

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ESTEFANY LAUREANO DE MELO

**GESTÃO FINANCEIRA E TOMADA DE DECISÃO: ANÁLISE DA PRÁTICA EM
PEQUENOS EMPREENDIMENTOS**

**BANANEIRAS
2026**

ESTEFANY LAUREANO DE MELO

GESTÃO FINANCEIRA E TOMADA DE DECISÃO: ANÁLISE DA PRÁTICA EM PEQUENOS EMPREENDIMENTOS

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Orientador: Prof. Dr. Francivaldo dos Santos Nascimento .

BANANEIRAS

2026

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M528gg Melo, Estefany Laureano de.

GESTÃO FINANCEIRA E TOMADA DE DECISÃO: ANÁLISE DA
PRÁTICA EM PEQUENOS EMPREENDIMENTOS / Estefany Laureano
de Melo. - Bananeiras, 2026.
49 f. : il.

Orientação: Francivaldo Nascimento.
TCC (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Empreendedorismo. 2. Gestão financeira. 3. Tomada
de decisão. I. Nascimento, Francivaldo. II. Título.

UFPB/CCHSA-BANANEIRAS

CDU 658 (042)

ESTEFANY LAUREANO DE MELO

**GESTÃO FINANCEIRA E TOMADA DE DECISÃO: ANÁLISE DA PRÁTICA EM
PEQUENOS EMPREENDIMENTOS**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Francivaldo dos Santos Nascimento
Orientador – DCSA/CCHSA/UFPB

Prof. Me. Luciene Laranjeira Diniz
Examinadora interna – DCSA/CCHSA/UFPB

Prof. Ms. Murilo Gabriel da Costa Silva
Examinador interno – DCSA/CCHSA/UFPB

DEDICATÓRIA

“O Senhor é meu pastor; nada me faltará.
Em verdes pastagens me faz repousar,
conduz-me às fontes tranquilas e reanima a minha vida...
Ainda que eu ande por um vale de espessa trevas, não temo mal algum, porque tu estás
comigo, Senhor.”
Salmo 23, 1–4

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus e à Maria Santíssima, por me guiarem, protegerem e permitirem que eu chegasse até aqui. Sou grata por cada caminho percorrido, por cada desafio superado e por todas as bênçãos que me trouxeram até este momento.

Aos meus pais, minha eterna gratidão. À minha mainha, por me ensinar, todos os dias, que é preciso ter paciência para esperar e colher os frutos daquilo que plantamos com amor, dedicação e perseverança. Ao meu painho, por me ensinar a ser forte, persistente e a nunca desistir diante das dificuldades. Vocês são minha base, meu porto seguro e parte essencial de tudo o que sou e de tudo o que conquistei.

À minha irmãzinha, por ser um dos maiores motivos pelos quais busco, todos os dias, ser melhor. Que eu possa sempre ser para você um exemplo de dedicação e perseverança, assim como você é uma das minhas maiores motivações.

Aos meus padrinhos, que também são meus pais, agradeço por todo amor, cuidado e incentivo. Obrigada por nunca medirem esforços para me apoiar e por sempre acreditarem em mim, mesmo quando eu mesma duvidei da minha capacidade. Ter vocês ao meu lado é uma bênção que guardo com imensa gratidão.

Aos meus avós, por todo amor, carinho e pelos ensinamentos que atravessam gerações e fazem parte da pessoa que me tornei. À minha família, minha gratidão por todo apoio, pelas orações, pelo carinho e por cada palavra de incentivo ao longo dessa caminhada.

Ao meu namorado, por estar ao meu lado, me incentivar todos os dias e acreditar em mim nos momentos em que mais precisei. Obrigada por compartilhar comigo não apenas as conquistas, mas também os desafios dessa trajetória.

Aos meus amigos, especialmente àqueles com quem sei que posso verdadeiramente contar, obrigada pela presença, pelo apoio, pelas palavras certas nos momentos necessários e por tornarem essa caminhada mais leve. Cada pessoa que esteve comigo, de alguma forma, deixou sua contribuição nesta trajetória.

Ao professor Francivaldo, minha sincera gratidão por ter estado comigo desde o início desta trajetória acadêmica. Obrigada pela confiança depositada em mim, pelos ensinamentos, pela orientação e por acreditar no meu potencial. Ao longo desse caminho, compartilhamos desafios, aprendizados e, sobretudo, muitos frutos que hoje tenho a alegria de colher. Sua contribuição foi fundamental para a minha formação e para a realização deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este momento se tornasse realidade. Esta conquista não representa apenas o fim de uma etapa, mas também o resultado de todas as pessoas que caminharam comigo até aqui. A cada uma delas, o meu mais sincero e profundo obrigada.

