



Gestão Financeira e o Controle Orçamentário nas Micro e Pequenas Empresas

Financial Management and Budget Control in Micro and Small Companies

Agatha Vitoria Aires Silva

Centro Universitário FAMETRO – <https://orcid.org/0009-0000-4240-743X>

Amanda Adrielly Santana

Centro Universitário FAMETRO – <https://orcid.org/0009-0005-3066-3846>

Brenda dos Santos Guedes

Centro Universitário FAMETRO – <https://orcid.org/0009-0008-8135-6266>

Fabio Gabriel Lopes de Lira

Centro Universitário FAMETRO – <https://orcid.org/0009-0004-0524-5207>

João Victor Souza Lima

Centro Universitário FAMETRO – <https://orcid.org/0009-0002-4922-4323>

Karoline Queiroz Marques

Centro Universitário FAMETRO – <https://orcid.org/0009-0008-0080-198X>

Letícia Freitas Cândido

Centro Universitário FAMETRO – <https://orcid.org/0009-0001-1393-2371>

Paulo Anderson de Andrade

Centro Universitário FAMETRO – <https://orcid.org/0009-0009-9071-0666>

Gabriel Cunha Alves

Centro Universitário FAMETRO – <https://orcid.org/0000-0001-77035410>

Resumo: A gestão financeira tem um papel essencial para garantir a continuidade e o bom desempenho das micro e pequenas empresas (MPEs). A falta de um planejamento organizado e de um controle orçamentário adequado ainda é uma das principais causas da fragilidade financeira e do fechamento antecipado de muitos negócios desse porte. Este artigo busca discutir a relevância da gestão financeira e do controle do orçamento como instrumentos que auxiliam na tomada de decisões e na manutenção da liquidez das MPEs. A pesquisa é de caráter bibliográfico e qualitativo, apoiada em autores tradicionais e atuais da área de Administração. Os resultados mostram que a adoção de práticas de controle financeiro e orçamentário contribui para o uso mais consciente dos recursos, aumenta a competitividade e favorece um crescimento sustentável ao longo do tempo.

Palavras-chave: gestão financeira; sustentabilidade; administração.

Abstract: Financial management plays a crucial role in ensuring the sustainability and overall performance of micro and small enterprises (MSEs). The lack of organized planning and proper budget control remains one of the main factors leading to financial weakness and early business closure in this segment. This article discusses the importance of financial management and budget control as tools that support decision-making and help maintain liquidity in MSEs. The study is bibliographic and qualitative, based on both classical and contemporary authors in the field of Administration. The findings indicate that adopting financial and budget control

practices helps ensure a more efficient use of resources, strengthens competitiveness, and supports sustainable long-term growth.

Keywords: financial management; sustainability; administration.

INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) representam mais de 90% das organizações ativas no Brasil e são responsáveis por significativa parcela da geração de empregos e renda. Entretanto, muitas dessas empresas encerram suas atividades nos primeiros anos de funcionamento, devido, em grande parte, à ausência de práticas sistemáticas de gestão financeira (SEBRAE, 2022). Segundo Chiavenato (2014), a administração financeira consiste no planejamento, controle e análise dos recursos econômicos, com o objetivo de garantir o equilíbrio entre rentabilidade, liquidez e segurança. No que tange às MPEs, o controle orçamentário assume papel central na prevenção de crises financeiras, pois possibilita o acompanhamento contínuo dos resultados e a antecipação de medidas corretivas.

Diante da elevada taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas, em que medida a ausência de práticas estruturadas de gestão financeira e controle orçamentário compromete a sustentabilidade, o desempenho e a permanência dessas organizações no mercado brasileiro?

A justificativa para a realização deste estudo reside na relevância econômica e social das micro e pequenas empresas, que representam a maior parte do setor empresarial brasileiro e desempenham um papel crucial na geração de empregos e na criação de renda. Apesar dessa função vital, muitas dessas entidades enfrentam desafios em sua permanência no mercado, frequentemente ligados à falta de um planejamento financeiro adequado, à ausência de um controle orçamentário eficaz e a decisões pouco fundamentadas. Assim, é fundamental examinar a importância da gestão financeira e do controle orçamentário para entender como esses aspectos ajudam na sustentabilidade e no fortalecimento da competitividade das MPEs, proporcionando uma base teórica que pode ser útil para gestores e empreendedores na implementação de estratégias mais eficazes. A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a relevância da gestão financeira e do controle orçamentário como instrumentos de sustentabilidade nas micro e pequenas empresas. Como objetivos específicos, pretende-se identificar as principais práticas de gestão financeira adotadas por esse segmento, compreender seus desafios operacionais e discutir os impactos da ausência de controle formal sobre o desempenho organizacional.

