

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RUTH STEPHANIE SILVA PONTES

**GESTÃO FINANCEIRA DE MPES: desafios e gargalos na visão de uma consultoria
financeira**

São Luís
2025

RUTH STEPHANIE SILVA PONTES

**GESTÃO FINANCEIRA DE MPES: desafios e gargalos na visão de uma consultoria
financeira**

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

Orientador: Prof.^a Dra. Fernanda Paes Arantes

São Luís
2025

Pontes, Ruth Stephanie Silva.

A gestão financeira de MPES: desafios e gargalos na visão de uma consultoria financeira/ Ruth Stephanie Silva Pontes. – 2025.
20 f.

Orientadora: Fernanda Paes Arantes.

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

1. Gestão Financeira. 2. Micro e Pequenas Empresas. 3. Sustentabilidade. 4. Consultoria Financeira. I. Arantes, Fernanda Paes.
II. Título.

RUTH STEPHANIE SILVA PONTES

**GESTÃO FINANCEIRA DE MPES: desafios e gargalos na visão de uma consultoria
financeira**

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

Aprovador em: 25/07/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Fernanda Paes Arantes (Orientadora)

Dr.^a em Engenharia de Produção

Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a Aline Alvares Melo

Dr.^a em Administração

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Tadeu Gomes Teixeira

Dr. em Ciências Sociais

Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder forças, sabedoria e saúde para enfrentar todos os desafios dessa jornada.

À minha família, pelo apoio incondicional, carinho e incentivo em todos os momentos, mesmo nos mais difíceis.

Aos amigos que construí durante a graduação, especialmente àqueles que compartilharam comigo os desafios, as conquistas, os aprendizados e por tornarem essa caminhada mais leve. Em especial, agradeço à Isadora, Juliana e ao José Paulo, por todo o apoio constante nesta reta final do curso.

Por fim, agradeço à minha professora e orientadora, Fernanda Paes Arantes, pela orientação atenciosa, paciência e dedicação, que foram essenciais para a realização deste trabalho.

RESUMO

As micro e pequenas empresas (MPEs) representam uma parcela significativa dos negócios formais no Brasil, contribuindo de forma essencial para a geração de empregos e o desenvolvimento econômico. Apesar da sua importância, essas empresas enfrentam sérias dificuldades relacionadas à gestão financeira, o que compromete sua permanência no mercado. Este trabalho tem como objetivo analisar os principais desafios enfrentados pelas MPEs na gestão de suas finanças, com base na atuação de uma consultoria especializada no atendimento a esse segmento. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, e foi conduzida por meio de revisão da literatura e realização de uma entrevista não estruturada com um consultor financeiro. A análise de conteúdo permitiu a categorização dos dados em quatro eixos: práticas de gestão, impacto na tomada de decisões, capacidade de enfrentamento de crises e barreiras à implementação de boas práticas. Os resultados revelam que a ausência de planejamento estruturado, a confusão entre finanças pessoais e empresariais, a subutilização de ferramentas de controle e a resistência à profissionalização são obstáculos recorrentes. A pesquisa contribui para o entendimento dos gargalos existentes na gestão financeira de MPEs e oferece subsídios para aprimorar a prática empresarial em contextos semelhantes.

Palavras-chave: Gestão Financeira. Micro e Pequenas Empresas. Sustentabilidade. Consultoria Financeira.

ABSTRACT

Micro and small enterprises (MSEs) represent a significant share of formal businesses in Brazil, playing a key role in job creation and economic development. Despite their importance, these companies face serious challenges related to financial management, which often compromise their sustainability in the market. This study aims to analyze the main difficulties encountered by MSEs in managing their finances, based on the experience of a consultancy specialized in serving this segment. The research adopts a qualitative approach, with a descriptive and exploratory character, and was carried out through a literature review and an unstructured interview with a financial consultant. Content analysis allowed the data to be categorized into four main axes: management practices, impact on decision-making, crisis response capacity, and barriers to the implementation of good practices. The results reveal that the absence of structured planning, the mixing of personal and business finances, the underuse of financial tools, and resistance to professionalization are recurrent obstacles. This study contributes to understanding the bottlenecks in financial management among MSEs and offers insights for improving business practices in similar contexts.

Keywords: Financial Management. Micro and Small Enterprises. Sustainability. Financial Consulting.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COVID-19 : Coronavirus Disease 2019

EPP : Empresa de Pequeno Porte

ME : Micro Empresa

MEI : Micro Empreendedor Individual

MPES : Micro e Pequenas empresas

SEBRAE : Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA NA SOBREVIVÊNCIA DAS MPEs	9
2.1	As micro e pequenas empresas no Brasil	9
2.2	Planejamento financeiro: conceito e aplicações	10
2.3	Sustentabilidade financeira e Desafios da gestão em MPEs	11
3	METODOLOGIA	12
4	RESULTADO DA PESQUISA	13
4.1	Práticas de gestão financeira em MPEs	13
4.2	Impacto do planejamento financeiro na tomada de decisões	13
4.3	Capacitação de enfrentamento de crises econômicas	14
4.4	Barreiras à implementação de boas práticas de gestão	15
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	16
	REFERÊNCIAS	16

GESTÃO FINANCEIRA DE MPES: desafios e gargalos na visão de uma consultoria financeira ¹

Ruth Stephanie Silva Pontes ²

Fernanda Paes Arantes ³

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) estão assumindo papel cada vez mais relevante na sociedade, dado seu potencial gerador de empregos, renda e redução de desequilíbrios regionais, pois criam mais postos de trabalho do que as empresas de porte maior, apresentam crescimento superior aos estabelecimentos de médio e grande porte, além de possibilitarem a identificação de novos nichos de mercado não percebidos pelas grandes corporações (Alvarenga, 2016; Brito *et al.*, 2019; Silva, 2019). Essas empresas não geram apenas empregos, mas impactam diretamente a movimentação do mercado interno e contribuem significativamente para o desenvolvimento da economia local. Consequentemente, tal participação consolida as MPEs como um dos pilares da inovação e do fortalecimento econômico nacional (Sebrae, 2023).

