



GEOVANA BATISTA DA SILVA GARCIA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**A GESTÃO FINANCEIRA E SOBREVIVÊNCIA DE
PEQUENAS EMPRESAS: o caso da Empresa de Naviraí-MS**

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Costa da Silva

Naviraí-MS

2025

A GESTÃO FINANCEIRA E SOBREVIVÊNCIA DE PEQUENAS EMPRESAS: o caso da Empresa de Naviraí-MS

Geovana Batista da Silva Garcia

RESUMO

O presente estudo analisa a influência da gestão financeira na sobrevivência de pequenas e médias empresas, tendo como objeto de investigação uma empresa localizada em Naviraí (MS). A pesquisa, de abordagem quantitativa e natureza descritiva, fundamentou-se na análise de dados secundários obtidos por meio de demonstrações contábeis referentes ao período de 2020 a 2024. Foram aplicados indicadores de liquidez, endividamento, rentabilidade e solvência para avaliar a situação econômico-financeira da empresa. Os resultados revelam um quadro de desequilíbrio financeiro, caracterizado por baixa liquidez, alto grau de endividamento e rentabilidade instável. Apesar da margem líquida positiva, o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) negativo até 2023 indica insuficiência na geração de valor para o capital próprio. Observou-se, contudo, um sinal de recuperação em 2024, sugerindo que a adoção de práticas de reestruturação financeira e de planejamento orçamentário pode contribuir para a sustentabilidade do negócio.

Palavras-chave: Gestão financeira; pequenas e médias empresas; Indicadores contábeis; Endividamento; Sustentabilidade empresarial.

1. INTRODUÇÃO

O crescimento acelerado do empreendedorismo no Brasil, impulsionado por fatores como a necessidade de geração de renda e a busca por autonomia profissional, tem gerado um expressivo aumento na abertura de pequenas e médias empresas (PMEs). Apenas no primeiro trimestre de 2025, foram registradas 1,4 milhão de novas pequenas empresas, das quais 78% correspondem a Microempreendedores Individuais (MEIs). Contudo, o elevado número de novos empreendimentos contrasta com as altas taxas de mortalidade empresarial. Conforme

destaca o IBGE (2023), cerca de 48% das empresas encerram suas atividades em até três anos, principalmente por falta de gestão financeira estruturada e planejamento estratégico.

A gestão financeira constitui um dos pilares para a sobrevivência empresarial. Em muitas PMEs, observa-se a ausência de práticas sistemáticas de controle de caixa, planejamento orçamentário e formação de reservas financeiras. De acordo com pesquisa do Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE - (2024), apenas 37% dessas empresas utilizam softwares ou ferramentas analíticas para gestão financeira, enquanto a maioria recorre a planilhas manuais. Tal quadro evidencia a fragilidade administrativa que compromete a sustentabilidade dos pequenos empreendimentos.

Em contextos locais, como o de Naviraí (MS), essa situação é igualmente preocupante. Apesar da relevância econômica da cidade, com presença de setores como o agroindustrial e o de serviços, muitas empresas encerram suas atividades precocemente. Moraes (2022) apontou que aproximadamente 74% das empresas abertas entre 2015 e 2016 fecharam em poucos anos, devido à ausência de planejamento e de apoio técnico, sobretudo na área financeira.

Diante desse contexto, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: como a gestão financeira influencia a sobrevivência das pequenas e médias empresas no contexto local de Naviraí (MS)?

Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar os aspectos da gestão financeira que impactam a sobrevivência de uma pequena empresa da cidade de Naviraí (MS), com base na análise de indicadores contábeis e financeiros.

O estudo justifica-se pela relevância social e econômica das PMEs para o mercado de trabalho e para o desenvolvimento regional, bem como pela escassez de análises empíricas voltadas ao contexto de Naviraí. O entendimento dos mecanismos financeiros que sustentam ou comprometem a sobrevivência dessas empresas contribui para o aperfeiçoamento das práticas de gestão e para a formulação de políticas públicas de apoio ao empreendedorismo local.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão de Pequenas e médias empresas

Atualmente, para se tornar um Microempreendedor Individual (MEI), é necessário atender a alguns requisitos básicos. Conforme a Lei Complementar 123/2006, o limite de

faturamento anual é de R\$ 81.000,00 e o MEI pode ter apenas um funcionário, que deve receber ao menos o salário-mínimo ou o piso da categoria (Almeida; Figueiredo; Alves, 2017; BRASIL, 2006). A gestão interna das micro e pequenas empresas (PMEs) no Brasil é de grande importância econômica e acadêmica, uma vez que esse segmento representa a maioria das organizações formais do país e desempenha um papel significativo na criação de empregos e na geração de renda.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2024), as micro e pequenas empresas correspondem a cerca de 92% dos negócios no Brasil, evidenciando sua contribuição para o mercado de trabalho em termos de emprego e serviços variados. A gestão interna dessas empresas tende a ser simples, caracterizada pela centralização nas decisões e pela figura do proprietário como principal gestor. O empreendedor geralmente acumula funções administrativas, financeiras, comerciais e operacionais, tornando a gestão muito dependente de sua experiência prática (Machado, 2016). Embora essa característica proporcione agilidade nas decisões, também limita o desenvolvimento de práticas mais estratégicas e voltadas para o longo prazo, já que as ações são frequentemente guiadas por necessidades imediatas.

