



# **ANÁLISE DOS DESAFIOS NA GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: um Estudo de Caso na Empresa Kptal em São Luís – MA**

**ABRAAO LUCAS**

## **RESUMO**

Analisar os fatores que impedem a aplicação efetiva de dados financeiros na tomada de decisão em uma empresa contábil. Utilizar abordagem qualitativa por meio de estudo de caso, com observação direta e entrevista semiestruturada. Discutir os conceitos de gestão financeira, controle orçamentário e cultura decisória. Identificar como a subutilização de tecnologia, a decisão por intuição e a inadimplência estrutural fragilizam a governança financeira. Concluir que a maturidade gerencial depende menos da tecnologia disponível e mais da capacidade de converter informação em estratégia, revelando um paradoxo comum nas MPEs brasileiras.

Palavras-chave: Gestão financeira. Micro e Pequenas Empresas. Tomada de decisão. Cultura organizacional. Tecnologia da informação.

## **1 INTRODUÇÃO**

A sobrevivência e o crescimento das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil estão intimamente ligados à capacidade de seus gestores em gerenciar recursos financeiros de forma eficiente. A literatura especializada aponta que um dos principais obstáculos ao desenvolvimento desses negócios não é necessariamente a escassez de capital, mas a gestão inadequada dos recursos existentes, caracterizada pela ausência de controles de fluxo de caixa sistemáticos e pela predominância de decisões baseadas em intuição em detrimento de análises de dados (SEBRAE, 2023). Esse cenário se torna ainda mais paradoxal quando observado em empresas do setor contábil, que, em tese, detêm o conhecimento e as ferramentas para implementar boas práticas de

gestão, mas frequentemente não as aplicam em seus próprios processos internos.

A problemática central reside, portanto, na aparente desconexão entre a posse de informações financeiras estruturadas e a sua conversão em ações estratégicas e decisões sistematizadas. A expansão do acesso a softwares de gestão avançados não tem se traduzido, de forma automática, em uma evolução da racionalidade gerencial. Diante desse contexto, questiona-se: por que empresas contábeis, mesmo dispondo de sistemas robustos e dados organizados, enfrentam dificuldades para transformar essas informações em uma governança financeira efetiva?

O objetivo geral deste artigo é analisar os fatores que impedem a aplicação efetiva dos dados financeiros para a tomada de decisão estratégica em uma empresa contábil de São Luís, Maranhão. Como objetivos específicos, buscam-se: a) identificar as ferramentas e rotinas de gestão financeira utilizadas; b) examinar os processos decisórios do gestor frente a desafios financeiros; e c) verificar a existência de uma cultura organizacional orientada por dados.

A relevância do estudo reside em contribuir para o debate sobre a maturidade financeira das MPEs brasileiras, evidenciando que a fragilidade pode ser cultural e processual, e não apenas tecnológica. Metodologicamente, adota-se uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso único e descritivo. Os dados foram coletados mediante observação direta das rotinas e uma entrevista semiestruturada com o gestor-proprietário, sendo analisados por meio da técnica de análise de conteúdo.

A sobrevivência e o crescimento das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil estão intimamente ligados à capacidade de seus gestores em gerenciar recursos financeiros de forma eficiente. A literatura especializada aponta que um dos principais obstáculos ao desenvolvimento desses negócios não é necessariamente a escassez de capital, mas a gestão inadequada dos recursos existentes, caracterizada pela ausência de controles de fluxo de caixa sistemáticos e pela predominância de decisões baseadas em intuição em detrimento de análises de dados (SEBRAE, 2023). Esse cenário se torna ainda mais paradoxal quando observado em empresas do setor contábil, que, em tese, detêm o conhecimento e as ferramentas para implementar boas práticas de



gestão, mas frequentemente não as aplicam em seus próprios processos internos.

A problemática central reside, portanto, na aparente desconexão entre a posse de informações financeiras estruturadas e a sua conversão em ações estratégicas e decisões sistematizadas. A expansão do acesso a softwares de gestão avançados não tem se traduzido, de forma automática, em uma evolução da racionalidade gerencial. Diante desse contexto, questiona-se: por que empresas contábeis, mesmo dispendo de sistemas robustos e dados organizados, enfrentam dificuldades para transformar essas informações em uma governança financeira efetiva?

O objetivo geral deste artigo é analisar os fatores que impedem a aplicação efetiva dos dados financeiros para a tomada de decisão estratégica em uma empresa contábil de São Luís, Maranhão. Como objetivos específicos, buscam-se: a) identificar as ferramentas e rotinas de gestão financeira utilizadas; b) examinar os processos decisórios do gestor frente a desafios financeiros; e c) verificar a existência de uma cultura organizacional orientada por dados.