As MPEs desempenham um papel essencial na economia brasileira, representando aproximadamente 99% de todo o negócio nacional, além de serem responsáveis por mais da metade das contratações no país. Segundo levantamento realizado pelo Sebrae, a renda mensal gerada pelos pequenos negócios que são os microempreendedores individuais (MEI), juntamente com as microempresas e empresas de pequeno porte atinge R\$ 35 bilhões, o que representa algo em torno de R\$ 420 bilhões por ano (Sebrae, 2022).

As Micro e Pequenas Empresas foram centrais para a recuperação econômica do Brasil após a pandemia de COVID-19, criando empregos e reanimando economias locais. Contudo a alta taxa de mortalidade delas, especialmente nos primeiros anos de operação, apresenta-se como um desafio significativo. A falta de um planejamento financeiro estruturado desempenha um papel crucial e crescente para a falência de empresas no mercado, comprometendo a saúde financeira das empresas e sua capacidade de adaptação ao cenário de crises.

No entanto, apesar do enorme potencial das MPEs em contribuir para o desenvolvimento socioeconômico, a maior parte não consegue se manter ativa por mais de quatro anos no mercado. Isso se deve, principalmente, à falta de acesso ao crédito, baixa qualificação para gestão do negócio, falta de experiência e conhecimento no ramo, (Alvarenga, 2016; Sebrae, 2022).

Diversos estudos evidenciam que muitas MPEs não possuem conhecimento técnico suficiente para utilizar ferramentas de gestão financeira de forma eficaz, o que as torna mais vulneráveis em contextos adversos como o da pandemia (Andrade; Monteiro; Souza, 2021). Quando se observa o nível de formação dos donos de negócio, o Maranhão aparece como um dos estados com menor proporção de donos de negócio com nível superior, somente 8%,

¹ Artigo apresentado para a disciplina de TCC II do Curso de Administração da UFMA e defendido como Trabalho de Conclusão de Curso perante banca examinadora em sessão pública no semestre de 2025.1, na cidade de São Luís/MA;

² Aluna do Curso de Administração/UFMA. Contato: ruth.stephanie@discente.ufma.br;

³ Professora orientadora. Dr.^a em Engenharia de Produção. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração DECCA/CCSo/UFMA. Contato: fernanda.arantes@ufma.br.

enquanto em São Paulo e no Distrito Federal 30% dos donos de negócio possuem esse nível de formação (Sebrae, 2022).

Com isso, torna-se comum encontrar gestores de pequenos negócios que não conseguem acompanhar os fluxos financeiros de suas empresas, mensurar margem de lucro, custo dos produtos ou serviços comercializados ou fazer projeções de crescimento a longo prazo. Muitos gestores de empresas de pequeno porte têm pouco ou nenhum conhecimento de como administrar suas finanças, elaborar um fluxo de caixa, conceitos de liquidez e taxas de juros, dentre outros que são essenciais para garantir a sustentabilidade dos seus negócios e gerar potencial de crescimento.

O planejamento financeiro é um componente fundamental no campo da administração, sendo visto como uma ferramenta estratégica vital para a sustentabilidade e crescimento das operações das empresas. Nesse sentido, o planejamento financeiro não apenas facilita o controle de fluxos de caixa, mas também ajuda nas tomadas de decisões, sendo um recurso indispensável para manter a empresa com atividades abertas em períodos de crise. Dessa maneira, sem o planejamento, situações com maior probabilidade de gerar decisões financeiras adversas, como investimentos inadequados, problemas de fluxo de caixa e dificuldades no cumprimento de obrigações financeiras, podem colaborar para o risco da viabilidade da empresa.

Estudos mostram que a educação financeira e fatores culturais influenciam na forma como pequenas empresas tomam decisões financeiras, inclusive no que diz respeito ao nível de endividamento e à capacidade de evitar práticas arriscadas, o que dá ênfase a importância do planejamento financeiro para reduzir falhas de gestão (Basha; Goaied; Bennisr, 2025).

Desta forma, levando em consideração a relevância do assunto abordado, a presente pesquisa tem como objetivo responder à seguinte pergunta: Quais são os principais desafios enfrentados na gestão financeira de MPEs? O problema da pesquisa está diretamente relacionado à necessidade de compreender os obstáculos mais comuns enfrentados pelas MPEs no contexto da gestão financeira, incluindo a falta de planejamento e gestão inadequada de recursos. Identificar esses desafios e propor soluções eficazes é essencial para promover a sustentabilidade e o crescimento dessas empresas, especialmente diante de um cenário econômico dinâmico e competitivo.