Este estudo tem como objetivo examinar os princípios da gestão financeira em micro e pequenas empresas, destacando a relevância do planejamento e do controle orçamentário como ferramentas fundamentais para a sustentabilidade financeira. O objetivo é identificar as principais práticas, ferramentas e dificuldades enfrentadas pelos gestores de MPEs, enfatizando como o uso apropriado de controles financeiros pode ajudar na tomada de decisões mais eficazes e no

aumento da competitividade dessas empresas. Ademais, procura-se entender como a falta de controles organizados e processos formais afeta a vulnerabilidade dessas empresas no cenário econômico.

Utiliza a revisão bibliográfica como metodologia, com o objetivo de compilar, analisar e resumir conceitos, teorias e evidências encontrados na literatura a respeito da gestão financeira em micro e pequenas empresas. Recorreu-se a livros, artigos científicos, revistas especializadas e bases de dados acadêmicas, dando preferência a autores que tratam de assuntos como planejamento orçamentário, controle financeiro, instrumentos de gestão e sustentabilidade financeira.

O processo metodológico envolveu: identificação das fontes, por meio de palavras-chave relacionadas ao tema (gestão financeira, MPEs, planejamento orçamentário, indicadores financeiros etc.). Seleção do material, considerando sua relevância teórica, atualidade e contribuição para o tema. Leitura exploratória e analítica, buscando identificar convergências, divergências e lacunas existentes na literatura. Sistematização das informações, organizando os conteúdos em categorias temáticas correspondentes aos capítulos do trabalho. Construção de síntese crítica, destacando os principais autores e suas contribuições para a compreensão da gestão financeira nas MPEs.

Com esta pesquisa, almeja-se: oferecer uma visão clara e organizada dos principais princípios da gestão financeira voltada para micro e pequenas empresas, levando em conta suas particularidades e restrições operacionais. Mostrar a importância de práticas de controle financeiro, como fluxo de caixa, análise de custos, controle de estoque e uso de indicadores, para o aprimoramento da gestão. Destacar a importância do planejamento e do controle orçamentário como instrumentos essenciais para a tomada de decisões e mitigação de riscos financeiros.

FUNDAMENTOS DA GESTÃO FINANCEIRA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Conceitos e Particularidades da Gestão Financeira nas MPEs

A gestão financeira em micro e pequenas empresas costuma apresentar operações mais simples e forte concentração das decisões nas mãos do proprietário. Isso torna o negócio mais suscetível a imprevistos e dificuldades. Para Schmidt Aguiar (2023), a ausência de controles estruturados e de processos formais é um dos principais motivos que levam muitas MPEs a interromper suas atividades no Brasil, já que grande parte das escolhas financeiras é feita de forma instintiva e sem análise técnica adequada (Schmidt Aguiar, 2023). Por isso, compreender as especificidades desse segmento é fundamental para desenvolver práticas de planejamento e controle compatíveis com sua realidade.

Outro ponto importante é que, em várias MPEs, não há distinção clara entre as finanças pessoais do dono e as finanças da empresa. Essa mistura prejudica a

visão sobre o fluxo de caixa e dificulta a avaliação real do desempenho. Segundo Fernandes Filho, Soares e Vasconcelos (2024), a falta de separação contábil impede que o empreendedor saiba, de fato, quais são os lucros, os custos e as obrigações financeiras, o que pode resultar em decisões equivocadas sobre expansão ou investimentos (Fernandes Filho *et al.*, 2024). Assim, profissionalizar a gestão financeira torna-se essencial para garantir um crescimento sólido.