A relevância do estudo reside em contribuir para o debate sobre a maturidade financeira das MPEs brasileiras, evidenciando que a fragilidade pode ser cultural e processual, e não apenas tecnológica. Metodologicamente, adota-se uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso único e descritivo. Os dados foram coletados mediante observação direta das rotinas e uma entrevista semiestruturada com o gestor-proprietário, sendo analisados por meio da técnica de análise de conteúdo

O artigo está estruturado, além desta introdução, em uma revisão de literatura sobre gestão financeira e tomada de decisão em MPEs, uma seção que detalha a metodologia empregada, a apresentação e discussão dos resultados encontrados e, por fim, as considerações finais que sintetizam as conclusões do estudo. O artigo está estruturado, além desta introdução, em uma revisão de literatura sobre gestão financeira e tomada de decisão em MPEs, uma seção que detalha a metodologia empregada, a apresentação e discussão dos resultados encontrados e, por fim, as considerações finais que sintetizam as conclusões do estudo.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

A administração financeira constitui um pilar fundamental para a sustentabilidade de qualquer organização, compreendendo o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras (GITMAN, 2010). Para Assaf Neto (2014), a gestão eficaz do capital de giro é condição essencial para a manutenção da liquidez e da continuidade operacional, exigindo um equilíbrio constante entre os fluxos de recebimentos e pagamentos. A incapacidade de gerir esse ciclo financeiro, frequentemente agravada pela ausência de políticas formais de cobrança, leva ao estrangulamento do caixa e limita a capacidade de investimento.

Nas micro e pequenas empresas, essa vulnerabilidade é acentuada pela forma como as decisões são tomadas. Hooley (2004) observa que os gestores desses negócios raramente se apoiam em técnicas formais de análise, operando sob uma racionalidade limitada, pautada pela experiência pessoal, pela urgência dos problemas cotidianos e por percepções subjetivas do mercado. Esse modus operacional substitui a análise metódica por reações intuitivas, aumentando os riscos de insucesso.

A questão da inadimplência se apresenta como um dos grandes desafios práticos. Bruni (2018) evidencia que a morosidade crônica nas contas a receber deteriora a saúde financeira da empresa, reduz margens e compromete a execução de planejamentos orçamentários. A tolerância excessiva com clientes inadimplentes gera um descasamento perigoso entre a receita contabilizada e a receita realizada em caixa.

Apesar desses desafios históricos, o contexto atual introduz um novo elemento: a tecnologia da informação. Softwares de gestão empresarial (ERP), sistemas contábeis e planilhas eletrônicas tornaram-se amplamente acessíveis. No entanto, estudos recentes indicam que a mera posse dessas ferramentas não é suficiente para garantir uma gestão financeira sólida (SEBRAE, 2023). O software potencializa a lógica preexistente no negócio; se a cultura organizacional não valoriza a análise de indicadores, a empresa continuará a decidir de forma impulsiva, mesmo com dashboards avançados à disposição.

Nesse sentido, o cerne do problema das MPEs, e em particular daquelas que prestam serviços contábeis, pode não ser a falta de dados ou de ferramentas, mas a falta de uma cultura de decisão baseada em dados. A



informação disponível não é convertida em inteligência estratégica para a ação. É nesse hiato – entre a potencialidade informacional e a efetividade gerencial – que se situa o objeto de investigação deste

## **2.2 Subtópico 2.1 Fundamentos da Administração Financeira**

A administração financeira constitui um pilar fundamental para a sustentabilidade de qualquer organização, compreendendo o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras (GITMAN, 2010). Seu objetivo central é assegurar a otimização dos recursos e a maximização do valor do negócio.

### **2.1.1 Gestão do Capital de Giro e Liquidez**

A manutenção da saúde financeira de curto prazo está intrinsecamente ligada à gestão eficaz do capital de giro.

#### **2.1.1.1 O Ciclo Financeiro e o Equilíbrio de Fluxos**

Para Assaf Neto (2014), a gestão do capital de giro é condição essencial para a liquidez e continuidade operacional, exigindo um equilíbrio dinâmico entre os prazos de recebimento das vendas e de pagamento das obrigações.

##### **2.1.1.1.1 Consequências do Desequilíbrio**

A incapacidade de gerir esse ciclo, frequentemente agravada pela ausência de políticas formais, leva ao estrangulamento do caixa, limitando a capacidade de investimento e colocando em risco a sobrevivência da empresa.