O objetivo geral é identificar os principais desafios enfrentados na gestão financeira de micro e pequenas empresas, com base na experiência de uma consultoria especializada. Os objetivos específicos são:

- Levantar os principais elementos que compõem a gestão financeira em MPEs;
- Investigar como a ausência de práticas financeiras estruturadas impacta a tomada de decisões;
- Analisar as principais dificuldades enfrentadas pela empresa em momento de crise;
- Compreender os obstáculos à implementação de boas práticas financeiras.

A importância do trabalho é evidenciada não apenas pela grande taxa de falências de pequenas empresas, visto que, é frequentemente relacionado a falta de planejamento financeiro, mas também pela contribuição que a pesquisa pode disponibilizar ao campo acadêmico quanto à atuação no mundo dos negócios.

O entendimento das estratégias de planejamento financeiro e sua aplicação eficaz nas pequenas empresas são essenciais para assegurar a sustentabilidade no longo prazo, o que contribui para a consolidação da economia local. Nesse sentido, a pesquisa também pode proporcionar práticas a serem desenvolvidas para empresários e gestores, oferecendo soluções para os desafios financeiros enfrentados no cotidiano das micro e pequenas empresas.

2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA NA SOBREVIVÊNCIA DAS MPES

2.1 As micro e pequenas empresas no Brasil

As MPES constituem a base do empreendedorismo no Brasil e assumem um papel fundamental no desenvolvimento econômico do país. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2023), essas organizações correspondem a mais de 99% dos negócios formalizados no território nacional. Essa realidade somada à sua contribuição de mais da metade dos empregos formais no setor privado, reforça a necessidade de políticas de apoio específicas, pois o impacto dessas organizações vai além da geração de renda, abrangendo a promoção da inclusão produtiva e a dinamização das economias locais.

A definição legal de microempresa (ME) e empresa de pequeno porte (EPP) encontra-se na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que institui o Estado Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. De acordo com essa legislação, são consideradas microempresas aquelas cuja receita bruta anual não ultrapassa R\$360.000,00 e empresas de pequeno porte aquelas com receita bruta anual superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$4.800.000,00 (BRASIL, 2006).

Apesar do seu papel fundamental na economia e na geração de empregos, as micro e pequenas empresas ainda enfrentam inúmeros obstáculos para garantir sua continuidade no mercado. Entre os principais desafios, destaca-se a fragilidade nos processos de gestão financeira, frequentemente apontada como uma das principais causas de encerramento precoce dessas organizações, especialmente pela ausência de conhecimento técnico e pelo uso ineficaz das ferramentas de controle financeiro por parte dos gestores (Andrade; Monteiro; Souza, 2021).

Dados do Sebrae (2022), apontam que boa parte das empresas que encerram suas atividades nos primeiros anos de funcionamento identifica a ausência de um planejamento financeiro estruturado como fator determinante para o insucesso. Ademais, o Sebrae (2024) acrescenta que 40% das micro e pequenas empresas encerram suas atividades antes de 05 anos, apontando gestão financeira ineficaz e falta de planejamento como causas centrais.

Tendo em vista o índice de mortalidade dessas empresas, torna-se essencial compreender o papel dessa prática na promoção de sua sustentabilidade. Em razão que o controle e a organização dos recursos financeiros funcionam como instrumentos estratégicos que fortalecem a capacidade dessas organizações de se adaptarem, crescerem e sobreviverem em um ambiente econômico com grandes desafios.

2.2 Planejamento financeiro: conceito e aplicações

O planejamento é uma das práticas mais importantes para a gestão eficiente das micro e pequenas empresas. Ele permite uma visão organizada e antecipada da situação econômica da organização, favorecendo o controle das despesas e investimentos. Trata-se de uma ferramenta que contribui diretamente para o alcance de metas e a tomada de decisões estratégicas, principalmente em ambientes de constante incerteza.

Segundo Chiavenato (2004, p.166), “o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los”. Já Maximiano (2002, p.197) reforça que planejar significa “tomar no presente decisões que afetam o futuro, visando a reduzir sua incerteza”. Essas definições destacam a importância do planejamento como um processo fundamental, preventivo e estratégico.

No caso das MPEs, esse processo assume um papel ainda mais relevante, pois essas organizações operam, em geral, com recursos financeiros mais limitados e estruturas de gestão mais simples. Como observam Santos, Tofoli e Silva (2018), o planejamento financeiro atua com base para decisões conscientes, capazes de alinhar os objetivos empresariais à realidade do negócio e às demandas do mercado, sendo essencial na formação de um orçamento gerencial que propicie a consolidação dos objetivos da empresa. Essa afirmação reforça que o planejamento vai além do registro contábil ou da previsão de receitas e despesas. Ele atua como um orientador estratégico para a sustentabilidade da empresa, principalmente diante dos riscos e desafios cotidianos do ambiente empresarial.

Por outro lado, apesar de sua relevância, muitos empreendedores ainda negligenciam o planejamento financeiro, seja por falta de conhecimento técnico ou por não considerarem a importância dessa prática na rotina do negócio. Conforme apontam Rodrigues e Monsorens (2022), a ausência de um plano estruturado é uma das principais fragilidades enfrentadas por micro e pequenas empresas e pode comprometer seriamente sua permanência no mercado.

Por conseguinte, o planejamento financeiro deve ser visto como um processo contínuo que exige disciplina, análise crítica e capacidade de adaptação. Dessa forma, sua aplicabilidade contribui para uma gestão mais organizada e eficaz, sobretudo nas MPEs. No entanto, apesar da sua importância, na realidade empresarial, é comum a ocorrência de dificuldades que comprometem sua eficácia, exigindo a adoção de boas práticas de gestão para que os resultados esperados sejam alcançados de forma consistente.