Gestores de pequenos negócios normalmente enfrentam limitações de capital e obstáculos na obtenção de crédito. Costa, Lima, Silva e Silva (2022) destacam que essa restrição leva muitos empresários a depender quase exclusivamente do fluxo de caixa das operações diárias para manter o negócio, reforçando a necessidade de adotar rotinas básicas de controle, como o registro diário de entradas e saídas (Costa *et al.*, 2022). Isso mostra que, mesmo em empresas de pequeno porte, práticas estruturadas podem gerar resultados significativos.

Importância das Práticas de Controle Financeiro

As práticas de controle financeiro são fundamentais para acompanhar o desempenho da empresa e detectar falhas que possam comprometer sua liquidez. Conforme Costa *et al.* (2022), monitorar custos, estoque e fluxo de caixa ajuda o gestor a tomar decisões mais assertivas e a reagir rapidamente a problemas operacionais (Costa *et al.*, 2022). Apesar de simples, esses instrumentos fortalecem a estabilidade financeira.

A implementação de controles formais também aumenta a transparência e organiza o planejamento estratégico. Pucci e Zitta (2025) ressaltam que empresas que mantêm rotinas como conciliação bancária, controle de fornecedores e acompanhamento de contas a pagar tendem a reduzir desperdícios e prever necessidades financeiras com maior precisão (Pucci e Zitta, 2025). Isso melhora tanto as decisões de curto quanto de longo prazo.

Adicionalmente, uma gestão financeira estruturada contribui diretamente para elevar a competitividade. Rodrigues e Oliveira (2021) afirmam que o uso de indicadores financeiros ajuda a identificar fragilidades e permite que o gestor trace estratégias de correção antes que os problemas se agravem (Rodrigues & Oliveira, 2021). Dessa forma, utilizar instrumentos de controle deixa de ser um diferencial e passa a ser um requisito para a sobrevivência das MPes.

PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A Importância do Planejamento Orçamentário

O planejamento orçamentário oferece ao gestor uma visão antecipada das demandas financeiras da empresa, permitindo estimar receitas, custos e investimentos. Flach e Mattos (2019) explicam que, quando elaborado corretamente,

o orçamento funciona como um guia estratégico que orienta metas e direciona as atividades operacionais (Flach e Mattos, 2019). Em MPes, essa prática se torna ainda mais importante, pois a margem para erros costuma ser pequena.

Os autores também destacam que muitos empreendedores reconhecem a utilidade do orçamento, mas enfrentam dificuldades para colocá-lo em prática por falta de domínio de ferramentas de gestão (Flach e Mattos, 2019). Isso evidencia que a capacitação do gestor é um elemento-chave para que o planejamento funcione.

Possibilitou-se com o orçamento a análise de cenários, ajudando o gestor a identificar períodos em que será necessário mais capital e a organizar reservas financeiras. Modzinski, Silva e Luçoli (2022) apontam que o orçamento oferece uma “visão antecipada” que permite ações preventivas, como redução de custos e revisão de investimentos (Modzinski *et al.*, 2022). Essa capacidade de antecipação é crucial para competir em ambientes dinâmicos.

Controle Orçamentário como Ferramenta de Acompanhamento

O controle orçamentário consiste em comparar continuamente o que foi previsto com o que foi realmente executado, permitindo ajustes sempre que houver diferença. Para Modzinski *et al.* (2022), empresas que realizam esse acompanhamento de forma rotineira conseguem detectar com rapidez falhas operacionais e alinhar suas estratégias para manter o desempenho dentro do planejado (Modzinski *et al.*, 2022). Isso reduz riscos e aumenta a eficiência.

O controle também reforça a governança financeira ao criar um ambiente em que metas são claras e acompanhadas por todos os setores. Segundo Pucci e Zitta (2025), quando os colaboradores conhecem seus objetivos e monitoram resultados, tendem a se comprometer mais, o que gera ciclos de melhoria contínua (Pucci & Zitta, 2025).

Por fim, o controle orçamentário permite que decisões sejam tomadas com base em dados concretos. Rodrigues e Oliveira (2021) ressaltam que acompanhar indicadores associados ao orçamento — como custos, margem e liquidez — favorece ajustes rápidos e embasados, reduzindo prejuízos e ampliando oportunidades (Rodrigues e Oliveira, 2021). Assim, o controle orçamentário se torna indispensável para quem busca crescimento de forma sustentável.