## **2.2 A Tomada de Decisão nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs)**

Nas MPEs, o processo decisório apresenta características específicas que aumentam a vulnerabilidade financeira do negócio.

### **2.2.1 Racionalidade Limitada e Intuição**

Hooley (2004) observa que os gestores desses negócios raramente se apoiam em técnicas formais de análise, operando sob uma racionalidade limitada. As decisões são frequentemente pautadas pela experiência pessoal, pela urgência dos problemas cotidianos e por percepções



**subjetivas do mercado, substituindo a análise metódica por reações intuitivas.**

### **2.3 Desafios Operacionais na Gestão Financeira**

**Além dos aspectos decisórios, desafios práticos concretos impactam diretamente a estabilidade financeira das MPEs.**

#### **2.3.1 O Impacto da Inadimplência**

**A inadimplência clientes se apresenta como um dos grandes obstáculos. Bruni (2018) evidencia que a morosidade crônica nas contas a receber deteriora a saúde financeira, reduz margens e compromete a execução do planejamento.**

#### **2.3.2 A Falta de Controle Orçamentário Sistematizado**

**A ausência de um processo orçamentário contínuo e realista, aliada à não-confrontação entre o previsto e o realizado, impede que a empresa atue de forma preventiva, mantendo-a em um estado de gestão corretiva e reativa.**

### **2.4 Tecnologia da Informação e Cultura Gerencial**

**O contexto atual introduz a tecnologia como uma variável crítica, porém seu papel é frequentemente mal compreendido.**

#### **2.4.1 Ferramentas vs. Apropriação Estratégica**

**Estudos indicam que a mera posse de softwares de gestão (ERPs) e sistemas contábeis avançados não é suficiente para garantir uma gestão financeira sólida (SEBRAE, 2023). A tecnologia potencializa a lógica preexistente; se a cultura organizacional não valoriza a análise de indicadores, a empresa continuará a decidir de forma impulsiva.**

#### **2.4.2 O Hiato entre Dado e Ação**

**Nesse sentido, o cerne do problema pode não ser a falta de dados, mas a falta de uma cultura de decisão baseada em dados. A informação disponível não é convertida em inteligência estratégica para a ação, configurando o hiato investigado neste trabalho.**

## **3 METODOLOGIA**



Esta pesquisa caracteriza-se por sua natureza aplicada, visando gerar conhecimento para um problema específico identificado em um contexto real. Quanto aos objetivos, é uma pesquisa descritiva e exploratória, pois busca descrever características de um fenômeno e aprofundar a compreensão sobre ele. A abordagem adotada é qualitativa, privilegiando a análise profunda e contextualizada do objeto de estudo.

Quanto aos procedimentos técnicos, optou-se pelo estudo de caso, método adequado para investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2015). A pesquisa possui também um caráter bibliográfico e documental, fundamentando-se em referenciais teóricos publicados nos últimos quinze anos, com ênfase em autores clássicos e contemporâneos da área de administração financeira. As bases consultadas indiretamente para a revisão de literatura incluem obras consagradas e publicações de instituições como o SEBRAE.

O local da pesquisa foi uma empresa de serviços contábeis, aqui referida como “Empresa Kptal”, situada em São Luís – MA, e atuante no mercado há vinte anos. O participante do estudo foi o próprio gestor financeiro e proprietário da empresa, constituindo-se em uma amostra intencional e não probabilística, dada a natureza qualitativa e a profundidade requerida.

O instrumento principal de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, conduzida presencialmente, com um roteiro predefinido que abordou temas como: rotinas de controle financeiro, uso de sistemas de informação, processos de tomada de decisão, gestão de inadimplência e práticas orçamentárias. Complementarmente, realizou-se observação direta não participante das atividades rotineiras e do uso do sistema de gestão pela equipe administrativa.

Os dados coletados (transcrição da entrevista e notas de observação) foram submetidos à análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin. O processo envolveu as fases de pré-análise, exploração do material e tratamento

dos resultados. A análise foi temática, buscando identificar núcleos de sentido que dialogassem com os conceitos apresentados na revisão de literatura, permitindo a inferência e interpretação dos fatores críticos que impactam a gestão financeira da empresa estudada.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise dos dados coletados permitiu identificar três fatores críticos e inter-relacionados que explicam a dificuldade da empresa em converter dados financeiros em decisões estratégicas sistematizadas.