2.3 Sustentabilidade financeira e Desafios da gestão em MPEs

A sustentabilidade empresarial sob a perspectiva financeira refere-se à capacidade das empresas de manter sua saúde econômica no longo prazo, garantindo estabilidade, crescimento e competitividade no mercado. Para micro e pequenas empresas, essa sustentabilidade depende diretamente de práticas eficazes de planejamento financeiro, precificação adequada e gestão eficiente do capital de giro, uma vez que a ausência dessas práticas está frequentemente associada à mortalidade precoce dos negócios, relatando que fatores de natureza estratégica têm papel mais significativos do que a simples falta de recursos financeiros (Ferreira *et al.*, 2012; Grapeggia *et al.*, 2011).

Entre os principais desafios enfrentados pelas MPEs, destaca-se o desconhecimento dos gestores sobre conceitos básicos de gestão financeira. Segundo Francisco *et al.* (2024, p.1677), 82% dos gestores entrevistados demonstraram dúvidas ou desconhecimento sobre capital de giro, o que compromete decisões estratégicas. Um dos erros mais comuns é a ausência de controle do fluxo de caixa, considerado por Ramos (2024, p.14) e Casagrande (2018) como uma ferramenta essencial para o equilíbrio financeiro das empresas. Ainda que 83% das empresas afirmem realizar esse controle, apenas 33% o fazem com a frequência ideal, e 17% não mantêm registros adequados (Oliveira Filho, 2020).

Além disso, muitos gestores negligenciam a análise de custos e a precificação adequada de seus produtos ou serviços. Purificação *et al.* (2022) apontam que, nas MPEs, é comum priorizar o valor de mercado como principal referência, sem considerar os custos reais, o que compromete a lucratividade e, conseqüentemente, a sustentabilidade financeira. Gomes (2018, p.24) complementa que estratégias como a queima de estoque podem ser alternativas viáveis para transformar perdas em oportunidades, reforçando a resiliência financeira.

Outro aspecto crítico é a confusão entre finanças pessoais e empresariais, prática recorrente em pequenos negócios. Conforme apontam Sebrae (2025) e Fidelis e Moraes (2025, p.4), essa mistura compromete o controle das contas, dificulta a análise de resultados e aumenta o risco de endividamento, sendo um dos principais fatores de descontrole financeiro.

A falta de capital de giro também se mostrou um fator crítico em momentos de crise. Durante a pandemia, por exemplo, 43,3% das MPEs do setor de serviços que faliram não possuíam reservas financeiras (Francisco et al., 2024). Nesse contexto, a capacitação dos gestores se mostra fundamental: empresas que participam de programas de treinamento apresentam maiores taxas de sobrevivência (Sebrae, 2024).

Dessa forma, a sustentabilidade financeira das MPEs depende diretamente da superação desses desafios por meio da adoção de boas práticas de gestão financeira, capacitação dos gestores e uso de ferramentas adequadas. O planejamento financeiro, conforme argumentam Rodrigues e Monsores (2022), deixou de ser uma escolha opcional e passou a representar um requisito básico para a sobrevivência empresarial.

Diante do exposto, é fundamental pontuar que os empresários estejam atentos à importância de uma gestão estruturada, que vá além da intuição e da experiência prática, inserindo conhecimentos técnicos que possibilitem maior controle, organização e tomada de decisões mais assertivas. Com essa mudança de postura será possível garantir a longevidade dos negócios e fortalecer sua capacidade de enfrentar os desafios do mercado com maior solidez e competitividade.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com caráter descritivo e exploratório, com o objetivo de compreender, a partir das percepções e experiências dos participantes, como o planejamento financeiro contribui para a sustentabilidade das micro e pequenas empresas. De acordo com Gil (2008), a pesquisa descritiva visa caracterizar determinado fenômeno ou população, enquanto a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o tema estudado, tornando-o mais claro e delimitado. Assim, a metodologia proposta busca investigar o contexto das pequenas empresas, não apenas descrevendo práticas, mas também interpretando os significados atribuídos pelos gestores financeiros.

Para alcançar os objetivos propostos, foram desenvolvidas duas etapas metodológicas: revisão da literatura e entrevista não estruturada. A revisão da literatura abrange o levantamento e análise de estudos acadêmicos, por meio da consulta às bases de pesquisa nacionais e internacionais, como Portal de Periódicos Capes, Scielo, Scopus e Web of Science.

A segunda etapa corresponde ao levantamento empírico, baseado na realização de entrevista não estruturada com um consultor financeiro de um escritório de contabilidade localizado em São Luís (MA), especializado no atendimento a micro e pequenas empresas do setor de serviços. Fundado em 2016, o escritório passou a atuar com assessoria financeira a partir de 2020, ao identificar recorrentes dificuldades na gestão financeira de seus clientes. Essa análise possibilita compreender, de forma empírica, os resultados obtidos pelas empresas que implementam práticas de planejamento financeiro, corroborando os achados de Santos, Totofli e Silva (2018) e Rodrigues e Monsores (2022), os quais destacam a importância do planejamento financeiro para o sucesso e a longevidade das micro e pequenas empresas.

