

GESTÃO FINANCEIRA E TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM MICROEMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR ALIMENTÍCIO

Julianna Berger Ribeiro¹
Anderson Gonçalves Vieira²
Jacqueline dos Santos Oliveira Flores³
Weina Prado de Jesus⁴
Tatiana Lima do Bomfim⁵
Natalia de Assis Gomes dos Santos⁶

RESUMO: A gestão financeira constitui um dos principais fatores para a sustentabilidade e o crescimento das microempresas, especialmente em contextos de elevada competitividade. Este estudo tem como objetivo analisar a importância da gestão financeira na tomada de decisão em uma microempresa do setor alimentício. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de abordagem qualitativa e natureza exploratória, utilizando entrevista semiestruturada e ferramentas de diagnóstico organizacional, como a matriz SWOT e o Diagrama de Ishikawa. Os resultados evidenciam a ausência de controle financeiro estruturado, destacando a inexistência de instrumentos como o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) e o fluxo de caixa formalizado. Como proposta de intervenção, sugere-se a implementação do DRE como ferramenta de apoio à tomada de decisão. Conclui-se que a adoção de práticas financeiras estruturadas contribui significativamente para a eficiência organizacional e a sustentabilidade empresarial.

1

Palavras-chave: Gestão financeira. Microempresas. Tomada de decisão. DRE. Estratégia.

ABSTRACT: Financial management is one of the key factors for the sustainability and growth of micro-enterprises, especially in highly competitive contexts. This study aims to analyze the importance of financial management in decision-making within a micro-enterprise in the food sector. The research is characterized as a case study, with a qualitative approach and exploratory nature, using semi-structured interviews and organizational diagnostic tools such as the SWOT matrix and the Ishikawa Diagram. The results evidence the absence of structured financial control, highlighting the lack of instruments such as the Income Statement (DRE) and formalized cash flow management. As an intervention proposal, the implementation of the Income Statement is suggested as a decision-support tool. It is concluded that the adoption of structured financial practices significantly contributes to organizational efficiency and business sustainability.

Keywords: Financial management. Micro-enterprises. Decision-making. Income Statement. Strategy.

¹ Pós-graduada em Psicologia organizacional/Pós-graduada em Licitações públicas e contratos administrativos

²Bacharel em Administração, Fundação Visconde de Cairu.

³Bacharela em Administração, Fundação Visconde de Cairu.

⁴Bacharela em Administração, Fundação Visconde de Cairu.

⁵Bacharela em Administração, Fundação Visconde de Cairu.

⁶Bacharela em Administração, Fundação Visconde de Cairu.

INTRODUÇÃO

As microempresas desempenham papel fundamental na economia brasileira, sendo responsáveis por significativa geração de emprego e renda. No entanto, muitas dessas organizações enfrentam dificuldades relacionadas à gestão, especialmente no âmbito financeiro.

A limitação de recursos e a ausência de instrumentos gerenciais são fatores que contribuem para a elevada taxa de mortalidade dessas organizações. Nesse sentido, estudos recentes apontam que a sustentabilidade de micro e pequenas empresas está diretamente vinculada à superação de desafios financeiros impostos por cenários econômicos instáveis, exigindo um planejamento mais rigoroso (SANTOS; LIMA, 2022).

Nesse contexto, a gestão financeira assume papel estratégico, pois possibilita o controle eficiente dos recursos, a análise do desempenho econômico e o suporte à tomada de decisão. Ferramentas como o fluxo de caixa e o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) são fundamentais para fornecer informações precisas sobre a situação financeira da empresa, permitindo ao gestor identificar problemas, reduzir riscos e planejar ações futuras.

A ausência dessas ferramentas pode comprometer significativamente o desempenho organizacional, uma vez que decisões baseadas apenas em percepções ou experiências empíricas tendem a ser menos eficazes. De acordo com Idalberto Chiavenato, a tomada de decisão organizacional deve estar fundamentada em informações confiáveis e estruturadas, de modo a garantir maior assertividade e eficiência nos resultados.

O estudo investiga como a falta de controle financeiro influencia a tomada de decisão em microempresas do setor alimentício, destacando a importância da gestão financeira estruturada nesse contexto. O objetivo geral é analisar o papel da gestão financeira nas decisões empresariais, enquanto os objetivos específicos buscam identificar fragilidades financeiras, compreender seus impactos na gestão e propor melhorias por meio da implementação de ferramentas de controle. A pesquisa se justifica por contribuir para o fortalecimento da gestão em microempresas, evidenciando a relevância de práticas financeiras adequadas para apoiar decisões mais assertivas e garantir a sustentabilidade do negócio.