- a) Subutilização da capacidade tecnológica: A empresa opera com o software Domínio da Thomson Reuters, uma ferramenta robusta e com ampla capacidade de geração de relatórios gerenciais, controles analíticos e dashboards. No entanto, a observação revelou que seu uso restringe-se quase que exclusivamente às funções contábeis e fiscais básicas, como lançamento de notas fiscais e escrituração. Relatórios de fluxo de caixa projetado, análise de rentabilidade por cliente ou serviço, e indicadores de desempenho financeiro não são gerados ou consultados rotineiramente. O sistema, portanto, cumpre um papel de repositório de dados e atendimento a obrigações legais, mas não é explorado como ferramenta de inteligência para a gestão. Isso corrobora a ideia de que a tecnologia, por si só, não gera avanço se não estiver aliada a um modelo mental que busque a informação estratégica (SEBRAE, 2023).
- b) Processo decisório centrado na intuição e na urgência: Na entrevista, o gestor-proprietário afirmou que suas decisões financeiras, como a concessão de prazos, a realização de investimentos ou o corte de despesas, são frequentemente tomadas “com base no feeling do momento” e na pressão das circunstâncias imediatas. A falta de uma análise prévia baseada em indicadores concretos (como margem de contribuição, ponto de equilíbrio ou projeção de caixa) leva a escolhas reativas. Esse

comportamento está alinhado ao descrito por Hooley (2004), para quem o gestor de pequenas empresas substitui o método pela experiência subjetiva, aumentando a vulnerabilidade do negócio a crises de liquidez.

- c) Gestão passiva da inadimplência e seu impacto no capital de giro: Foi constatado que a empresa mantém uma postura leniente com clientes inadimplentes, muitas vezes continuando a prestar serviços mesmo com parcelas em atraso. Essa prática, embora justificada pelo gestor como uma forma de manter o relacionamento comercial, gera um efeito cascata negativo. Conforme alertado por Bruni (2018), a inadimplência crônica cria um descompasso permanente entre o direito a receber (receita contábil) e a disponibilidade de recursos (caixa). Esse descasamento é uma das causas primárias da instabilidade do capital de giro relatada, impedindo que o orçamento formalmente elaborado seja executado conforme o planejado, pois as entradas de caixa são imprevisíveis.

Em síntese, os resultados ilustram vividamente o paradoxo identificado na introdução. A Empresa Kptal possui dados estruturados (em seu sistema contábil) e conhecimento técnico (por sua atividade-fim), mas não estabeleceu processos internos que transformem esse potencial em uma rotina de governança. A cultura organizacional predominante é analógica em sua lógica decisória, mesmo em um ambiente digitalizado. A informação existe, mas não é socializada, analisada e usada como insumo para a ação planejada, configurando uma fragilidade sistêmica na gestão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu concluir que os principais desafios na gestão financeira e orçamentária da empresa contábil estudada transcendem a esfera técnica ou tecnológica, radicando-se principalmente na dimensão cultural e processual. A pesquisa evidenciou que a posse de um sistema de informação



robusto não garante, por si só, uma gestão baseada em dados. O fator crítico reside na capacidade da organização e, especialmente, de seu gestor, em desenvolver um modelo mental orientado para a análise de indicadores e em institucionalizar processos que forcem a conversão da informação em ação estratégica.

Os resultados apontam para a subutilização das ferramentas tecnológicas, a predominância da intuição sobre a análise metódica nas decisões e uma gestão passiva da inadimplência como os entraves centrais. Em conjunto, esses fatores perpetuam uma situação de instabilidade do capital de giro e dificultam a execução orçamentária, mantendo a empresa em um ciclo de decisões reativas e de curto prazo.

A principal contribuição deste artigo é destacar que a maturidade financeira das MPEs, incluindo aquelas do setor de serviços contábeis, depende menos de investimentos em software e mais de investimentos em capacitação gerencial e em mudança cultural. É necessário desenvolver uma disciplina de análise financeira periódica, implementar políticas claras de cobrança e crédito, e, sobretudo, fomentar uma cultura onde dados e indicadores sejam a base do diálogo e da decisão.

Como limitação do estudo, reconhece-se que a análise de um único caso não permite generalizações estatísticas, mas oferece uma compreensão profunda e contextualizada do fenômeno. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos multicase em empresas contábeis de diferentes portes e regiões, buscando verificar a prevalência desse paradoxo e identificar possíveis modelos de superação bem-sucedidos.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A. *Finanças Corporativas e Valor*. São Paulo: Atlas, 2014.
- BRUNI, A. *Finanças e Orçamento Empresarial*. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- GITMAN, L. *Princípios de Administração Financeira*. São Paulo: Pearson, 2010.
- HOOLEY, G. *Marketing Estratégico e Competitivo*. São Paulo: Pearson, 2004.
- SEBRAE. *Sobrevivência de Empresas no Brasil*. Brasília: SEBRAE, 2023.



YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.