“A melhor maneira de prever o futuro é
criá-lo”
-Peter Drucker

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Controle claro de Fluxo de Caixa.....	30
Gráfico 2 – Previsão de dificuldades financeiras.....	30
Gráfico 3 – Tipo de planejamento.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese das respostas abertas.....	38
Quadro 2 – Indicadores.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Distribuição dos respondentes por faixa etária.....	24
Tabela 2 — Distribuição dos respondentes por gênero.....	24
Tabela 3 — Nível de escolaridade dos respondentes.....	25
Tabela 4 — Tempo de funcionamento do empreendimento.....	26
Tabela 5 — Natureza jurídica e situação de formalização.....	26
Tabela 6 — Número de funcionários.....	27
Tabela 7 — Motivação para abertura do empreendimento.....	27
Tabela 8 — Realização de pesquisa de mercado.....	28
Tabela 9 — Percepção da situação atual do empreendimento.....	28
Tabela 10 — Tipo de controle financeiro adotado.....	28
Tabela 11 — Frequência de registro do fluxo de caixa.....	29
Tabela 12 — Conhecimento do lucro mensal.....	29
Tabela 13 — Separação entre finanças pessoais e do negócio.....	31
Tabela 14 — Retirada de pró-labore mensal.....	31
Tabela 15 — Valor médio mensal de retirada como remuneração.....	32
Tabela 16 — Utilização de recursos do negócio para despesas pessoais.....	32
Tabela 17 — Elaboração de planejamento financeiro.....	32
Tabela 18 — Conhecimento sobre capital de giro.....	33
Tabela 19 — Critério principal para tomada de decisão.....	34
Tabela 20 — Primeira alternativa em caso de dificuldade financeira.....	35
Tabela 21 — Utilização de fontes de financiamento.....	35
Tabela 22 — Ocorrência de prejuízos por decisões sem análise prévia.....	35
Tabela 23 — Percepção sobre a influência da gestão financeira no crescimento.....	35
Tabela 24 — Dificuldades referente ao crescimento dos empreendimentos.....	36
Tabela 25 — O que falta para o empreendimento crescer.....	37
Tabela 26 — O que motivou a criação do empreendimento.....	38

RESUMO

A gestão financeira constitui elemento central para a sustentabilidade e o crescimento dos pequenos empreendimentos, especialmente em contextos de mercado reduzido e recursos limitados. O objetivo deste estudo foi analisar como as práticas de gestão financeira influenciam a tomada de decisão, a sustentabilidade e o crescimento dos pequenos empreendimentos. A pesquisa adotou abordagem quanti-qualitativa, com aplicação de questionário a 101 empreendedores, por meio de formulário digital. Os resultados revelaram que, embora 95,9% dos respondentes reconheçam a importância da gestão financeira para o crescimento, apenas 32% mantêm controles financeiros formais; a maioria utiliza anotações informais ou não registra movimentações. A separação entre finanças pessoais e empresariais é realizada sistematicamente por somente 38% dos empreendedores, e a intuição prevalece como critério principal de decisão (41,4%), em detrimento de dados financeiros. Com base nesses achados, foi elaborado um modelo de avaliação de maturidade em gestão financeira, estruturado em cinco eixos e cinco níveis progressivos, acompanhado de formulário de autoavaliação acessível. Conclui-se que há expressiva lacuna entre a percepção da importância e a prática efetiva, e que o modelo proposto pode contribuir como ferramenta de diagnóstico e orientação para a melhoria contínua da gestão financeira dos pequenos negócios.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Pequenos negócios. Gestão financeira. Tomada de decisão. Maturidade financeira.

ABSTRACT

Financial management is a key element for the sustainability and growth of small businesses, especially in contexts of limited markets and scarce resources. This study aimed to analyze how financial management practices influence decision-making, sustainability, and growth of small enterprises. A mixed-method approach was adopted, applying a questionnaire to 101 entrepreneurs through an online form. The results showed that although 95.9% of respondents recognize the importance of financial management for growth, only 32% maintain formal financial controls; most rely on informal records or do not record transactions at all. The separation between personal and business finances is systematically performed by only 38% of entrepreneurs, and intuition prevails as the main decision criterion (41.4%), rather than financial data. Based on these findings, a financial management maturity assessment model was developed, structured in five dimensions and five progressive levels, accompanied by a self-assessment form. It is concluded that there is a significant gap between perceived importance and actual practice, and that the proposed model can serve as a diagnostic tool to guide continuous improvement in financial management for small businesses.

Keywords: Entrepreneurship. Small business. Financial control. Decision making. Financial maturity.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
13	
2.REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
15	
2.1 Empreendedorismo.....	15
15	
2.1.1 Conceitos de empreendedorismo.....	15
15	
2.1.2 Empreendedorismo por necessidade e oportunidade.....	16
16	
2.2 Gestão financeira nos pequenos empreendimentos.....	18
18	
2.2.1 Conceito de gestão financeira.....	18
18	
2.2.2 Planejamento financeiro.....	18
19	
2.2.3 Controle financeiro.....	19
20	
2.2.4 Tomada de decisão financeira.....	20
21	
2.2.5 A gestão financeira como fator de desempenho dos pequenos empreendimentos.....	21
22	
2.2.6 Maturidade da gestão financeira.....	22
22	
3 METODOLOGIA.....	22
23	
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	23
24	
4.1 Perfil dos Empreendedores e dos Negócios.....	23
24	
4.2 Práticas de Controle e Gestão Financeira.....	28
30	
4.3 Separação de Recursos e Capital de Giro.....	30
33	
4.4 Práticas de Planejamento e Tomada de Decisão.....	32
34	
4.5 Uso de Crédito, Riscos e Tomada de Decisão.....	33
36	
4.6 Percepção da Importância da Gestão Financeira.....	35
38	
4.7 Síntese das Respostas Abertas.....	38
44	
4.8 Proposta de Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão Financeira.....	38
45	
4.8.1 Estrutura Geral do Modelo.....	38
45	
4.8.2 Fundamentação Teórica do Modelo.....	39
46	
4.8.3 Formulário de Autoavaliação da Maturidade Financeira.....	41