PRÁTICAS E INSTRUMENTOS PARA A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA NAS MPES

Ferramentas de Gestão Financeira Aplicáveis às MPes

Ferramentas como fluxo de caixa, controle de estoque, análise de custos e indicadores de desempenho são fundamentais para uma gestão eficiente nas MPes. Conforme Schmidt Aguiar (2023), tais instrumentos funcionam como base para avaliar resultados financeiros, permitindo identificar áreas críticas e prioridades de investimento (Schmidt Aguiar, 2023).

A utilização de sistemas de gestão, mesmo simples, também contribui para organizar informações e garantir registros mais precisos. Pucci e Zitta (2025) afirmam que plataformas digitais — inclusive opções gratuitas — ampliam a confiabilidade dos dados e reduzem erros típicos de anotações manuais (Pucci e Zitta, 2025). Isso fortalece a profissionalização da gestão.

Outro recurso essencial diz respeito aos indicadores de liquidez e rentabilidade. Rodrigues e Oliveira (2021) demonstram que empresas que monitoram esses indicadores conseguem avaliar riscos e prever necessidades de capital com maior segurança, otimizando o uso dos recursos disponíveis (Rodrigues e Oliveira, 2021).

Sustentabilidade Financeira como Resultado do Planejamento

A sustentabilidade financeira depende de práticas constantes que mantenham o equilíbrio entre receitas e despesas. Costa *et al.* (2022) apontam que empresas que acompanham de perto seus custos reduzem perdas e ampliam suas margens, fortalecendo a saúde financeira ao longo do tempo (Costa *et al.*, 2022).

Além disso, Fernandes Filho *et al.* (2024) destacam que a sustentabilidade está ligada ao planejamento responsável dos investimentos, evitando endividamentos excessivos e preservando reservas para situações emergenciais (Fernandes Filho *et al.*, 2024). Essa postura é determinante para que o negócio permaneça ativo e competitivo.

Flach e Mattos (2019) reforçam que um planejamento financeiro bem estruturado, aliado ao controle orçamentário, proporciona maior previsibilidade e segurança ao empreendedor, permitindo decisões mais estratégicas (Flach & Mattos, 2019). Dessa forma, a sustentabilidade financeira surge como consequência direta de uma gestão disciplinada.

METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se como básica, qualitativa, exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e documental. A abordagem qualitativa foi adotada por buscar compreender os significados, implicações e características relacionadas à gestão financeira e ao controle orçamentário em micro e pequenas empresas, conforme defendem autores como Minayo (2012). O caráter exploratório justifica-se pela necessidade de ampliar o entendimento teórico sobre um tema ainda pouco estruturado na literatura nacional, permitindo uma visão geral e aprofundada do fenômeno. Para isso, foram consultadas obras clássicas e contemporâneas das áreas de administração, economia e finanças, além de publicações acadêmicas e relatórios institucionais disponibilizados em bases como Scielo, Google Scholar, Periódicos CAPES, SEBRAE e IBGE.

A análise do material selecionado foi fundamentada na interpretação teórico-descritiva e na técnica de análise de conteúdo temática proposta por Bardin (2011), permitindo identificar conceitos recorrentes, divergências e lacunas relevantes relacionadas ao planejamento financeiro, controle orçamentário e sustentabilidade

das MPEs. O corpus teórico integrou autores como Chiavenato, Assaf Neto, Gitman, Padoveze e Ross *et al.*, que contribuíram para a construção de um panorama analítico consistente sobre a importância da gestão financeira estruturada. Embora se trate de uma pesquisa exclusivamente bibliográfica, seus resultados apresentam relevância aplicada, oferecendo subsídios para gestores, empreendedores e pesquisadores interessados em práticas financeiras que promovam a perenidade e o fortalecimento das micro e pequenas empresas.