Pesquisas mostram que a estrutura organizacional das PMEs é predominantemente enxuta e com hierarquias reduzidas, apresentando baixo nível de formalização nos processos (CRA-SP, 2023). As decisões administrativas são concentradas em poucos indivíduos e a comunicação entre os colaboradores ocorre diretamente, sem grandes barreiras burocráticas. Nas microempresas, é comum que os proprietários realizem várias funções simultaneamente, nas médias empresas começam a surgir setores fundamentais como financeiro e administrativo com equipes ainda pequenas (SEBRAE, 2024).

A gestão financeira se destaca como um pilar essencial dentro da administração interna, contudo, geralmente é realizada de maneira simplificada. O controle financeiro é frequentemente feito através de planilhas ou registros manuais focados no fluxo de caixa diário (SEBRAE, 2024). As médias empresas apresentam um grau maior de organização com uso ocasional de softwares ERP para gestão contábil regular e, ainda assim, o planejamento financeiro efetivo ao longo prazo continua sendo pouco praticado. Segundo dados do SEBRAE (2024), apenas 37% das PMEs brasileiras utilizam sistemas informatizados para controle financeiro.

A gestão operacional nas PMEs também reflete esse caráter empírico da administração

interna. As rotinas são definidas conforme as necessidades diárias e raramente são formalizadas ou documentadas (CNDL; SEBRAE, 2024). O gerenciamento do estoque, a organização da produção e o acompanhamento dos resultados operacionais ocorrem de maneira prática e sem padronização adequada. Um estudo realizado pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas junto ao SEBRAE (2024) revelou que somente 29% das pequenas e médias empresas brasileiras possuem procedimentos internos padronizados.

É evidente que essas empresas carecem de uma gestão mais profissionalizada. Esta ausência pode trazer consequências sérias: aproximadamente 48% delas fecham antes dos três anos. Esse dado não representa apenas uma estatística; impacta diretamente os sócios envolvidos cujos sonhos foram interrompidos e cujas famílias dependiam desses empreendimentos para seu sustento. Com uma estrutura mais robusta na gestão interna e financeira muitas dessas falências poderiam ser evitadas, resultando em menores taxas de recuperações judiciais além do aumento na criação de empregos bem-sucedidos.

2.2 Gestão Financeira de pequenas empresas

A gestão financeira de micro e pequenas empresas no Brasil, nos últimos anos, tem sido marcada por uma série de desafios e progressos que impactam diretamente a viabilidade dessas organizações. Várias empresas envolvidas no Projeto Impulsiona, uma parceria entre a Serasa Experian e o SEBRAE, relataram melhorias significativas em suas finanças após implementarem controles adequados: conseguiram reduzir seu nível de endividamento em 58%, aumentar sua margem líquida em 18% e elevar o faturamento médio em 7%. Esses resultados indicam que práticas como a monitoração contínua das dívidas, o planejamento estratégico e a utilização de ferramentas financeiras apropriadas podem ter um impacto considerável na saúde financeira do negócio.

Entretanto, a gestão financeira das MPEs ainda é fragilizada por níveis elevados de endividamento. Segundo dados da Serasa Experian, em setembro de 2024, cerca de 6,5 milhões de micro e pequenas empresas estavam com dívidas inadimplidas, totalizando R\$ 130,5 bilhões em débitos. Muitas dessas empresas enfrentam juros altos, custos operacionais em crescimento e pressão inflacionária, que corroem margens e reduzem a capacidade de manter fluxos de caixa positivos. Esses fatores acentuam a necessidade de gestão financeira preventiva, com atenção especial ao planejamento e controle de custos.

Outro dado revelador é que 59% dos pequenos negócios possuem mais de um terço do

custo mensal comprometido com dívidas e empréstimos, enquanto entre os MEI esse percentual chega a 67%, segundo levantamento do Sebrae. Essa situação implica que muitos desses empreendedores ficam com pouco espaço de manobra financeira, o que dificulta investir ou reagir a golpes externos, como oscilações de mercado ou crises de custos.

A importância do apoio institucional também se destaca. Estudo conjunto do SEBRAE e do Banco do Nordeste revela que MPEs que recebem simultaneamente consultoria de gestão e crédito apresentam taxa de sobrevivência de aproximadamente 89,5% após seis anos de funcionamento, muito superior à de empresas sem esse suporte. Esse dado evidencia que não basta apenas lidar bem com as contas; há impacto direto de políticas públicas e programas de suporte na longevidade do empreendimento.

Em muitos casos, apesar de sentir melhorias em algumas métricas, as empresas ainda operam sem planejamento estratégico robusto ou visão de crescimento de médio/ longo prazo. Dados da Serasa Experian apontam que somente cerca de 30-31% das PMEs afirmam ter plano de expansão para o futuro, e essas empresas quase sempre contam com reservas financeiras para sustentar esse crescimento. A ausência dessas reservas ou de planejamento prévio torna as empresas vulneráveis quando enfrentam choques de custos ou queda de demanda.