48	
4.8.4 Proposta de Formulário de Avaliação de Maturidade Financeira.....	41
49	
4.8.5 Procedimento de Aplicação do Modelo.....	44
52	
4.8.6 Discussão e Aplicabilidade do Modelo.....	44
53	
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERENCIAS.....	48
APÊNDICE A – Questionário.....	51

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2024), o empreendedorismo é definido como qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou empreendimento, seja por meio do trabalho por conta própria, da criação de uma nova organização empresarial ou da expansão de um negócio existente, realizada por um indivíduo, um grupo de indivíduos ou uma empresa já estabelecida. Nesse contexto, Dornelas (2023) ressalta que empreender não significa apenas criar empresas, mas identificar oportunidades, gerar valor e promover inovação, sendo o desenvolvimento de competências gerenciais um fator que favorece a evolução dos empreendimentos e sua sustentabilidade.

No cenário brasileiro, a atividade empreendedora apresenta expressiva relevância. Segundo o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2025), 19,4% da população adulta encontrava-se envolvida em empreendimentos em estágio inicial (TEA), enquanto 64,7% dos brasileiros afirmam perceber boas oportunidades para empreender e 71,0% apontavam a escassez de empregos como um dos principais fatores para iniciar um negócio. Esses dados demonstram que o empreendedorismo brasileiro é impulsionado tanto pela identificação de oportunidades quanto pela necessidade econômica. Conforme Dornelas (2023), o empreendedorismo por necessidade está geralmente relacionado à insuficiência de renda e à falta de oportunidades de trabalho, ao passo que o empreendedorismo por oportunidade decorre da identificação planejada de oportunidades de mercado.

Entretanto, identificar oportunidades não garante, por si só, a continuidade dos empreendimentos. O GEM (2025) evidencia que fatores como medo do fracasso, limitações econômicas e dificuldades de gestão influenciam diretamente a criação e a permanência dos negócios. Além disso, embora diversas economias apresentem crescimento na Taxa de Empreendedorismo em Estágio Inicial (TEA), esse avanço nem sempre é acompanhado pelo crescimento da Taxa de Negócios Consolidados, indicador que representa os empreendimentos estabelecidos há mais de 42 meses de funcionamento, evidenciando que muitos negócios encontram dificuldades para alcançar sustentabilidade e continuidade.

Nesse contexto, a gestão financeira assume papel estratégico para a sobrevivência dos pequenos empreendimentos. Segundo Assaf Neto (2021), a administração financeira compreende práticas relacionadas ao planejamento financeiro, ao controle dos recursos e ao suporte às decisões de investimento e financiamento, contribuindo para a continuidade e o crescimento das organizações. De forma complementar, Dornelas (2023) destaca que competências como planejamento, organização e conhecimento favorecem decisões mais consistentes e fortalecem a capacidade de permanência das empresas no mercado.

Diante desse cenário, esta pesquisa delimita-se ao estudo da gestão financeira em pequenos empreendimentos, buscando compreender como as práticas de planejamento financeiro, controle dos recursos e tomada de decisão influenciam a sustentabilidade e o crescimento das empresas.

Apesar da relevância dos pequenos empreendimentos para a economia, muitos negócios ainda enfrentam dificuldades relacionadas ao planejamento financeiro, ao controle dos recursos e à tomada de decisões, comprometendo sua continuidade e desenvolvimento. Estudos evidenciam que uma gestão financeira eficiente contribui para a otimização dos recursos, redução de riscos, melhoria da tomada de decisão e fortalecimento da competitividade e da sustentabilidade das empresas (Affonso; Ruwep; Giacomelli, 2019). Além disso, observa-se a necessidade de instrumentos que permitam avaliar o nível de maturidade das práticas de gestão financeira adotadas pelos pequenos empreendimentos. Nesse sentido, emerge a seguinte questão de pesquisa: Como as práticas de gestão financeira influenciam a tomada de decisão, a sustentabilidade e o crescimento dos pequenos empreendimentos, e de que forma um Modelo de Maturidade da Gestão Financeira pode contribuir para avaliar essas práticas?

Para responder a essa problemática, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como as práticas de gestão financeira influenciam a tomada de decisão, a sustentabilidade e o crescimento dos pequenos empreendimentos, e propor um Modelo de Maturidade da Gestão Financeira como instrumento de avaliação dessas práticas. Como objetivos específicos, pretende-se: Identificar as principais práticas de gestão financeira adotadas pelos pequenos empreendimentos e verificar sua relação com a tomada de decisão, a sustentabilidade e o crescimento, analisar os critérios utilizados pelos empreendedores na tomada de decisão e a medida em que se apoiam em dados financeiros, avaliar a existência de relação entre as práticas de gestão financeira adotadas e o desempenho dos empreendimentos, verificar possíveis diferenças nas práticas de gestão financeira segundo o gênero dos empreendedores, de forma complementar, propor um Modelo de Maturidade da Gestão Financeira, fundamentado nos resultados obtidos, como ferramenta de diagnóstico e orientação para os pequenos negócios.