REVISÃO TEÓRICA

Gestão Financeira nas Micro e Pequenas Empresas

As micro e pequenas empresas ocupam lugar central no cenário econômico contemporâneo, tanto pela capacidade de geração de empregos quanto pela dinamização dos mercados locais e regionais. Esse segmento é caracterizado pela flexibilidade, agilidade e proximidade com o cliente, mas também por fragilidades estruturais que frequentemente comprometem sua sobrevivência. Entre os diversos fatores que influenciam o desempenho dessas organizações, a gestão financeira ocupa posição de destaque, constituindo-se como um elemento essencial para garantir a continuidade e o crescimento sustentável. A administração dos recursos financeiros envolve um conjunto de práticas fundamentais, tais como planejamento, execução e controle, que permitem ao gestor compreender a real situação econômica do negócio. Gitman (2010) afirma que um processo financeiro eficiente deve buscar a maximização do valor da empresa para seus proprietários, assegurando rentabilidade e solvência.

Entretanto, muitos empreendedores iniciam suas atividades sem formação específica em finanças, o que os leva a administrar seus negócios de maneira intuitiva e desorganizada. Essa realidade é comum entre micro e pequenas empresas, que frequentemente confundem lucro com geração de caixa, negligenciam o controle de despesas e misturam contas pessoais com empresariais. Segundo Assaf Neto (2012), a administração financeira moderna envolve o gerenciamento de ativos, passivos e fluxo de caixa, além do controle de custos e investimentos. Para o autor, a eficácia nesse processo depende do uso articulado de informações contábeis, projeções financeiras e análises de desempenho.

T. Harv Eker (2005) “O fluxo de caixa não é apenas uma questão de ter dinheiro no banco; é saber quando ele entra e quando sai”. Uma das ferramentas mais relevantes é o fluxo de caixa, que permite o acompanhamento diário das entradas e saídas de recursos. O controle do fluxo de caixa possibilita ao gestor identificar períodos de maior pressão financeira, antecipar insuficiências de capital e planejar pagamentos e investimentos com maior precisão. Trata-se, portanto, de um instrumento fundamental para evitar a insolvência. Além disso, o capital de giro, quando mal administrado, pode se transformar em um dos principais desafios das microempresas.

Outro elemento indispensável para a gestão financeira é o controle orçamentário. Padoveze (2013) afirma que o orçamento é uma ferramenta de monitoramento contínuo das metas estabelecidas no planejamento empresarial, permitindo comparar os resultados reais com os esperados e adotar medidas corretivas sempre que necessário. O orçamento, dessa forma, não se limita a um documento estático, mas representa um mecanismo de gestão estratégica capaz de orientar a alocação de recursos e o comportamento financeiro da empresa. Chiavenato (2014) reforça essa visão ao definir o orçamento empresarial como um plano detalhado e formal que expressa, em valores monetários, os objetivos de curto e médio prazo. Nas micro e pequenas empresas, porém, esse instrumento é frequentemente negligenciado, seja por falta de conhecimento técnico, seja pela falsa percepção de que o orçamento é desnecessário para negócios de menor porte. A ausência de planejamento orçamentário contribui para decisões impulsivas, baixa previsibilidade financeira e dificuldade de análise dos resultados.

Assaf Neto (2020) acrescenta que o controle orçamentário funciona como elemento central para garantir a liquidez e evitar desequilíbrios financeiros, sendo essencial para antecipar cenários adversos e ajustar planos operacionais conforme a dinâmica do mercado. Em ambientes de instabilidade econômica, como o que as MPEs enfrentam frequentemente, a ausência desse controle aumenta significativamente a vulnerabilidade. Empresas que utilizam orçamento conseguem identificar rapidamente desvios, corrigi-los antes que se tornem problemas maiores e alinhar suas práticas operacionais às metas estratégicas. Por isso, sua implementação é considerada um fator crítico de sucesso.

Além disso, Ross, Westerfield e Jordan (2019) destacam a importância da integração entre contabilidade gerencial e controle financeiro, especialmente em cenários de volatilidade. Essa integração fornece ao gestor informações úteis sobre custos, lucratividade e eficiência operacional, contribuindo para decisões mais embasadas e eficazes.

Controle Orçamentário como Ferramenta de Sustentação Empresarial

O orçamento empresarial funciona como uma previsão sistematizada das receitas, custos, despesas e investimentos de uma organização. Padoveze (2019) destaca que o orçamento deve ser entendido como um sistema integrado de planejamento, que permite projetar o futuro da empresa de forma estruturada e coordenada. Para o autor, o orçamento não é simplesmente um documento estático, mas um ciclo contínuo que envolve planejamento, execução, acompanhamento e revisão. Essa concepção reforça que o controle orçamentário não se limita à elaboração inicial de estimativas; ao contrário, ele depende do monitoramento constante dos resultados para garantir o alinhamento entre o planejado e o executado.