A entrevista não estruturada se justifica pelo objetivo de captar a complexidade das experiências vividas, respeitando a forma como o entrevistado decide construir suas respostas. Essa abordagem, que Mattos (2005) descreve como uma "forma especial de conversação", revelou-se ideal para compreender tanto os aspectos técnicos quanto os desafios práticos da gestão financeira.

A análise do material foi feita por meio da análise de conteúdo, sendo adaptada para incorporar aspectos da análise pragmática da linguagem, como propõe Mattos (2005). A partir disso, foi possível categorizar os dados com base nos seguintes eixos: práticas de gestão

financeira, impacto na tomada de decisões, capacidade de enfrentamento de crises e barreiras à implementação de boas práticas. Embora o estudo tenha se baseado em uma consultoria localizada em São Luís, os desafios identificados refletem realidades comuns enfrentadas por micro e pequenas empresas em diversas regiões do país.

4 RESULTADO DA PESQUISA

4.1 Práticas de gestão financeira em MPEs

A análise realizada com base na entrevista evidenciou que as práticas de gestão financeira observadas durante as consultorias revelam um cenário de informalidade e uso limitado de ferramentas. A maior parte das empresas que foram analisadas demonstraram que um problema frequente é a falta do controle de fluxo de caixa, o que compromete a visibilidade sobre despesas e receitas. Em vez de adotarem processos padronizados, os gestores tendem a utilizar controle manual.

Segundo Silva, Levino e Costa (2020), uma das maiores deficiências nas micro e pequenas empresas está justamente na ausência de controle de fluxo de caixa e capital de giro, uma vez que essas práticas são fundamentais para manter a estabilidade financeira. Para os autores, essas falhas comprometem não somente a saúde da empresa imediata, mas a sobrevivência no médio e longo prazo.

Além disso, mesmo quando sistemas de gestão são contratados, os empresários não exploram plenamente suas funcionalidades, não registram vendas, não integram o estoque e caixa, e não fazem o acompanhamento de indicadores financeiros, o que gera um retrabalho, perda de informações e falhas no processo decisório. Pires (2024) observa que a adoção de ferramentas financeiras, embora disponíveis, não é suficiente por si só, é necessário que os gestores possuam conhecimento técnico mínimo para que possam operar com eficácia e transformá-las em fonte de informação estratégica.

Outro problema frequente é a mistura entre contas pessoais e contas jurídicas, prática recorrente entre a maioria das empresas avaliadas pelo consultor. Essa confusão apresenta um grave erro na gestão. Essa prática, além de dificultar o controle contábil, interfere diretamente na análise de desempenho financeiro e no processo decisório. Rosa (2024), reforça que a falta de controle financeiro e a ausência de práticas como a definição de pró-labore e separação de contas são fatores que elevam o risco de endividamento e tornam o negócio vulnerável a crises.

Ademais, esses hábitos indicam que, apesar da crescente oferta de recursos e da importância reconhecida da gestão financeira, muitas MPEs ainda operam sem planejamento estruturado. Conforme Rosa (2024), sem indicadores e controles básicos, o gestor não consegue tomar decisões baseadas em dados confiáveis, o que impacta diretamente na competitividade e na sobrevivência empresarial.

A análise evidencia que a ausência de práticas estruturadas de gestão financeira ainda é um entrave significativo para as MPEs. A falta de controle de fluxo de caixa, a confusão entre contas pessoais e empresariais e o uso limitado de ferramentas comprometem a tomada de decisões. Dessa forma, mesmo com acesso a sistemas, o desconhecimento técnico dificulta seu aproveitamento. Esses fatores fragilizam a saúde financeira e colocam em risco a continuidade dos negócios.

4.2 Impacto do planejamento financeiro na tomada de decisões

A ausência ou a fragilidade do planejamento financeiro, revelou-se um fator determinante na tomada de decisões de gestores das MPEs no cotidiano. De acordo com o que foi relatado, observa-se a gestão reativa, em vez de preventiva, apontada pelo consultor como uma das principais fragilidades observadas, pois é comum que as decisões empresariais sejam baseadas em percepções momentâneas, experiências anteriores ou intuições, sem qualquer tipo de análise prévia de viabilidade econômica ou projeção de cenários.

Esse cenário encontra respaldo na pesquisa realizada por Ferreira, Cardoso e Teixeira (2024), que identificaram, por meio de entrevistas com empreendedores, que a maior parte das microempresas tomam decisões financeiras sem a utilização de instrumentos apropriados de planejamento. Por conseguinte, a ausência de dados confiáveis, somada à desorganização nos registros, prejudica a previsão de cenários e compromete a eficiência das escolhas feitas no dia a dia empresarial.

Desse modo, pode-se afirmar que a falta de planejamento se manifesta de várias formas. Uma delas é a ausência de metas e indicadores de desempenho, como ponto de equilíbrio, margem de contribuição, lucratividade e retorno sobre o investimento, fatos esses observados pelo consultor durante a consultoria nas empresas. Dessa forma, sem esses instrumentos de apoio, as decisões tornam-se vulneráveis e, em grande parte das vezes, são tomadas sem considerar os riscos envolvidos. Ferreira, Cardoso e Teixeira (2024) ressaltam que essa falta de controle e de análise sistemática das finanças tem levado empreendedores a perder oportunidades de investimento e enfrentar dificuldades operacionais, como atraso em pagamentos e uso inadequado dos recursos disponíveis.