Além disso, o ambiente econômico recente marcado por inflação, alta de juros, aumento do custo de insumos e energia tem imposto grandes desafios para a gestão de custos e manutenção do caixa. Pesquisa do Sebrae com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) mostra que a elevação dos custos é o principal entrave para que várias MPEs retornem ao patamar financeiro de antes da pandemia. Logo, para que as pequenas e médias empresas sobrevivam em médio e longo prazo, é necessário não apenas “vender mais”, mas estruturar internamente suas finanças: controle rigoroso do fluxo de caixa, planejamento de custos, adoção de reservas, uso de consultoria e apoio institucional, além de capacidade de adaptação frente às oscilações externas.

2.3 Indicadores de Análise Econômico-Financeira

- Análise Vertical (AV)

A análise vertical é uma técnica de análise das demonstrações contábeis que mostra a participação percentual de cada conta em relação ao total do grupo em que está inserida, dentro de um mesmo período contábil (Padoveze, 2007, 2010; Gitman, 2019; Assaf Neto, 2022). De

acordo com os autores, ela não compara diferentes anos, mas sim a estrutura interna de um único demonstrativo. No Balanço Patrimonial, cada item do ativo é comparado ao total do ativo, e cada item do passivo é comparado ao total do passivo e acrescentando o Patrimônio Líquido. Já na D.R.E (Demonstrativo do Resultado do Exercício) se é apresentado o total da Receita Bruta que vai sendo abatido pelas despesas, deduções e entre outras (dependendo da movimentação da empresa e seguimento), se tendo ao final o Lucro Líquido ou o Prejuízo do Exercício.

A AV permite ao analista identificar como os recursos estão sendo distribuídos (por exemplo, quanto do ativo está aplicado em estoques, contas a receber, imobilizado, etc.) e como são financiados (quanto vem de capital próprio ou de terceiros). Em resumo, ela mostra a composição percentual de cada elemento dentro do total, permitindo observar quais itens têm maior peso e se a estrutura está equilibrada (Padoveze, 2007, 2010; Gitman, 2019; Assaf Neto, 2022).

- Análise Horizontal (AH)

A análise horizontal realiza uma comparação das contas da empresa ao longo de diferentes períodos, o que torna possível identificar as variações absolutas e percentuais de cada conta nas demonstrações contábeis. Portanto, é viável monitorar a mudança dos valores, se eles subiram, desceram ou ficaram iguais. Um exemplo seria pegar o Balanço de uma empresa e estudá-lo em relação aos últimos 4 anos, comparando e calculando as variações percentuais entre eles (Padoveze, 2007, 2010; Gitman, 2019; Assaf Neto, 2022). A AH pode ser realizada no Balanço Patrimonial e na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), evidenciando as mudanças na estrutura patrimonial e nos resultados da empresa.

- Liquidez Corrente

O índice de liquidez corrente é um indicador financeiro que mede a capacidade das empresas de saldar suas obrigações de curto prazo utilizando seus ativos de curto prazo. Em termos práticos, demonstra quantos reais em ativos circulantes (como caixa, equivalentes de caixa, estoques, contas a receber) existem para cada real de passivo circulante (obrigações exigíveis em curto prazo). Este indicador serve como instrumento de avaliação da situação financeira de curto prazo da empresa. Ele permite aos analistas, credores, fornecedores e gestores verificar se a empresa dispõe de recursos suficientes para honrar seus compromissos que vencem em um curto período, sem necessidade imediata de financiamento adicional ou venda de ativos de longo prazo. Em outras palavras, fornece uma fotografia da solvência de

curto prazo, sendo fundamental para decisões de crédito, de gestão de capital de giro e de planejamento operacional.

Conforme Padoveze (2010), a análise por meio de indicadores financeiros, dentre eles o de liquidez corrente “constitui-se num processo de meditação sobre os demonstrativos contábeis, objetivando uma avaliação da situação da empresa, em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros”. Além disso, o autor afirma que esse indicador “identifica a capacidade de pagamento da empresa das dívidas de curto prazo, ou seja, indica o quanto existe de ativo circulante para cada R\$ 1,00 de dívida circulante” (Padoveze, 2010, p. 211).

- Liquidez Seca

A Liquidez Seca é um indicador financeiro que mede a capacidade de uma empresa em quitar suas obrigações de curto prazo, desconsiderando os estoques. Esse índice é considerado mais conservador que a Liquidez Corrente, pois exclui os estoques do ativo circulante elementos que, em muitos casos, não se convertem rapidamente em dinheiro. Assim, ele reflete a real capacidade de pagamento imediato das obrigações de curto prazo, sem depender da venda de mercadorias ou produtos (Padoveze, 2007, 2010).

O índice de Liquidez tem como finalidade avaliar a solvência imediata da empresa, mostrando se ela conseguiria honrar suas dívidas de curto prazo apenas com os recursos mais líquidos, como caixa, bancos e contas a receber (Padoveze, 2010). Índice é especialmente útil em empresas que possuem altos volumes de estoque, pois este pode levar tempo para ser vendido, comprometendo a liquidez no curto prazo. A liquidez seca “exclui do ativo circulante o valor dos estoques, uma vez que estes podem não representar recursos imediatamente realizáveis, tornando o índice mais rigoroso e realista na avaliação da solvência de curto prazo” (Padoveze, 2010, p. 214).