Diante disso, este estudo busca analisar a importância da gestão financeira na tomada de decisão em microempresas do setor alimentício.

Dessa forma, o presente estudo busca não apenas analisar a importância da gestão financeira, mas também evidenciar, por meio de aplicação prática, como a ausência de

instrumentos de controle impacta diretamente a qualidade das decisões gerenciais em microempresas.

REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão financeira envolve o planejamento, controle e análise dos recursos financeiros de uma organização. Segundo Gitman (2010), a administração financeira é responsável por decisões de investimento, financiamento e gestão de ativos.

O Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) é uma ferramenta essencial para avaliar o desempenho financeiro das empresas, permitindo identificar lucros ou prejuízos em determinado período (ASSAF NETO, 2012).

Ferramentas como a análise SWOT e o Diagrama de Ishikawa auxiliam na identificação de problemas e oportunidades, contribuindo para a tomada de decisões mais eficazes.

A administração financeira é responsável por decisões de investimento e gestão de ativos. Contemporaneamente, a transição da gestão puramente empírica para uma cultura baseada em dados e sistemas de informação é identificada como a principal tendência para a sobrevivência de pequenos negócios (FERREIRA; OLIVEIRA, 2023).

Dessa forma, evidencia-se que a gestão financeira estruturada não apenas sustenta as operações organizacionais, mas também constitui elemento central para a tomada de decisões estratégicas eficazes.

3

No contexto das microempresas, a limitação de recursos financeiros e gerenciais torna ainda mais relevante a utilização de instrumentos de controle que auxiliem na tomada de decisão. Conforme Santos e Lima (2022), a ausência de planejamento financeiro estruturado está diretamente relacionada às dificuldades de sobrevivência desses empreendimentos.

Adicionalmente, o uso de indicadores financeiros, como margem de contribuição e ponto de equilíbrio, possibilita uma visão mais precisa da viabilidade econômica do negócio, contribuindo para decisões mais assertivas. Nesse sentido, a adoção de práticas gerenciais baseadas em dados representa um diferencial competitivo, especialmente em ambientes caracterizados por alta volatilidade.

METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de abordagem qualitativa e natureza exploratória. A escolha do método justifica-se pela necessidade de compreender, de forma aprofundada, a realidade de uma microempresa do setor alimentício.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com o gestor da empresa, possibilitando a obtenção de informações detalhadas acerca dos processos financeiros e gerenciais adotados. Adicionalmente, foram aplicadas ferramentas de diagnóstico organizacional, como a matriz SWOT e o Diagrama de Ishikawa.

A análise dos dados ocorreu de forma interpretativa, com base na técnica de análise de conteúdo, buscando identificar padrões, fragilidades e oportunidades de melhoria na gestão financeira da organização.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL VIA MATRIZ SWOT E DIAGRAMA DE ISHIKAWA

A utilização da Matriz SWOT permitiu uma visão holística do ambiente interno e externo da microempresa analisada. No âmbito interno, as fraquezas identificadas foram a ausência de um fluxo de caixa formalizado e o desconhecimento técnico sobre o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE). Externamente, as ameaças concentram-se na alta dependência de um único fornecedor e na forte influência da sazonalidade climática sobre a demanda de produtos. Por outro lado, as oportunidades residem na possibilidade de diversificação de fornecedores e na adoção de tecnologias de baixo custo para automação financeira.

4

Complementarmente, a aplicação do Diagrama de Ishikawa (causa e efeito) foi essencial para identificar a raiz do problema central: a ineficiência na tomada de decisões estratégicas.

A análise subdividiu-se nos seguintes eixos:

Método: Observou-se que o controle financeiro é realizado de forma manual, sem o suporte de indicadores de desempenho ou planejamento de longo prazo.

Mão de Obra: Verificou-se a necessidade de capacitação técnica do gestor em administração financeira, visando uma transição da gestão empírica para a científica.

Medida: A inexistência de um DRE formalizado impede a mensuração precisa da lucratividade, resultando em decisões baseadas apenas na percepção visual do movimento de caixa.

Material: Foi identificada a alta dependência de um fornecedor exclusivo, o que gera vulnerabilidade nos custos de aquisição.

Máquina: Identificou-se a ausência de um sistema de gestão financeira (ERP) ou softwares de automação, o que obriga a empresa a depender de registros manuais lentos e passíveis de erro humano.