A relevância desta pesquisa fundamenta-se na importância econômica dos pequenos empreendimentos e na necessidade de ampliar o conhecimento sobre os fatores que contribuem para sua continuidade e desenvolvimento. Embora a relação entre gestão financeira e desempenho empresarial seja amplamente discutida na literatura (Affonso; Ruwep; Giacomelli, 2019; Assaf Neto, 2021), verifica-se que, embora existam modelos de

maturidade consolidados voltados a empresas de maior porte, há necessidade de estudos que proponham instrumentos acessíveis e adaptados à realidade dos pequenos negócios, considerando suas limitações de estrutura, recursos e capacidade operacional. Essa lacuna reforça a necessidade de investigações que produzam ferramentas ajustadas ao contexto das micro e pequenas empresas, justificando a contribuição da presente pesquisa.

No âmbito científico, o estudo pretende contribuir para as discussões sobre gestão financeira aplicada aos pequenos negócios. Sob a perspectiva social e econômica, espera-se que os resultados auxiliem empreendedores na adoção de práticas gerenciais mais eficientes, além de fornecer subsídios a instituições de apoio ao empreendedorismo, organizações financeiras e formuladores de políticas públicas voltadas ao fortalecimento dos pequenos empreendimentos.

2 .REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

Segundo Dornelas (2023), mais importante do que possuir uma ideia é identificar oportunidades de negócio. O autor define a oportunidade como uma ideia que apresenta potencial de retorno econômico e pode ser transformada em um produto ou serviço capaz de atender às necessidades do mercado.

O empreendedorismo possui papel relevante no desenvolvimento econômico e social, contribuindo para a geração de renda, criação de oportunidades de trabalho e movimentação da economia. No contexto brasileiro, essa atividade apresenta expressiva participação no mercado de trabalho. De acordo com dados da Sondagem do Mercado de Trabalho do IBRE FGV, apresentados por Peruchetti et al. (2025), aproximadamente 30 milhões de brasileiros eram donos de negócios no segundo trimestre de 2025, correspondendo a cerca de 29,3% da população ocupada.

A educação, a experiência e os conhecimentos em áreas como finanças, administração e planejamento contribuem para o fortalecimento da ação empreendedora e aumentam as possibilidades de sucesso e permanência do empreendimento no mercado (Affonso; Ruwep; Giacomelli, 2019).

Para Lemes (2019), o empreendedor é aquele capaz de observar necessidades ainda não atendidas, identificar oportunidades e transformá-las em negócios por meio do planejamento, dedicação e constante busca por conhecimento. O autor destaca que empreender não depende apenas de uma característica inata, mas também da capacidade de desenvolver competências gerenciais e adaptar-se às mudanças do mercado.

Segundo Lemes (2019), além da identificação de oportunidades, o empreendedor precisa desenvolver competências relacionadas ao planejamento, liderança, domínio de tecnologias, conhecimento do mercado, gestão de pessoas e controles financeiros, uma vez que esses elementos influenciam diretamente a continuidade do empreendimento.

2.1.2 Empreendedorismo por necessidade e oportunidade

A decisão de empreender pode estar associada tanto à identificação de oportunidades quanto à necessidade de geração de renda. Segundo a Sondagem do Mercado de Trabalho do IBRE FGV (Peruchetti et al., 2025), entre as principais motivações para empreender destacam-se o desejo de independência, a busca por renda extra e a necessidade decorrente do desemprego, evidenciando a existência de diferentes trajetórias empreendedoras no Brasil.

O Global Entrepreneurship Monitor — GEM (2025) utiliza a Taxa de Atividade Empreendedora Inicial (TEA), que corresponde à proporção da população adulta que está abrindo ou administrando um novo negócio, e a Taxa de Negócios Consolidados, referente aos empreendedores que administram empresas estabelecidas há mais de 42 meses. Conforme o relatório, em 2025, seis economias registraram que mais de uma em cada quatro pessoas adultas estava envolvida na abertura de um novo negócio.

O GEM (2025) demonstra que as motivações para empreender variam conforme o contexto econômico e social, podendo estar relacionadas à necessidade de geração de renda, à busca por oportunidades, ao desejo de independência ou ao propósito de gerar impacto. Esses resultados complementam a perspectiva de Dornelas (2023), ao evidenciar que a identificação de oportunidades também depende das condições econômicas, sociais e estruturais do ambiente empreendedor.

O empreendedorismo pode ser motivado pela necessidade, quando surge como alternativa de sobrevivência e geração de renda, ou pela oportunidade, quando decorre da identificação de uma oportunidade de mercado e da busca por realização e crescimento (Affonso; Ruwep; Giacomelli, 2019). O empreendedor precisa conhecer profundamente o ambiente de negócios, identificar oportunidades, assumir riscos e adaptar-se às mudanças do mercado (Lemes, 2019).

Apesar da relevância dos empreendimentos, os dados evidenciam desafios relacionados à sustentabilidade dos negócios. Entre as principais dificuldades apontadas pelos empreendedores brasileiros estão o acesso ao crédito, a carga tributária e a burocracia, fatores que reforçam a importância de práticas de gestão, especialmente relacionadas ao planejamento e ao controle financeiro (Sebrae, 2026).