Em microempresas, o controle orçamentário assume papel ainda mais estratégico, uma vez que essas organizações possuem margens reduzidas para

erros, menor acesso ao crédito e recursos financeiros limitados. Marion (2018) destaca que o orçamento fornece a disciplina necessária para que pequenas empresas evitem gastos impulsivos, organizem prioridades e monitorem desvios financeiros. Para o autor, a prática orçamentária permite que essas organizações reajam de forma rápida a oscilações de vendas, aumentos de custos ou mudanças inesperadas no mercado.

A previsibilidade, aliás, é um dos aspectos mais valorizados na literatura sobre o tema. Assaf Neto (2020) explica que o orçamento permite antecipar cenários adversos, reduzindo riscos e prevenindo crises de liquidez. Em momentos de instabilidade econômica, empresas que realizam controle orçamentário conseguem ajustar despesas, renegociar compromissos e reorganizar planos antes que a situação se deteriore.

Mortalidade Empresarial e Falhas de Gestão Financeira

A taxa de mortalidade dessas empresas é um tema amplamente discutido na literatura. De acordo com dados do SEBRAE (2022), quase metade das microempresas brasileiras fecha suas portas antes de completar cinco anos de operação. Entre os fatores que contribuem para esse quadro, destaca-se a deficiência na gestão financeira, que se manifesta na ausência de planejamento, falta de controle do fluxo de caixa, endividamento inadequado e decisões improvisadas.

Chiavenato (2016) destaca que empresas com baixa maturidade gerencial frequentemente apresentam práticas inadequadas, como a ausência de registros financeiros, desorganização orçamentária, falta de controle de custos e metas pouco claras. Segundo o autor, essas falhas tornam a empresa extremamente vulnerável, especialmente em períodos de instabilidade econômica, quando a capacidade de reagir rapidamente às adversidades é crucial. Sem sistemas de controle e monitoramento, pequenos problemas podem rapidamente se transformar em crises capazes de comprometer toda a operação.

O comportamento financeiro do empreendedor também é determinante para a sobrevivência da empresa. Marion (2018) ressalta que muitos proprietários de microempresas confundem finanças pessoais com empresariais, fazem retiradas não planejadas e não acompanham o fluxo de caixa de forma consistente. Esse tipo de conduta dificulta a formação de capital de giro e deixa a empresa despreparada para lidar com oscilações do mercado, contribuindo diretamente para a mortalidade precoce. Em outras palavras, a falha financeira não está apenas na escassez de recursos, mas na forma como os recursos disponíveis são administrados.

Planejamento Financeiro e Sustentabilidade Organizacional

A literatura demonstra que o planejamento financeiro cumpre um papel estratégico ao orientar a organização para o futuro. Assaf Neto (2020) afirma que planejar financeiramente significa antecipar necessidades futuras, prever riscos e organizar o uso dos recursos de forma eficiente. Essa definição amplia a compreensão tradicional de planejamento, pois não se trata apenas de prever receitas e despesas,

mas de estruturar um processo contínuo que envolve projeções de cenários, análise de tendências econômicas, identificação de gargalos operacionais e avaliação de investimentos.

Outro aspecto relevante destacado por Assaf Neto (2020) refere-se à identificação de oportunidades por meio do planejamento financeiro. Empresas que adotam essa prática conseguem analisar com maior precisão o comportamento do mercado e, com isso, ajustar estoques, definir preços adequados, equilibrar prazos de pagamentos e recebimentos e avaliar a viabilidade de novos projetos.

Padoveze (2019) complementa essa visão ao defender que o planejamento financeiro deve estar articulado ao orçamento empresarial. Para ele, essa integração cria um sistema de gestão robusto, capaz de orientar o cumprimento de metas, acompanhar indicadores e corrigir desvios ao longo do período. A ausência de planejamento, segundo o autor, é extremamente prejudicial para as microempresas, pois dificulta a previsibilidade e aumenta a dependência de ações reativas.