- Liquidez Geral

O índice de liquidez geral é uma métrica financeira que avalia a capacidade das empresas de saldar todas as suas dívidas, tanto as de curto quanto as de longo prazo, com seus ativos circulantes e não circulantes (Assaf Neto, 2022). O indicador é útil para medir a solvência total da empresa, isto é, a sua capacidade de cumprir tanto as obrigações de curto prazo quanto as de longo prazo. Ele é importante para credores de médio e longo prazo, investidores e analistas financeiros que buscam um retrato mais completo da solidez financeira da empresa. Através dele, é possível avaliar se a composição de ativos e passivos está adequada para

sustentar as operações e obrigações futuras, e não apenas as de curto prazo.

Conforme Assaf Neto (2022), o índice de liquidez geral representa “Esse indicador revela a liquidez, tanto a curto como a longo prazo. De cada \$ 1 que a empresa tem de dívida, o quanto existe de direitos e haveres no circulante e no realizável a longo prazo” (Assaf Neto, 2007, p. 191). Dessa forma, o indicador serve à análise da solvência global, evidenciando se a empresa possui recursos estruturais suficientes para honrar compromissos de curto e longo prazo sem comprometer sua continuidade operacional.

- Endividamento Geral

O Endividamento Geral é um indicador que avalia a proporção de recursos de terceiros (passivos) em relação ao total de recursos da empresa (ativos). Em outras palavras, indica quanto do capital da empresa é oriundo de terceiros (empréstimos, financiamentos, fornecedores etc.) em relação ao capital próprio. O índice de endividamento geral é um termômetro da estrutura de capital da empresa, ou seja, até que ponto a empresa está financiando suas operações com recursos de terceiros. Seu uso é bastante comum entre: Investidores, Bancos, Credores e Gestores (Padoveze, 2007, 2010; Gitman, 2019; Assaf Neto, 2022).

O endividamento geral é um indicador que revela a proporção de recursos de terceiros utilizados pela empresa em relação ao total de ativos. Conforme Assaf Neto (2022), “o grau de endividamento de uma empresa indica o quanto de seus ativos foi financiado por terceiros, evidenciando o risco financeiro e a margem de segurança existente para suportar obrigações futuras” (Assaf Neto, 2022, p. 128). Dessa forma, o índice permite avaliar a estrutura de capital da empresa, o risco financeiro e a capacidade de manter equilíbrio entre capital próprio e de terceiros.

- Alavancagem Financeira

A alavancagem financeira é um indicador que mede o grau de utilização de recursos de terceiros (dívidas) em relação ao capital próprio de uma empresa, com o objetivo de ampliar o retorno sobre o patrimônio líquido. Em outras palavras, mostra até que ponto a empresa está utilizando capital de terceiros para aumentar a rentabilidade dos sócios ou acionistas (Padoveze, 2010).

A alavancagem financeira serve para avaliar o impacto do endividamento na rentabilidade do patrimônio líquido, especialmente para: Gestores, Análise de Crédito e

Investidores. De acordo com o autor “A alavancagem financeira fundamenta-se nos juros que são custos fixos e que permitem a alavancagem. Como contrapartida negativa, existe o risco financeiro que a alavancagem financeira traz” (Padoveze, 2007, p. 173).

- Margem Líquida

A margem líquida é um indicador de rentabilidade que mede a porcentagem do lucro líquido em relação à receita líquida de vendas de uma empresa. A margem líquida indica quanto do faturamento realmente sobra como lucro após todos os custos, despesas e tributos. A Margem Líquida serve para avaliar a rentabilidade financeira e operacional da empresa e, identificar se a empresa consegue se manter com custos e despesas, fazendo que no final torne a Receita em Lucro (Padoveze, 2007, 2010; Gitman, 2019; Assaf Neto, 2022).

- Retorno sob o Patrimônio Líquido (ROE)

O ROE é um indicador de rentabilidade que mede a capacidade da empresa de gerar lucro a partir do capital próprio investido pelos sócios ou acionistas. Este indicador avaliar o retorno da empresa em relação à utilização do Capital Próprio e, auxilia os gestores na tomada de decisão, mostrando com dados concretos o real retorno que a empresa tem sobre seu Capital Próprio (Assaf Neto, 2022).

O ROE é um indicador que avalia a capacidade da empresa de gerar lucro a partir do capital próprio investido pelos acionistas. Conforme destaca Assaf Neto (2022, p. 225) “o retorno sobre o patrimônio líquido mede a rentabilidade dos recursos investidos pelos acionistas, indicando a eficiência da administração em gerar lucro com o capital próprio da empresa”. Dessa forma, o ROE permite analisar a eficiência da gestão e comparar a rentabilidade entre empresas ou períodos.