O planejamento é um processo contínuo e essencial para o sucesso do empreendimento, pois orienta a definição de objetivos, reduz incertezas e fornece informações necessárias para a tomada de decisões e para a sustentabilidade do negócio (Affonso; Ruwep; Giacomelli, 2019). O planejamento estratégico permite transformar a visão do empreendedor em objetivos e metas concretas, possibilitando acompanhar resultados e corrigir estratégias ao longo do desenvolvimento do negócio (Affonso; Ruwep; Giacomelli, 2019).

Os pequenos empreendimentos desempenham papel fundamental na economia brasileira, contribuindo para a geração de empregos, o estímulo ao empreendedorismo, a inovação e o desenvolvimento econômico. De acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2023), somente no primeiro semestre de 2023 foram criados 868,8 mil pequenos negócios no país, considerando Microempresas (ME), Empresas de Pequeno Porte (EPP) e Microempreendedores Individuais (MEI), evidenciando o dinamismo desse segmento na atividade econômica.

Além da criação de novos negócios, as micro e pequenas empresas destacam-se pela capacidade de geração de empregos formais. Segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), aproximadamente 70% das vagas formais criadas entre janeiro e junho de 2023 foram geradas por micro e pequenas empresas, com destaque para os setores de serviços, construção, indústria da transformação e comércio (Sebrae, 2023).

As micro e pequenas empresas representam aproximadamente 99% das empresas em funcionamento no Brasil, respondem por cerca de 55% dos empregos com carteira assinada e contribuem com aproximadamente 30% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (Sebrae, 2023). Esses dados demonstram sua relevância não apenas para a geração de renda, mas também para o fortalecimento da economia, da competitividade e do desenvolvimento regional.

Conforme Lemes (2019), as micro e pequenas empresas são classificadas principalmente pelo faturamento anual, conforme estabelecido pela legislação brasileira, compreendendo Microempreendedor Individual (MEI), Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP). Segundo o autor, elas representam aproximadamente 99% dos empreendimentos brasileiros, respondem por parcela significativa do PIB nacional e desempenham papel essencial na geração de empregos e renda.

Lemes (2019) destaca ainda que as micro e pequenas empresas concentram-se principalmente nos setores de comércio e serviços, refletindo menores barreiras de entrada e menor necessidade de investimentos iniciais, e exercem papel estratégico ao responderem por grande parte dos empregos formais, da massa salarial e das novas vagas de trabalho no país.

Além de sua importância econômica, os pequenos empreendimentos constituem uma das principais portas de entrada para o empreendedorismo, em razão do menor investimento inicial, da maior autonomia na tomada de decisões e da possibilidade de aprendizado prático sobre diferentes áreas da gestão empresarial, como finanças, planejamento, marketing e gestão de pessoas (Sebrae, 2023). Nesse contexto, a capacidade de administrar adequadamente os recursos financeiros torna-se um fator determinante para a sobrevivência, a continuidade e o crescimento desses empreendimentos.

2.2 Gestão financeira nos pequenos empreendimentos

2.2.1 Conceito de gestão financeira

Segundo Affonso, Ruwer e Giacomelli (2019), a administração financeira compreende o conjunto de decisões relacionadas à obtenção, aplicação e controle dos recursos financeiros da empresa, podendo ser entendida ainda como a ciência e a prática de administrar os recursos monetários da organização com o propósito de reduzir riscos, planejar investimentos, assegurar a sobrevivência, o crescimento e maximizar o valor do negócio para seus proprietários. Nesse contexto, essas decisões tornam-se fundamentais para a implementação e continuidade dos pequenos empreendimentos.

Já Assaf Neto (2021) define a administração financeira como um campo de estudo teórico e prático voltado para assegurar um processo eficiente de captação e alocação de recursos de capital, com vistas a manter a saúde financeira da empresa e alcançar seus objetivos.

Essa importância é confirmada pelos dados do GEM (2025), que indicam que a longevidade dos negócios depende diretamente da capacidade de responder aos desafios do ambiente em que estão inseridos. Em um cenário marcado por limitações de recursos e instabilidade econômica, a gestão financeira estruturada torna-se fator essencial para a sobrevivência, continuidade e crescimento dos pequenos empreendimentos.

2.2.2 Planejamento financeiro

O planejamento financeiro consiste no processo de definir antecipadamente as ações necessárias para alcançar os objetivos financeiros da empresa, considerando cenários, estimativas de recursos e responsabilidades. Seu propósito é orientar a utilização eficiente dos recursos e aumentar a probabilidade de obtenção dos resultados esperados (Hoji, 2021).

Conforme Hoji (2021), o planejamento financeiro pode ser estruturado nos níveis estratégico, tático e operacional, permitindo que os objetivos de longo prazo sejam

desdobrados em ações gerenciais e operacionais. Sua elaboração exige ainda a projeção de cenários econômicos, considerando fatores como inflação, taxas de juros e demais indicadores capazes de influenciar os resultados da empresa, reduzindo incertezas e tornando as decisões mais consistentes. Assaf Neto (2021) complementa ao afirmar que o planejamento financeiro procura evidenciar as necessidades de crescimento da empresa, identificar dificuldades futuras e selecionar os investimentos mais adequados para alcançar melhores resultados.