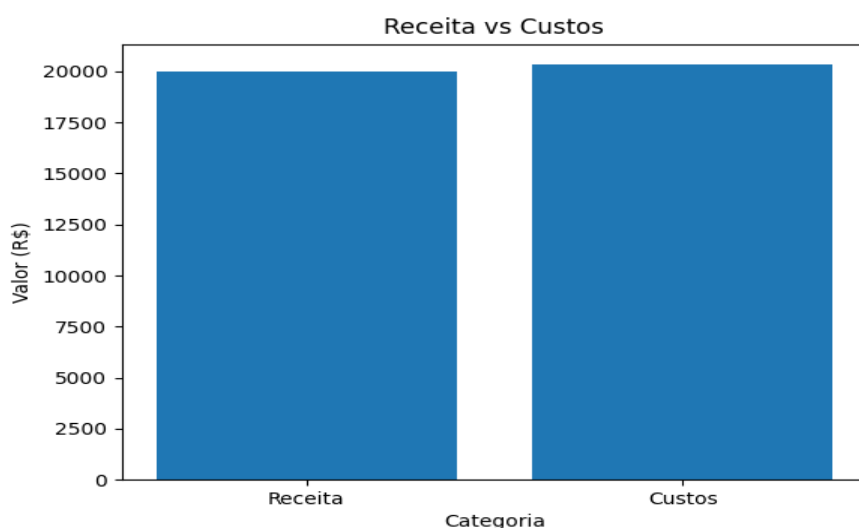
Meio Ambiente: Este eixo não se aplica como causa negativa, visto que as condições físicas e o ambiente de trabalho são adequados e não interferem na qualidade da tomada de decisão.

O cruzamento dessas ferramentas demonstrou que a fragilidade nas decisões não decorre da falta de vendas, mas da ausência de instrumentos que permitam a análise da viabilidade econômica do negócio.

Os resultados evidenciaram a ausência de controle financeiro estruturado na empresa analisada. O controle existente é realizado de forma manual, o que compromete a confiabilidade das informações. Tal prática compromete a confiabilidade das informações, aumentando a probabilidade de erros e decisões imprecisas, conforme destacado por Ferreira e Oliveira (2023), ao evidenciar a importância da adoção de sistemas de informação na gestão de pequenos negócios. Foi identificada a existência de sazonalidade nas vendas, além de custos elevados e dependência de um único fornecedor, fatores que impactam diretamente a sustentabilidade do negócio.

A ausência de indicadores de desempenho e planejamento estratégico limita a capacidade de crescimento da empresa, uma vez que impede a avaliação precisa dos resultados, de acordo com Assaf Neto (2012), que destaca a mensuração financeira como elemento essencial ao planejamento estratégico.

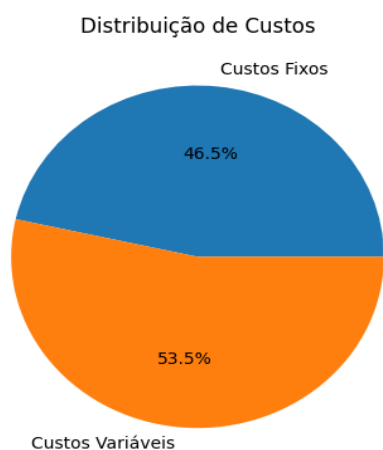
Imagem 1: Relação entre Receita e Custos



Fonte: Autoria própria (2026)

Observa-se, conforme apresentado na Figura 1, que os custos totais superam a receita, evidenciando um cenário de desequilíbrio financeiro. Esse resultado reforça a necessidade de implementação de ferramentas de controle, como o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), para auxiliar na tomada de decisão.

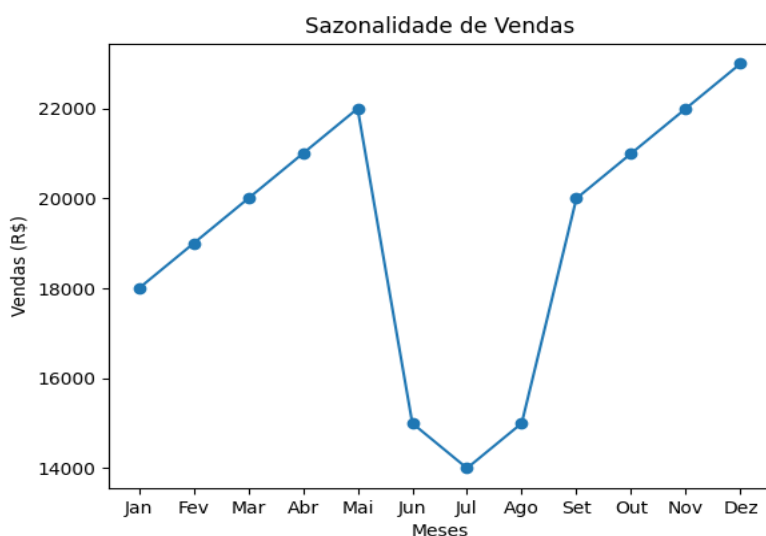
Imagem 2: Distribuição de Custos



Fonte: Autoria própria (2026)

A Figura 2 demonstra a distribuição dos custos da empresa, evidenciando que os custos variáveis possuem maior representatividade. Esse fator exige atenção do gestor, principalmente no controle de compras e negociação com fornecedores.