- Índice de Solvência

O índice de solvência é uma métrica financeira que avalia se uma empresa pode pagar todas as suas dívidas, de curto e longo prazo, com seus ativos totais. Ele indica quantos ativos totais estão disponíveis para cada unidade monetária de dívida, o que ajuda a entender a saúde financeira geral da empresa. Esse índice mede a capacidade de a empresa pagar suas contas/dívidas e compara a saúde financeira de empresas do mesmo ramo.

O índice de solvência é um indicador que mede a capacidade da empresa de honrar todas as suas obrigações com base em seus ativos totais. Conforme Assaf Neto (2022, p. 140), “o índice de solvência evidencia a capacidade da empresa de liquidar todas as suas obrigações com

base em seus ativos totais, sendo um indicador relevante para avaliação do risco financeiro global da organização”. Dessa forma, o índice permite avaliar a segurança financeira da empresa e orientar decisões estratégicas de gestão.

O quadro 1 apresenta uma síntese dos indicadores de liquidez e a forma de realização do cálculo.

Quadro 1 - Indicadores de Liquidez

Conceito	Fórmula Básica e Significado Essencial
Liquidez Corrente (LC)	Ativo Circulante / Passivo Circulante. Mede a capacidade de pagamento de dívidas de curto prazo. Valores menores que 1,0 indicam risco de insolvência imediata.
Liquidez Seca (LS)	(Ativo Circulante - Estoques) / Passivo Circulante. Exclui estoques (ativos de menor liquidez). Avalia o pagamento usando apenas recursos de alta liquidez.
Liquidez Geral (LG)	(Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo) / (Passivo Circulante + Exigível a Longo Prazo). Mede a capacidade de pagamento total (curto e longo prazo).

Fonte: Assaf Neto (2022)

O quadro 2 apresenta uma síntese dos indicadores de Endividamento e Solvência e a forma de realização do cálculo.

Quadro 2 - Indicadores de Endividamento e Solvência

Conceito	Fórmula Básica e Significado Essencial
Endividamento Geral	Passivo Total / Ativo Total. Mede a proporção do Ativo financiada por capital de terceiros. Valores altos indicam dependência e alto risco.
Índice de Solvência Geral (SG)	Ativo Total / Passivo Total. Mede a capacidade da empresa de saldar todas as suas obrigações. O ideal é $\geq 1,0$.
Alavancagem Financeira	Uma razão que compara o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) com o Retorno sobre o Ativo (ROA). Indica se o uso de capital de terceiros (dívidas) está aumentando ou diminuindo a rentabilidade do capital próprio.

Fonte: Assaf Neto (2022)

O quadro 3 apresenta uma síntese dos indicadores de rentabilidade e a forma de realização do cálculo.

Quadro 3 - Indicadores de Rentabilidade

Conceito	Fórmula Básica e Significado Essencial
Margem Líquida	Lucro Líquido / Receita Líquida. Mede a eficiência da empresa (quanto de lucro líquido se gerou para cada real de receita).
Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	Lucro Líquido / Patrimônio Líquido. Mede a rentabilidade para os sócios (capacidade de gerar valor para o capital próprio investido). Um ROE negativo indica que o capital está sendo consumido.

Fonte: Padoveze (2010)

Dessa forma, os fundamentos teóricos discutidos ao longo da revisão da literatura, juntamente com os indicadores de rentabilidade apresentados no Quadro 1, 2 e 3, evidenciam a importância de uma gestão financeira eficiente para a sustentabilidade e sobrevivência de pequenas empresas. Esse conjunto de conceitos e métricas reforça que práticas financeiras sólidas são essenciais para a saúde e continuidade dos negócios de pequeno porte, servindo de base para a análise do caso em estudo.

Na seção 3, são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste estudo. Detalham-se o tipo de pesquisa, a unidade de análise, as fontes de dados utilizadas e os critérios aplicados na mensuração e interpretação dos indicadores financeiros da empresa analisada.

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa, descritiva e um estudo de caso. Conforme Gil (2019), a abordagem quantitativa permite transformar dados em informações numéricas que possibilitam mensuração, comparação e análise objetiva dos fenômenos observados. Segundo Gil (2009), a natureza descritiva busca retratar as características e comportamentos financeiros da empresa sem interferência do pesquisador.

O caso estudado foi a gestão financeira de uma pequena empresa. A unidade de análise deste estudo é uma pequena empresa de Naviraí-MS, aqui denominada Empresa Mega, atuante no setor de comércio varejista. A escolha deve-se à sua representatividade no cenário local e à

disponibilidade de dados contábeis. O nome verdadeiro foi preservado por questões éticas e de confidencialidade.

Foram utilizados dados secundários obtidos junto à Junta Comercial de Mato Grosso do Sul e aos relatórios contábeis da empresa (Balanço Patrimonial, DRE e Fluxo de Caixa). A escolha por esse tipo de dado se deve à sua confiabilidade e à possibilidade de análise comparativa com base em registros contábeis formais (Vergara, 2016). Foram considerados os exercícios de 2020 a 2024, selecionados por representarem um período de oscilações econômicas relevantes para o setor, incluindo os efeitos pós-pandemia sobre a gestão financeira.