Nesse sentido, o planejamento financeiro constitui uma prática indispensável para a gestão, pois permite antecipar riscos, organizar recursos, apoiar a tomada de decisões e aumentar as chances de sobrevivência e crescimento do negócio (Affonso; Ruwep; Giacomelli, 2019). Para os autores, essa ferramenta possibilita ao empreendedor estimar a necessidade de investimentos, definir fontes de financiamento e organizar a aplicação dos recursos, reduzindo incertezas e promovendo decisões mais consistentes. Especialmente nas micro e pequenas empresas, deve abranger a previsão de receitas, custos, despesas e investimentos futuros, garantindo maior equilíbrio entre entradas e saídas de valores; nos primeiros anos de atividade, a realização de projeções e o acompanhamento contínuo das despesas tornam-se ainda essenciais para evitar problemas de liquidez e assegurar a segurança do empreendimento.

A relevância dessa prática é reforçada pelos dados do GEM (2025), que indicam que empreendimentos inseridos em ambientes de maior vulnerabilidade econômica dependem de planejamento, orçamentos e projeções financeiras para ampliar suas possibilidades de permanência no mercado. Por outro lado, a ausência de planejamento e controle financeiro figura entre os principais fatores das dificuldades enfrentadas, enquanto sua adoção favorece a sustentabilidade e o desempenho organizacional (Affonso; Ruwep; Giacomelli, 2019). Lemes (2019) acrescenta que a falta de planejamento prévio à abertura é uma das principais causas do insucesso das micro e pequenas empresas.

2.2.3 Controle financeiro

De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2024), o empreendedorismo é definido como qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou empreendimento, seja por meio do trabalho por conta própria, da criação de uma nova organização empresarial ou da expansão de um negócio existente, realizada por um indivíduo, um grupo de indivíduos ou uma empresa já estabelecida. Nesse contexto, Dornelas (2023) ressalta que empreender não significa apenas criar empresas, mas identificar oportunidades,

gerar valor e promover inovação, sendo o desenvolvimento de competências gerenciais um fator que favorece a evolução dos empreendimentos e sua sustentabilidade.

O controle financeiro consiste no acompanhamento sistemático do desempenho econômico-financeiro da empresa, permitindo avaliar indicadores como receitas, despesas, custos, liquidez, endividamento e rentabilidade, além de corrigir desvios entre os resultados planejados e os efetivamente realizados (Assaf Neto, 2021).

Entre os principais instrumentos desse processo, destacam-se o fluxo de caixa e o controle do capital de giro, que possibilitam acompanhar as entradas e saídas de recursos, garantindo equilíbrio financeiro e apoio às decisões gerenciais (Hoji, 2021). Conforme Affonso, Ruwer e Giacomelli (2019), o fluxo de caixa é uma das principais ferramentas tanto de planejamento quanto de controle: registra sistematicamente as movimentações financeiras, permitindo acompanhar a situação de liquidez, identificar antecipadamente necessidades de capital de giro, controlar contas a pagar e a receber, planejar aplicações e reduzir riscos de falta de recursos. Nesse sentido, compreender a diferença entre lucro e fluxo de caixa é indispensável, pois uma empresa pode apresentar lucro contábil e, ainda assim, enfrentar dificuldades financeiras devido à insuficiência de recursos disponíveis em caixa.

A relevância dessas práticas é reforçada pelos dados do GEM (2025), que indicam que a ausência de controles financeiros adequados aumenta a vulnerabilidade dos empreendimentos, dificultando sua permanência no mercado, especialmente em contextos de instabilidade econômica. Corroborando essa afirmação, Lemes (2019) destaca que o descontrole do fluxo de caixa está entre as principais causas de mortalidade das micro e pequenas empresas, evidenciando a necessidade de acompanhamento contínuo das entradas e saídas de recursos.

2.2.4 Tomada de decisão financeira

A tomada de decisão constitui uma das principais funções da administração. Para Assaf Neto (2021), a continuidade das organizações depende da qualidade das decisões de seus gestores, as quais devem ser fundamentadas em informações confiáveis sobre o ambiente interno e externo da empresa.

Nesse sentido, as decisões relacionadas a investimentos, financiamentos, aplicação de recursos e gestão de riscos dependem diretamente da disponibilidade de informações financeiras consistentes, produzidas por meio do planejamento e do controle financeiro. Conforme Affonso, Ruwer e Giacomelli (2019), esses dados oferecem suporte para decisões mais seguras, abrangendo desde a identificação de problemas, a avaliação de alternativas e o

direcionamento eficiente de recursos até escolhas específicas como concessão de prazos a clientes e administração do capital de giro.

O GEM (2025) reforça essa necessidade ao destacar que fatores como o medo do fracasso e a instabilidade financeira influenciam diretamente as escolhas dos empreendedores, tornando ainda mais relevante o uso de informações confiáveis para reduzir riscos e ampliar oportunidades de crescimento. Corroborando essa perspectiva, Lemes (2019) ressalta que a utilização de controles financeiros é prática essencial para a sustentabilidade dos pequenos negócios, pois fornece as informações necessárias para uma tomada de decisão consciente e para a manutenção do equilíbrio financeiro. O autor alerta ainda que um dos erros mais frequentes nas micro e pequenas empresas é a utilização de recursos do negócio para despesas pessoais, prática que compromete o controle financeiro e dificulta a sustentabilidade do empreendimento.

2.2.5 A gestão financeira como fator de desempenho dos pequenos empreendimentos

A gestão financeira representa um dos principais fatores associados ao desempenho e à continuidade dos pequenos empreendimentos, uma vez que possibilita maior controle dos recursos, melhor planejamento das atividades e decisões mais eficientes. Conforme dados do Sebrae (2026), práticas estruturadas de gestão financeira contribuem para o crescimento, redução de riscos e fortalecimento da competitividade das empresas.