A importância do planejamento também é reafirmada por Chiavenato (2016), que destaca sua função como mecanismo capaz de transformar incertezas em cenários compreensíveis e administráveis. Segundo o autor, organizações que não planejam tendem a reagir de maneira tardia às mudanças do ambiente, expondo-se a riscos maiores e perdendo competitividade.

Indicadores de Desempenho Financeiro

Segundo Assaf Neto (2020), indicadores como lucratividade, rentabilidade, ponto de equilíbrio, margem de contribuição e endividamento são fundamentais para compreender o desempenho do negócio. O autor ressalta que a interpretação adequada dessas métricas permite avaliar a eficiência da empresa, identificar gargalos operacionais e estimar a capacidade de geração de valor. Em especial, nas micro e pequenas empresas (MPEs), tais indicadores adquirem relevância ainda maior, já que essas organizações possuem menos recursos de segurança e sofrem mais intensamente os impactos de oscilações econômicas.

Marion (2018) reforça que os indicadores financeiros fornecem uma visão objetiva dos resultados, permitindo que gestores identifiquem problemas ocultos nos processos internos. O autor alerta que microempresas que não acompanham seus indicadores podem operar no prejuízo sem perceber. Isso ocorre com frequência quando a gestão se baseia apenas na intuição ou em percepções subjetivas, sem o apoio de informações estruturadas.

Os indicadores de endividamento também são fundamentais, pois mostram o grau de dependência da empresa em relação ao capital de terceiros. Assaf Neto (2020) destaca que níveis moderados de endividamento podem ser positivos, pois permitem ampliar investimentos e alavancar o crescimento. Entretanto, o excesso de dívidas gera riscos elevados, como aumento de custos financeiros, vulnerabilidade a crises e redução da flexibilidade operacional.

Padoveze (2019) enfatiza que os indicadores devem estar alinhados ao orçamento e ao planejamento financeiro, funcionando como uma bússola para o

gestor. Isso significa que a interpretação dos indicadores não deve ocorrer de forma isolada, mas integrada ao processo de gestão. O orçamento estabelece metas e limites; os indicadores medem o que foi realizado; e o planejamento financeiro define os ajustes necessários para garantir eficiência e sustentabilidade. Essa integração é responsável por garantir coerência entre ações, metas e resultados.

Conclui-se que os indicadores financeiros constituem um dos pilares mais importantes da gestão empresarial moderna. Quando utilizados de forma integrada ao orçamento e ao planejamento financeiro, conforme defendem Assaf Neto, Marion e Padoveze, tornam-se ferramentas estratégicas que orientam o gestor, reduzem riscos e fortalecem a sustentabilidade organizacional. Monitorá-los de forma sistemática permite decisões mais sólidas e seguras, contribuindo para a competitividade e para a longevidade das empresas no mercado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A literatura consultada revela que a ausência de gestão financeira estruturada é uma das principais causas de mortalidade empresarial no Brasil. Segundo dados do SEBRAE (2022), aproximadamente 48% das MPEs encerram suas atividades antes de completarem cinco anos, e em 68% dos casos, a causa está relacionada à falta de controle financeiro adequado.

Os estudos indicam que o controle orçamentário permite identificar desvios de desempenho e possibilita a adoção de medidas corretivas tempestivas. Padoveze (2013) argumenta que o orçamento é um instrumento de comunicação e coordenação dentro da organização, promovendo alinhamento entre os departamentos e coerência nas decisões.

Chiavenato (2014) reforça que o processo orçamentário deve ser contínuo e participativo, envolvendo gestores e colaboradores, de forma a garantir comprometimento e realismo nas metas financeiras. Em empresas de pequeno porte, o envolvimento direto do proprietário nas decisões financeiras é tanto uma vantagem quanto um risco, pois a centralização pode limitar a análise crítica dos resultados.

Eker (2005) ressalta que a maneira como pensamos sobre dinheiro é um dos elementos chave para alcançar o sucesso financeiro. Em seu livro, *Os Segredos da Mente Milionária*, o autor sugere que, para conseguir a liberdade financeira, é crucial compreender não apenas o funcionamento do dinheiro, mas também a forma como a mentalidade de uma pessoa afeta suas escolhas financeiras.