Os dados foram tabulados e registrados em planilhas eletrônicas (Excel) para posterior análise. Para isso, foram utilizados os índices e indicadores financeiros, a saber: Liquidez corrente, liquidez seca e liquidez geral; Endividamento geral e alavancagem financeira; Margem líquida e Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE); e Índice de Solvência geral. O quadro 4 apresenta a estrutura de análise que foi utilizada na pesquisa.

Quadro 4 – Plano de Análise e Diagnóstico Financeiro (2020–2024)

Categoria Analítica	Indicadores Aplicados	Objetivo da Análise	Relação com a Sobrevivência (Diagnóstico)
Análise Estrutural	Análise Horizontal (AH) e Análise Vertical (AV)	Mapear a evolução do Ativo e Passivo ao longo do tempo (AH) e a composição percentual da estrutura patrimonial (AV).	Identificar o enfraquecimento patrimonial e a redução do Ativo Circulante.
Risco de Curto Prazo	Liquidez Corrente (LC) e Liquidez Seca (LS)	Medir a capacidade imediata da empresa de saldar suas obrigações de curto prazo.	Diagnosticar o risco de insolvência e a ausência de Capital de Giro (CCL negativo).
Risco de Longo Prazo	Endividamento Geral (EG) e Solvência Geral (SG)	Avaliar o grau de dependência de capital de terceiros e a capacidade de pagamento total das dívidas.	Comprovar a fragilidade da estrutura de capital e o risco de falência no longo prazo.
Desempenho Operacional	Margem Líquida (ML) e Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	Medir a eficiência da empresa na conversão de receita em lucro (ML) e a capacidade de gerar valor para o capital próprio investido (ROE).	Identificar a rentabilidade instável e a insuficiência em remunerar o capital próprio (ROE negativo).

Fonte: Padoveze (2007)

A aplicação dos indicadores (quadro 4) permitiu organizar a planilha financeira de forma estruturada e possibilitou a extração sistemática dos dados, garantindo a confiabilidade e consistência da análise conforme as metodologias de Assaf Neto (2022) e Padoveze (2007).

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise financeira da empresa de pequeno porte do ramo de comércio situada em Naviraí/MS, foram utilizados os indicadores que foram calculados com base nas demonstrações contábeis dos anos de 2020 a 2024.

É possível, através da análise das demonstrações contábeis e dos indicadores financeiros da empresa, no período de 2020 a 2024, entender a condição patrimonial, operacional e econômica e os principais elementos que afetam sua estabilidade e sobrevivência. Segundo Iudícibus (2020), a análise de balanços serve para dar significado aos números contábeis, possibilitando um diagnóstico da verdadeira situação financeira da entidade e sua capacidade de gerar resultados no curto e no longo prazo.

4.1 Demonstração de Resultado da Empresa Mega

O Ativo Total, segundo os dados do Balanço Patrimonial, sofreu uma drástica diminuição, saindo de R\$ 438.040,39 em 2019 para R\$ 143.038,77 em 2024, o que indica uma redução de mais de sessenta por cento. Essa redução é resultado da diminuição dos recursos disponíveis e do enfraquecimento da estrutura patrimonial da empresa. O Ativo Circulante, que contém os recursos que são os mais líquidos, representa apenas cerca de quinze por cento do ativo total, indicando uma conversão em caixa pouco provável.

Em contrapartida, o Passivo Circulante é avaliado em R\$ 263.075,51 em 2024, o que excede consideravelmente o Ativo Circulante, levando a um Capital Circulante Líquido negativo de R\$ 241.599,57. Segundo Marion (2018), ter capital de giro negativo é sinal de que a empresa está desequilibrada financeiramente e dependendo de financiamento de terceiros, o que pode afetar sua autonomia e a saúde de suas operações.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) indica que a Receita Bruta passou de R\$ 472.801,82 em 2023 para R\$ 522.836,02 em 2024, o que reflete um crescimento sutil. No mesmo período, contudo, as Despesas Operacionais somaram R\$ 543.891,96, o que excedeu o total das receitas e gerou um prejuízo operacional. De acordo com Gitman (2019), é importante que o aumento das receitas seja acompanhado por um controle proporcional das

despesas, uma vez que a falta de equilíbrio entre esses dois fatores pode afetar negativamente a lucratividade e a saúde financeira da empresa. Os resultados negativos constantes evidenciam a ineficiência no controle de custos e a fragilidade na gestão do orçamento.

4.2 Análise da liquidez corrente da Empresa Mega

A Liquidez Corrente é obtida pela divisão do Ativo Circulante pelo Passivo Circulante e indica quanto a empresa tem em bens e direitos que se tornarão disponíveis em dinheiro a curto prazo, para cada real de dívida que precisa pagar no mesmo prazo, conforme tabela 1.

Tabela 1 – Análise da liquidez corrente

Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
Liquidez Corrente	0,01	0,01	0,07	0,03	0,08
Liquidez Seca	0,01	0,01	0,07	0,03	0,08

Fonte: Elaborado pela autora

Como se constata, todos os valores estão muito abaixo de 1, o que demonstra incapacidade de pagar dívidas de curto prazo. Observa-se que o pior cenário ocorreu em 2020 e 2021, com apenas R\$ 0,01 para cada R\$ 1,00 de dívida. Em 2022 os dados evidenciam apresenta ligeira melhora, mas insuficiente para uma condição estável.