Dessa maneira, em circunstâncias em que seria necessário decidir entre investir em um novo equipamento, contratar funcionário ou ajustar preços, a falta de planejamento compromete a assertividade das escolhas. Na análise de Loesch e Griebeler (2024), a inexistência de uma estrutura organizada para lidar com decisões estratégicas é um dos principais entraves observados, pois sem ferramentas como o fluxo de caixa ou projeções financeiras, o gestor passa a depender da intuição, aumentando os riscos de erros decisórios.

Entretanto, a ausência de um controle financeiro adequado, somada à falta de relatórios gerenciais confiáveis, dificulta a visualização do impacto dessas decisões no curto, médio e longo prazo. Loesch e Griebeler (2024) destacam que, mesmo em empresas com certo grau de organização operacional, a ausência de dados atualizados e detalhados gera insegurança nas decisões e limita o alcance das estratégias de crescimento.

Sendo assim, percebe-se que o planejamento financeiro não apenas contribui para uma visão mais ampla e estratégica da empresa, como também oferece suporte técnico para que o gestor tome decisões mais seguras. A negligência nesse aspecto compromete o desenvolvimento sustentável das empresas e reduz sua competitividade frente às exigências do mercado, como também reflete na capacidade de enfrentar mudanças ou crises.

4.3 Capacitação de enfrentamento de crises econômicas

A análise demonstrou que as MPEs que passaram pela consultoria apresentam uma capacidade limitada de enfrentar situações de crise econômica ou instabilidade no mercado. Segundo os dados coletados, a maioria das empresas não possui reservas financeiras ou qualquer tipo de planejamento para emergências. Não há um fundo de emergência definido, e os gestores não costumam realizar simulações de cenários pessimistas ou traçar estratégias preventivas.

Portanto, essa fragilidade se torna ainda mais evidente quando se observa que, além da ausência de um fundo de emergência, há práticas recorrentes de retiradas não planejadas pelos

sócios, o que reduz a disponibilidade de caixa e compromete o equilíbrio financeiro. A falta de estrutura e planejamento impede a realização de análises de risco e projeções que poderiam ajudar as empresas a se anteciparem a possíveis crises.

Segundo Gomes (2022), mesmo diante dos subsídios oferecidos durante a pandemia, muitas MPEs não contavam com preparo técnico e precisaram buscar alternativas rápidas e acessíveis para continuar atuando no mercado, o que constata uma carência estrutural em termos de planejamento e gestão financeira. Essa limitação ressalta a vulnerabilidade dessas empresas diante das incertezas econômicas.

De maneira semelhante, Ribeiro (2022) destaca que uma das principais dificuldades enfrentadas pelas microempresas em períodos de crise é a falta de preparo organizacional para implementar medidas emergenciais. A ausência de um plano estruturado dificulta a adoção de estratégias eficazes de limitação de danos, sobretudo quando a circunstância exige agilidade e adaptação. O autor ressalta que a pandemia evidenciou a importância de mecanismos de inovação e reorganização operacional como forma de mitigar os impactos negativos sobre os pequenos negócios.

Diante do relato fornecido pelo consultor, foi possível identificar casos de empresas que fecharam ou suspenderam suas atividades justamente pela incapacidade de manter-se estáveis perante as oscilações no mercado. Nessas situações, a falta de controle financeiro, o endividamento crescente e a inexistência de um plano de ação emergencial agravaram o cenário e dificultaram a recuperação do negócio.

Posto isso, os dados fornecidos evidenciam a importância do planejamento financeiro preventivo e da construção de uma cultura de gestão voltada para a sustentabilidade, não apenas no crescimento, mas também na preparação para adversidades. Conforme enfatiza Ribeiro (2022), a sobrevivência das MPEs em contextos de crise depende da sua capacidade de adaptação estratégica e da adoção de práticas gerenciais que possibilitem maior resiliência frente às instabilidades do mercado.

4.4 Barreiras à implementação de boas práticas de gestão

Apesar da orientação oferecida durante a consultoria, ainda são grandes os desafios enfrentados pelas MPEs na adoção de boas práticas de gestão financeira. Cabe pontuar que um dos principais entraves identificados está na resistência dos empresários em separar as finanças da empresa das finanças pessoais. Em muitos casos, essa separação é vista como algo burocrático, o que mantém os hábitos prejudiciais à saúde financeira do negócio.

Essa resistência à profissionalização da gestão revela uma deficiência estrutural comum nas pequenas empresas: a dificuldade em reconhecer os reais problemas organizacionais. Conforme apontam Oliveira e Dani (2024), muitas MPEs ainda operam com baixa maturidade administrativa e não tratam as causas dos problemas, limitando-se a conter sintomas, o que dificulta a implementação de mudanças duradouras e eficientes.

Outro obstáculo significativo é a limitação técnica dos gestores quanto ao uso de ferramentas e sistemas financeiros. Mesmo quando contratam plataformas de controle, a utilização costuma ser parcial, muitas vezes por falta de conhecimento ou familiaridade com os recursos disponíveis. Silva (2023) enfatiza que a ausência de domínio técnico impede os empresários de explorar estratégias como o planejamento tributário e a gestão de fluxo de caixa, elementos fundamentais para a sustentabilidade do negócio.

Outrossim, o comportamento financeiro do gestor exerce forte influência sobre as práticas adotadas. Daskalakis (2025) destaca que a alfabetização financeira e a atitude dos proprietários em relação às finanças são determinantes para o desempenho empresarial. Em muitos casos, a resistência à mudança está ligada à falta de confiança em processos formais e

à preferência por métodos empíricos, o que resulta na utilização parcial de ferramentas eficazes.