Nesse mesmo sentido, Affonso, Ruwer e Giacomelli (2019) reforçam que a adoção dessas práticas amplia a competitividade, reduz riscos e favorece a sobrevivência e o crescimento das micro e pequenas empresas. Para os autores, os negócios que realizam planejamento financeiro, acompanham continuamente seus resultados e utilizam instrumentos de controle apresentam melhores condições de manter sua estabilidade econômica e financeira. Acrescentam ainda que a elevada taxa de mortalidade desses empreendimentos está frequentemente relacionada a falhas de planejamento, deficiências na gestão financeira e ausência de controles gerenciais, o que evidencia a importância da profissionalização da administração. Diante disso, destacam a necessidade de o empreendedor desenvolver competências gerenciais e adotar rotinas de planejamento, controle e monitoramento, pois esses elementos contribuem diretamente para o desempenho e a sustentabilidade do negócio. Essa importância é corroborada pelos dados do GEM (2025), que indicam que o fortalecimento da estabilidade econômica e o uso de mecanismos adequados de gestão favorecem não apenas a abertura de novos negócios, mas também sua consolidação, crescimento e geração de valor ao longo do tempo. Complementando essa visão, Lemes

(2019) ressalta que o empreendedor deve buscar constante capacitação em gestão, marketing, tecnologias, produção, vendas e, principalmente, em controles financeiros, visto que esses conhecimentos são fundamentais para garantir a continuidade e o crescimento da empresa.

2.2.6 Maturidade da gestão financeira

Lemes (2019) afirma que a profissionalização da gestão constitui fator determinante para a sustentabilidade empresarial, sendo sustentada pelos pilares financeiro, marketing e operações, que, quando integrados, favorecem a continuidade e o crescimento das organizações. Segundo o autor, empresas que adotam práticas de planejamento, controles financeiros, qualificação gerencial e acompanhamento constante dos resultados apresentam maiores condições de sobrevivência e crescimento.

Nesse sentido, a maturidade da gestão financeira corresponde, sobretudo, à capacidade da organização de estruturar processos consistentes para alcançar resultados previsíveis: cumprir prazos, manter-se dentro dos limites orçamentários e entregar resultados alinhados às especificações planejadas (Braun, 2017). Para o autor, os modelos de maturidade permitem identificar o nível de desenvolvimento da gestão e indicar o caminho para a melhoria contínua, avaliando a competência da empresa na execução de atividades-chave, o que, no âmbito financeiro, significa evoluir de controles informais para processos padronizados, gerenciados e otimizados.

A ausência de maturidade, por sua vez, está frequentemente ligada a falhas estruturais como o planejamento baseado em informações insuficientes, estimativas inadequadas de recursos e metas imprecisas, fatores que geram desvios de caixa e orçamento e comprometem a sustentabilidade do negócio (Braun, 2017). Por outro lado, a evolução rumo a níveis mais elevados de maturidade busca justamente assegurar que os recursos sejam geridos de forma alinhada à estratégia, com orçamentos compatíveis com a realidade do mercado e controles que garantam a previsibilidade financeira ao longo da execução das atividades.

3 METODOLOGIA

Para a obtenção dos dados, utilizou-se como instrumento de pesquisa o questionário semi-estruturado. Conforme Lozada e Nunes (2019), o questionário compreende um conjunto de perguntas organizadas de forma coerente com os objetivos do estudo, por meio das quais os respondentes manifestam suas respostas. Lakatos (2021) complementa que o instrumento deve ser elaborado de maneira clara, objetiva e com extensão adequada, de modo a não gerar desinteresse ou dificuldade de compreensão.

A caracterização do instrumento como semi-estruturado ampara-se em Manzini (2004), ao qual se estrutura com base em um roteiro de perguntas básicas previamente estabelecidas e alinhadas aos interesses e aos objetivos da pesquisa. Distintamente dos instrumentos totalmente fechados, essa modalidade confere flexibilidade ao pesquisador, permitindo que questões complementares possam surgir no decorrer da aplicação, de modo a captar percepções, experiências e informações de forma mais livre e sem condicionar as respostas a alternativas pré-definidas (CASTRO; OLIVEIRA, 2022).

Essa abordagem valoriza, ao mesmo tempo, a presença e a orientação do investigador e a liberdade do participante para expressar-se com espontaneidade, permitindo que o próprio respondente contribua na construção do conhecimento e no aprofundamento dos temas investigados (TRIVIÑOS, 1987 apud CASTRO; OLIVEIRA, 2022). Ao combinar perguntas organizadas com espaço para manifestação livre, o instrumento favorece tanto a obtenção de dados passíveis de tratamento quantitativo quanto a compreensão qualitativa dos fenômenos, atendendo à abordagem quanti-qualitativa adotada na pesquisa. No presente estudo, o instrumento contemplou perguntas fechadas, de múltipla escolha e abertas. As primeiras permitem ao respondente optar entre alternativas pré-definidas, facilitando o tratamento e a análise estatística dos dados; por sua vez, as abertas não delimitam respostas, possibilitando que os participantes expressem suas percepções de maneira livre (LOZADA; NUNES, 2019).