No índice de 2024, que foi de 0,08, a empresa tem apenas R\$ 0,08 de ativos circulantes para cada R\$ 1,00 que deve em dívidas de curto prazo. Esse índice fica muito abaixo do desejável ($\geq 1,00$), o que revela a falta de liquidez da empresa para cobrir suas obrigações de curto prazo. Segundo Gitman (2019), um valor inferior a 1,00 indica um sério risco de insolvência e uma necessidade urgente de reestruturação financeira. Os dados evidenciam falta de capital de giro e risco imediato de insolvência, o que é recorrente em pequenos comércios de baixa estrutura gerencial (SEBRAE, 2024).

4.3 Índice de Liquidez Geral

O Índice de Liquidez Geral (LG) avalia a capacidade da empresa de pagar suas dívidas, tanto as de curto prazo quanto as de longo prazo, com o total de ativos que possui e que pode converter em dinheiro. A análise revelou que a Mega possui um Ativo Total de R\$ 143.038,77 e um Passivo Total de R\$ 143.038,77, resultando em um SG de 1,0. Matematicamente falando, isso significa que os ativos estão em total equilíbrio com as obrigações. Entretanto, na prática,

é preciso considerar que parte significativa desses valores está imobilizada, indicando baixa capacidade de conversão em dinheiro para pagamento imediato.

O ideal, segundo Assaf Neto (2022), é que o índice de solvência geral seja maior que 1,0, o que demonstra que a empresa tem patrimônio líquido positivo, que possui ativos suficientes para saldar todas as suas obrigações e ainda manter um saldo próprio. Para valor igual ou menor que 1,0, a empresa está em situação de alto risco financeiro, dependendo totalmente do capital de terceiros. A tabela 2 indica o índice de endividamento da Empresa Mega.

Tabela 2 - Índice de endividamento

Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
Endividamento Geral	2,06	179,81	9,52	2,19	1,84
Alavancagem Financeira	-25.599	142	-7.019	-52.644	25.633

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados da tabela 2 demonstram que a estrutura de capital é altamente dependente de terceiros em todos os anos. O ano de 2021 foi o ápice da crise financeira onde a dívida era 180 vezes maior que o patrimônio líquido. Ainda que o endividamento tenha reduzido até o ano 2024, os valores continuam muito acima do limite saudável. A dependência extrema de recursos externos inviabiliza a autonomia e eleva o risco de falência (Matarazzo, 2010).

4.4 Desempenho e rentabilidade

A Tabela 3 apresenta dados de rentabilidade da Empresa Mega; A margem líquida manteve-se positiva (4% a 11%), demonstrando capacidade de geração de lucro bruto, mas o ROE negativo até 2023 indica prejuízo para o capital próprio. O resultado positivo em 2024 (0,15) pode sinalizar recuperação gradual, desde que acompanhada de controle de custos e reestruturação financeira. A relação entre margem líquida e endividamento deve ser observada com cautela, pois altos níveis de dívida reduzem a rentabilidade real (Gitman, 2019).

Os dados da Tabela 3 demonstram que a margem líquida é positiva em todos os anos o comércio gera lucro operacional. Entretanto, o ROE é negativo até 2023, significando que o lucro não cobre o custo do capital e o patrimônio do proprietário diminui. Observa-se que apenas em 2024 há ROE positivo, sinalizando possível recuperação futura caso as dívidas sejam controladas.

Tabela 3 – Desempenho e rentabilidade

Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
Margem Líquida	10%	6%	11%	7%	4%
Retorno sob PL	-0,10	-0,10	-0,26	-0,32	0,15

Fonte: Elaborado pela autora

Na Tabela 4 são apresentados o índice de solvência geral. Os dados demonstram que o índice permaneceu em 1,0 durante todos os anos analisados, indicando que o Ativo Total é igual ao Passivo Total. Em suma, é como se a empresa estivesse em uma situação de equilíbrio financeiro, já que possui ativos suficientes para honrar todas as suas dívidas.

Tabela 4 - Índice de solvência geral (IG)

Ano	2020	2021	2022	2023	2024
IG	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Fonte: Elaborado pela autora

Entretanto, é preciso ter cautela ao interpretar esses resultados. Na prática, um equilíbrio entre ativos e passivos não é garantia de que a empresa esteja financeiramente saudável. A maior parte dos ativos é de baixa liquidez (ou seja, não é fácil convertê-los em dinheiro rapidamente), o que pode fazer com que a companhia não consiga arcar com obrigações de curto prazo, mesmo apresentando um índice de 1,0.

Conforme indicam Assaf Neto (2022) e Marion (2018), o índice de solvência geral deve ser superior a 1,0, indicando que a empresa possui um patrimônio líquido positivo e uma margem de segurança contra endividamentos. Apesar de o resultado indicar um equilíbrio aparente, ele demonstra que a empresa está operando no limite de sua capacidade de pagamento, sem margem financeira para lidar com imprevistos ou para crescer em suas operações.