Assaf Neto (2020) e Gitman (2010) concordam que a adoção de tecnologias financeiras como sistemas de controle de fluxo de caixa e softwares de gestão representa um diferencial competitivo para as MPEs, ao reduzir erros e facilitar o acompanhamento de indicadores-chave de desempenho (KPIs).

Em síntese, a gestão financeira eficaz depende da integração entre planejamento, execução e controle. O orçamento não deve ser tratado apenas como instrumento contábil, mas como ferramenta de gestão estratégica, capaz de alinhar recursos, objetivos e resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo destacou que a gestão financeira e o controle orçamentário constituem fatores determinantes para a sustentabilidade e o crescimento das micro e pequenas empresas. A falta de planejamento formal, somada à ausência de controle sistemático das finanças, compromete a competitividade e a longevidade dessas organizações.

A supervisão do orçamento, quando utilizada de maneira estratégica, auxilia na previsibilidade dos resultados, na otimização dos gastos e no aumento dos lucros. Portanto, é aconselhável que as pequenas e médias empresas implementem métodos de gestão financeira organizados, promovam treinamentos para a equipe de gestão e incorporem tecnologias que ajudem no monitoramento de indicadores de performance.

Conclui-se que a gestão financeira não é apenas um requisito administrativo, mas um elemento essencial de governança e sustentabilidade empresarial, cuja efetividade impacta diretamente a sobrevivência e a evolução do negócio.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Vitor Schmidt. **A gestão financeira nas micro e pequenas empresas**. Revista Científica Semana Acadêmica, Fortaleza-CE, v. 11, ed. 000230, 10 fev. 2023.
- ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2016.
- COSTA, Evelyn Batista da. *et al.* **A importância da contabilidade de custos para a indústria moveleira**. 2022. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Faculdades São José, Rio de Janeiro, 2022.
- COSTA, W. P. L. B.; LIMA, O. C.; SILVA, S. L. P.; SILVA, J. D. **Determinantes da gestão de custos nas Micro e Pequenas Empresas**. Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão, v. 11, n. 21, p. 038–059, 2022.

EKER, T. Harv. **Os segredos da mente milionária: Como dominar o jogo da riqueza**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Gente, 2005.

FILHO, O. F.; SOARES, K. G. R.; VASCONCELOS, F. N. P. de. **Um estudo sobre a importância do planejamento e controle financeiro em uma microempresa são-joanense de confecções**. Revista Mineira de Contabilidade, Belo Horizonte, v. 2, n. 46, p. 30–37, 2012.

FLACH, L.; DE MATTOS, L. K. **Percepção dos empresários de micro e pequenas empresas sobre o uso do planejamento orçamentário como ferramenta de auxílio à gestão**. Management Control Review, v. 4, n. 1, 2019.

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

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Saúde e Sociedade, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 247-259, 2012.

MODZINSKI, M. D.; SILVA, J. A. da; LUÇOLI, R. **Implementação do controle orçamentário: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte**. Revista Húmus, São Luís, v. 12, n. 37, 2022.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PUCCI, H. C.; ZITTA, M. R. **O papel dos controles financeiros na gestão eficiente de micro e pequenas empresas do ramo da construção civil em Curitiba**. Revista Multidisciplinar do UniSantaCruz, v. 3, n. 1, 2025.

RODRIGUES DE OLIVEIRA, V. H. **Efeito da Pandemia COVID-19 nos Indicadores Econômico-Financeiros por Setor de Atuação da B3**. 2021. 76 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Fundamentals of corporate finance**. 12. ed. New York: McGraw-Hill, 2019.

SEBRAE. **Panorama das micro e pequenas empresas no Brasil**. Brasília, 2022.

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de expressar nossa sincera gratidão a todos que contribuíram para a realização deste trabalho. Agradecemos, em especial, ao professor Gabriel Cunha Alves, pela orientação dedicada, paciência e valiosas contribuições ao longo de todo o desenvolvimento deste estudo.

Agradecemos igualmente ao Centro Universitário Fametro, pela assistência e pela disponibilização de dados e recursos que foram essenciais para a realização da pesquisa.