Ademais, outro fator que contribui para a ineficiência da gestão é a centralização de decisões na figura do proprietário, o que compromete a comunicação interna e o desenvolvimento da equipe, uma vez que os empresários demonstram resistência na aceitação e orientação sugeridas durante a consultoria, entretanto, essa resistência é vencida com demonstração de resultados práticos, como melhora no controle do caixa e redução de endividamento. Segundo Oliveira e Dani (2024), essa centralização limita a autonomia dos colaboradores e dificulta a criação de processos bem definidos, resultando em falhas operacionais e baixo engajamento. A falta de planejamento estratégico, associada à pouca capacitação dos gestores, fragiliza a estrutura organizacional e dificulta a adoção de boas práticas financeiras.

Portanto, percebe-se que, mais do que disponibilizar ferramentas e orientações técnicas, é necessário promover uma transformação cultural nas empresas. Essa transformação passa pelo incentivo à formação contínua, pela valorização do conhecimento gerencial e pelo reconhecimento da importância da gestão estratégica para a sobrevivência e crescimento das MPEs.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal identificar os principais desafios enfrentados na gestão financeira de micro e pequenas empresas (MPEs), com base na experiência prática de uma consultoria especializada no atendimento a esse segmento, considerando sua importância estratégica para a sustentabilidade desses negócios no cenário econômico atual. A partir da análise teórica, pôde-se compreender como o planejamento financeiro influencia diretamente a capacidade de organização, tomada de decisões e enfrentamento de crises dessas empresas.

O estudo possibilitou não apenas levantar os principais elementos da gestão financeira, mas também discutir a contribuição do planejamento financeiro para decisões estratégicas e identificar as falhas mais recorrentes enfrentadas pelas empresas analisadas. Dessa forma, confirma-se que os objetivos, tanto o geral quanto os específicos, foram plenamente atendidos, fortalecendo a relevância da pesquisa para o campo da Administração. Ao evidenciar fragilidades na gestão financeira como a ausência de planejamento estruturado, a confusão entre finanças pessoais e empresariais, a subutilização de sistemas e a resistência à profissionalização, o estudo amplia a compreensão sobre os fatores que comprometem a sustentabilidade das MPEs.

Desse modo, ao evidenciar a ausência de práticas de planejamento, a confusão entre finanças pessoais e empresariais, a utilização inadequada dos sistemas e a resistência à profissionalização da gestão, o estudo contribui para o debate acadêmico e prático sobre as causas da alta taxa de mortalidade das MPEs, sobretudo em contextos de instabilidade no mercado. O trabalho reforça, ainda, a necessidade de capacitação gerencial e de promoção de uma cultura empresarial voltada para o planejamento e controle financeiro como mecanismos fundamentais de sustentabilidade.

Como limitação da pesquisa, destaca-se o recorte específico ao setor de serviços e à atuação de uma consultoria localizada em São Luís. No entanto, os desafios observados refletem gargalos recorrentes em MPEs de diferentes contextos regionais, permitindo que os resultados sirvam de base para reflexões mais amplas sobre a gestão financeira nesse segmento. Assim, sugere-se que investigações futuras ampliem a análise, incluindo outros setores e regiões, além de explorar abordagens quantitativas que possam contribuir com dados

estatísticos mais abrangentes sobre os impactos do planejamento financeiro na sobrevivência empresarial.

Diante disso, espera-se que os resultados apresentados possam não apenas despertar maior atenção dos gestores para a importância da gestão financeira eficaz, mas também inspirar novas pesquisas e práticas administrativas que contribuam para a permanência e o crescimento das micro e pequenas empresas no Brasil.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Rodrigo Arraes. Estudos dos fatores contribuintes para a mortalidade das micro e pequenas empresas do estado do Maranhão. **International Journal Of Innovation**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 106-118, jan. 2016.

ANDRADE, A; MONTEIRO, L.B.; SOUZA, G. L. A. de. Planejamento financeiro e sua importância nas micro e pequenas empresas em meio à pandemia da COVID-19. JNT – **Facit Business and Technology Journal**, Araguaína, v. 1, ed. 29, p. 22–45, ago. 2021.

BASHA, S.A.; GOAIED, M.; BENNASR, H. Cultura, literacia financeira e alavancagem das pequenas empresas. **Research in International Business and Finance**, v. 75, p. 102759, 2025.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 25 abr. 2025.

BRITO, Alexsandro Sousa. Desaceleração, criação e destruição de empregos formais no Maranhão: uma análise para o período de 2001 a 2016. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA, 23., 2019, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: Cbe, 2019. p. 1-18. Disponível em: <http://corecon-sc.org.br/anais-cbe2019/arquivos/anais-cbe2019-4845.pdf>. Acesso em: 24 dez. 2021.

CASAGRANDE, Diego José. As contribuições do planejamento e da gestão financeira para a otimização dos negócios das micro e pequenas empresas (MPes). **SITEFA – Simpósio de Tecnologias da Fatec de Sertãozinho**, Sertãozinho, v. 1, n. 1, p. 361-375, 20 dez. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DASKALAKIS, N. Assessing the Relative Financial Literacy Levels of Micro and Small Entrepreneurs: preliminary evidence from 13 countries. **Journal Of Risk And Financial Management**, v. 18, n. 5, p. 283, 20 maio 2025.