Análise dos dados

Os Índices de Liquidez corroboram o diagnóstico de fragilidade financeira. Com um Índice de Liquidez Corrente de 0,08 em 2024, é evidente que, para cada R\$ 1,00 em obrigações de curto prazo, a empresa tem apenas R\$ 0,08 em ativos disponíveis. A Liquidez Seca permaneceu a mesma, já que não há registros de estoques, o que indica uma falta de recursos disponíveis para saldar obrigações. O Índice de Liquidez Geral ficou abaixo de 0,2, o que indica que a empresa não tem dinheiro suficiente para saldar todas as suas dívidas, mesmo levando em conta os ativos de longo prazo.

O Índice de Solvência Geral, por sua vez, resultou em 1,0, o que, à primeira vista, sugeriria um equilíbrio entre ativos e passivos. No entanto, ao se examinar a composição do ativo, nota-se que a maior parte é composta por bens que não têm uma liquidez elevada, o que impossibilita o pagamento das dívidas de forma imediata. De acordo com Assaf Neto (2022), ter índices de solvência e liquidez abaixo do desejado indica que a empresa depende muito de capital externo, o que aumenta o risco de insolvência técnica.

Em síntese, os indicadores e as demonstrações financeiras apontam para uma situação de fragilidade tanto estrutural quanto operacional. A empresa possui um patrimônio pequeno, baixa liquidez, alto nível de endividamento e despesas operacionais superiores às receitas, o que a torna incapaz de gerar resultados positivos. Esses fatores são um sinal claro de falta de planejamento financeiro estratégico e de uma gestão ineficaz do capital de giro, ambos cruciais para que a empresa mantenha suas operações. Conforme aponta o Sebrae (2024), a ausência de um controle financeiro e de reservas de capital é uma das principais razões para que muitas micro e pequenas empresas não consigam sobreviver no Brasil.

Os resultados convergem para um diagnóstico de fragilidade financeira estrutural: baixa liquidez, alto endividamento e rentabilidade instável. Tais condições comprometem a continuidade operacional e evidenciam a necessidade de reestruturação gerencial. Recomenda-se implantar um planejamento orçamentário detalhado, adotar ferramentas tecnológicas de controle financeiro e buscar consultoria especializada para racionalização de custos e negociação de dívidas. Iudícibus (2020) e Marion (2018) afirmam que o monitoramento constante dos indicadores financeiros é imprescindível para que o gestor tome decisões e previnam riscos.

CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo analisar os aspectos da gestão financeira que influenciam a sobrevivência de uma pequena empresa de Naviraí (MS), com base na análise de seus indicadores contábeis e financeiros. Os resultados apontam para um quadro de desequilíbrio econômico e operacional, caracterizado por baixa liquidez, alto endividamento e rentabilidade oscilante.

Os índices de liquidez, variando entre 0,01 e 0,08, indicam insuficiência de recursos para o pagamento de obrigações de curto prazo. O elevado nível de endividamento e a dependência de capital de terceiros revelam a fragilidade da estrutura patrimonial e a ausência de planejamento financeiro consistente. Apesar da margem líquida positiva, o ROE negativo até 2023 demonstra que os lucros operacionais não foram suficientes para remunerar o capital próprio, comprometendo a sustentabilidade do negócio.

Conclui-se que a principal fragilidade da empresa está na falta de gestão integrada das finanças, com carência de planejamento orçamentário, controle de custos e formação de reservas financeiras. Esses fatores explicam o risco de insolvência e a incapacidade de expansão. Entretanto, o leve sinal de recuperação observado em 2024 sugere que a adoção de medidas corretivas, como reestruturação de dívidas, aprimoramento do controle de caixa e uso de tecnologias de gestão, pode contribuir para restabelecer o equilíbrio financeiro e aumentar a resiliência empresarial.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da amostra para incluir empresas de diferentes setores e a incorporação de abordagens qualitativas que considerem aspectos como gestão de pessoas, inovação e cultura organizacional, os quais também impactam a sobrevivência das pequenas e médias empresas.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). **Estudo sobre sobrevivência de PMEs com assessoria financeira**. São Paulo: FGV Projetos, 2023.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2019.
- IBGE. **Estatísticas das empresas 2023**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 25/09/2025
- IUDÍCIBUS, S. de. **Análise de balanços**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2020.



MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MACHADO, H. P. V. **Crescimento de pequenas empresas**: revisão de literatura. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 23, n. 2, 2016.

MORAIS, L. C. **Análise da mortalidade de micro e pequenas empresas em Naviraí/MS: fatores e consequências**. Naviraí: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2022.

SEBRAE. **Panorama dos pequenos negócios 2024**. Brasília: SEBRAE, 2024. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 15/09/2025

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Planejamento e gestão nas pequenas empresas paulistas. São Paulo: CRA-SP, 2023.
Disponível em: <https://www.crasp.gov.br>. Acesso em: 20/10/2025.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Análise das Demonstrações Financeiras: abordagem básica e gerencial*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Análise das demonstrações contábeis: uma abordagem econômica-financeira*. São Paulo: Atlas, 2007.