Imagem 3: Sazonalidade de Vendas



Fonte: Autoria própria (2026)

Conforme apresentado na Figura 3, observa-se uma queda nas vendas nos períodos de clima mais frio, evidenciando a influência da sazonalidade no desempenho da empresa. Esse comportamento reforça a necessidade de estratégias específicas para manter o fluxo de receita durante esses períodos.

A queda significativa de faturamento nos períodos de clima frio evidenciou a falta de estratégias sazonais. Essa realidade é corroborada por pesquisas no setor de alimentação fora do lar, que destacam a sazonalidade e a alta carga de custos como gargalos críticos que exigem monitoramento constante por meio de indicadores financeiros (SILVA; SOUZA, 2024).

Esse comportamento evidencia a necessidade de planejamento financeiro estruturado, uma vez que, conforme Gitman (2017), a antecipação de cenários é fundamental para a sustentabilidade organizacional.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Propõe-se a implementação do Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) como ferramenta de apoio à tomada de decisão.

Além disso, recomenda-se a adoção de um sistema de gestão financeira, capacitação do gestor e diversificação de fornecedores, visando maior controle e eficiência organizacional.

Destaca-se que a implementação do DRE representa uma solução de baixo custo e alta aplicabilidade, sendo especialmente adequada à realidade de microempresas com recursos limitados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa cumpriu seu propósito central ao analisar a relevância da gestão financeira como pilar estratégico para a tomada de decisão em uma microempresa do setor alimentício.

Os resultados obtidos por meio do estudo de caso ratificaram que a ausência de controles financeiros estruturados não é apenas uma deficiência contábil, mas um fator de risco que compromete a sustentabilidade organizacional em mercados competitivos. Identificou-se que a gestão da empresa analisada fundamentava-se, predominantemente, em percepções empíricas e controles manuais frágeis. Essa realidade reflete um gargalo comum em microempresas brasileiras: a sobreposição das atividades operacionais em detrimento do planejamento estratégico.

A análise da relação entre receitas e custos evidenciou um desequilíbrio financeiro crítico, acentuado por uma alta carga de custos variáveis (53,5%) e pela sazonalidade climática, que impacta diretamente o fluxo de caixa nos meses de inverno. A proposta de intervenção, focada na implementação do Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), demonstrou ser uma alternativa viável e de baixo custo para mitigar tais riscos. Através desta ferramenta, o gestor passa a deter informações precisas sobre a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio, permitindo uma transição da decisão reativa para a decisão proativa e fundamentada em dados reais.

Conclui-se, portanto, que a profissionalização da gestão financeira é um requisito indispensável para a eficiência organizacional. Como limitações deste estudo, destaca-se a natureza qualitativa aplicada a um único objeto de estudo, o que impede a generalização estatística dos dados. Para trabalhos futuros, recomenda-se a expansão desta pesquisa para um recorte multicase no setor de alimentação fora do lar, bem como o acompanhamento longitudinal dos impactos financeiros após a implementação efetiva das ferramentas sugeridas nesta proposta de intervenção.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui ao evidenciar a relação direta entre a ausência de instrumentos financeiros estruturados e a fragilidade na tomada de decisão em microempresas. No âmbito prático, reforça a viabilidade da adoção de ferramentas gerenciais acessíveis, como o DRE, como mecanismo de aprimoramento da gestão, mesmo em contextos com limitações de recursos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- FERREIRA, J. L.; OLIVEIRA, R. C. **O uso de sistemas de informação e ferramentas de controle financeiro na tomada de decisão em pequenos negócios**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 25, n. 1, p. 45-62, 2023.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Pearson, 14^a ed., 2017.

SANTOS, T. R.; LIMA, M. A. **Gestão financeira e a sustentabilidade de micro e pequenas empresas: desafios no cenário pós-pandemia.** Revista de Administração Contemporânea, v. 26, n. 2, p. 115-130, 2022.

SILVA, A. P.; SOUZA, F. H. **Gestão de custos e sazonalidade em microempresas do setor de alimentação fora do lar.** Revista Sociedade Científica (REASE), v. 9, n. 4, p. 2045-2060, 2024.