FERREIRA, K. F.; CARDOSO, M. L. T.; TEIXEIRA, M. S. **Os impactos da falta de planejamento financeiro nas microempresas e MEIs**. 2024. TCC (Graduação) - Técnico em Administração, Lorena: ETEC Padre Carlos Leôncio da Silva, 2024.

FERREIRA, L. F. F. *et al.* Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 811–823, out./dez. 2012.

FIDELIS, M. S.; MORAES, A. S. Gestão financeira em micro e pequenas empresas: Desafios e Soluções. **Educação Sem Distância**, v. 5, n. 1, p. 4, jun. 2025.

FRANCISCO, M. L. *et al.* A importância do capital de giro para a sobrevivência das micro e pequenas empresas em períodos de crise. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Curitiba, v. 22, n. 1, p. 1656-1681, 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, M. C. O. Práticas de gestão em microempresas perante crises econômicas: um estudo de caso. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 16-28, jul./dez. 2018.

GOMES, W. F. A. **Os desafios das micro e pequenas empresas na adaptação das ferramentas tecnológicas pós pandemia**. 2022. 69 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2022.

GRAPEGGIA, M. *et al.* Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. **Produção**, v. 21, n. 3, p. 444–455, jul./set. 2011.

LOESCH, E.; GRIEBELER, M. P. D. 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 de Empresas Eletrônica - Raee**, [s. l.], v. 1, n. 20, p. 1-18, jan. 2024.

MATTOS, P. L. C. L. de. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 823–846, jul./ago. 2005.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA FILHO, D. E. Análise de sustentabilidade financeira no segmento imobiliário na região nordeste de Belo Horizonte. REMIPE - **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 6, n. 1, p. 121-142, jan./jun. 2020.

OLIVEIRA, L. C.; DANI, A. C. Importância da análise das causas dos problemas para a implementação da inovação em MPes mato-grossenses. **Revista de Administração, Gestão e Contabilidade – RAGC**, v. 15, p. 15-27, 2024.

PAIXÃO, C. M. C.; SOUZA, H. S.; RODRIGUES, P. H. V. Alavancagem financeira para microempresas. ETEC Armando Pannunzio, 2025. Acesso: 24 jun. 2025

PIRES, S. P. Um estudo sobre a gestão financeira em micro e pequenas empresas na Quarta Colônia. **Saber Humano – Cadernos de Iniciação Científica: “Eu vejo, eu faço”**, p. 394-421, fev. 2024. ISSN 2446-6298.

PURIFICAÇÃO, É. F. S. *et al.* Precificação no contexto das micro e pequenas empresas (MPEs): podemos sofisticar ou ainda pecamos no básico? **Revista Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 135-154, set./dez. 2022.

RAMOS, P. H. C. S. **A importância do fluxo de caixa e sua aplicação em micro e pequenas empresas**. 2024. 28 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Goiás, Aparecida de Goiânia, 2024.

RODRIGUES, M. L. S.; MONSORES, G. L. A importância do planejamento financeiro nas micro ou pequena empresa. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, p. 1-15, 2022.

ROSA, M. P. B. **Práticas de gestão financeira: contribuição para a gestão da pequena empresa**. 2024. Trabalho de Graduação (Tecnologia em Gestão Comercial) – Faculdade de Tecnologia Estudante Rafael Almeida Camarinha – FATEC Marília, Marília, 2024.

RIBEIRO, V. J. P. **Micro Empresas em cenários de crise: análise sobre a implantação de um projeto de melhoria em uma MPE**. 2022. 61 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2022.

SANTOS, J. A.; TOFOLI, E. T.; SILVA, I. C. A importância do planejamento financeiro para o sucesso das micro e pequenas empresas. **Revista Produção e Desenvolvimento**, v. 4, n. 1, p. 783-788, 2018.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Atlas dos pequenos negócios**. Brasília: Sebrae, 2022.

SEBRAE. **Como fazer a gestão financeira do pequeno negócio**. Atualizado em 03 maio 2025. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-financieira-do-pequeno-negocio,d999a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=Para%20iniciar%20uma%20boa%20gest%C3%A3o,com%20as%20da%20pessoa%20jur%C3%ADdicas>. Acesso em: 29 Abri. 2025.

SEBRAE RS. **Mortalidade empresarial: o que fazer para prevenir**. Porto Alegre: Sebrae RS, 2024. Acesso: 24 jun. 2025

SEBRAE. **O que é sustentabilidade empresarial?** Brasília, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-sustentabilidade-empresarial,3062188fb2c67810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 10 maio 2025.

SEBRAE. **Pequenos negócios: a base da economia do nosso país**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pequenos-negocios-a-base-da-economia-do-nosso-pais,85e97325a3937810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 11 nov. 2024.

SILVA, A. J.; LEVINO, N. A.; COSTA, C. E. S. Gestão financeira em MPEs: um estudo sob a ótica de especialistas alagoanos. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador/BA, v. 10, n. 3, p. 108-128, set./dez. 2020.

SILVA, M. F. M. Desafios da implementação do planejamento tributário na gestão financeira das microempresas e empresas de pequeno porte. **Recima21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 4, n. 1, p. 1-24, 14 nov. 2023.

SILVA, R. T. C. **Desenvolvimento regional e mercado de trabalho formal**: uma análise para o maranhão e suas regiões geográficas no período de 2000 a 2016. 2019. 134 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019.