A aplicação ocorreu de forma digital, por intermédio da ferramenta Google Formulários, que possibilita a organização automática dos dados quantitativos. Procedeu-se à análise por meio de estatística descritiva, com cálculo de frequências absolutas e relativas e elaboração de gráficos destinados à análise. Antes da aplicação definitiva, realizou-se pré-teste do instrumento, com vistas a verificar a clareza das perguntas, a adequação da linguagem e a existência de eventuais falhas ou inconsistências, garantindo, assim, a fidedignidade e a validade das informações coletadas (LAKATOS, 2021). O período de coleta estendeu-se de 8 a 31 de julho de 2026, e o pré-teste foi aplicado a 5 pessoas. Não foram identificadas dificuldades de compreensão, razão pela qual não se fez necessária qualquer adequação ao instrumento.

Os dados coletados foram organizados, tabulados e analisados conforme a natureza de cada informação, com emprego combinado de tratamento estatístico e análise interpretativa. Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013), a análise de dados compreende a redução, a organização e a sistematização das informações, de modo a possibilitar a resposta aos objetivos delineados. Os dados quantitativos, expressos em valores absolutos e relativos, foram apresentados em tabelas que permitiram identificar padrões e tendências e serviram de

base para a construção dos indicadores de gestão financeira e a proposição dos níveis de maturidade. Quanto aos dados qualitativos, obtidos por meio das perguntas abertas, adotou-se a análise de conteúdo, conforme princípios que compreendem etapas de organização, classificação, codificação e categorização das respostas, com vistas a inferir conhecimentos e interpretar o fenômeno investigado em suas múltiplas dimensões (TRIVIÑOS, 1987 apud CASTRO; OLIVEIRA, 2022). As respostas foram agrupadas por categorias temáticas, de modo a compreender, de forma mais aprofundada, as percepções e dificuldades relatadas, conferindo maior riqueza e interpretação aos resultados obtidos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). A interpretação se processou de maneira integrada, com o confronto dos resultados obtidos com as referências teóricas, o que possibilitou a consolidação das informações e a proposição do modelo de avaliação de maturidade em gestão financeira.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos Empreendedores e dos Negócios

A distribuição etária dos participantes revela que o empreendedorismo na amostra concentra-se, predominantemente, em indivíduos em fase inicial e intermediária de trajetória profissional. Conforme exposto na Tabela 1, observa-se que 45,5% dos respondentes possuem entre 21 e 30 anos. Ao agrupar essa faixa com a de 31 a 40 anos, verifica-se que aproximadamente 69,3% dos empreendedores possuem até 40 anos. Apenas 7,9% possuem mais de 50 anos.

Tabela 1 — Distribuição dos respondentes por faixa etária

Faixa etária	Quantidade	%
Até 20 anos	6	5,9%
21 a 30 anos	46	45,5%
31 a 40 anos	24	23,8%
41 A 50 ANOS	17	16,8%
Acima de 50 anos	8	7,9%
Total	101	100%

Fonte: Autoria própria, 2026

A concentração de empreendedores nas faixas mais jovens encontra respaldo tanto nos levantamentos oficiais quanto na literatura especializada. Conforme destacam Borges, Filion e Simard (2008), grande parte das novas empresas é criada por jovens empreendedores com

menos de 35 anos grupo que, embora apresente menor experiência e recursos iniciais, corresponde à parcela mais ativa na criação de novos negócios. Os autores acrescentam que os jovens tendem a iniciar com capital inicial menor, percorrer um processo de criação mais longo e exercer funções em diversas áreas da administração, ainda que sem formação ou experiência prévia em todas elas.

Essa constatação converge com os dados da pesquisa GEM 2025, segundo a qual os empreendedores em estágio inicial no Brasil distribuem-se majoritariamente nas faixas de 18 a 44 anos (SEBRAE, 2026). Complementarmente, os dados da PNADC/IBGE analisados por Peruchetti et al. (2025) apontam que aproximadamente 65,9% dos donos de negócio no país concentram-se nas faixas de até 49 anos. Dessa forma, a predominância de jovens e adultos jovens identificada reflete o padrão observado em âmbito nacional.

A distribuição por gênero revela predominância feminina, com participação quase equilibrada entre os sexos. Conforme exposto na Tabela 2, 53% dos participantes são mulheres, enquanto 46% são homens.

Tabela 2 — Distribuição dos respondentes por gênero

Gênero	Quantidade	%
Feminino	53	53%
Masculino	46	46%
Total	99	100%

Fonte: Autoria própria, 2026.

A expressiva participação feminina reflete uma tendência de crescimento e fortalecimento do empreendedorismo feminino no Brasil. Conforme destaca o Panorama do Empreendedorismo Feminino no Brasil (PNUD; MDIC; MEMP, 2024), embora os homens ainda apresentem maior participação na categoria de trabalho por conta própria, a presença feminina tem crescido de forma consistente, especialmente entre micro e pequenos negócios. O estudo de Peruchetti et al. (2025) corrobora essa realidade ao registrar que 35,0% dos donos de negócio no Brasil são mulheres. No presente estudo, a proporção de mulheres é ainda superior à média nacional, o que pode indicar que o perfil de negócios investigado concentra-se em setores e atividades onde a presença feminina é particularmente expressiva.

A formação acadêmica dos respondentes revela um perfil com elevado nível de instrução. Conforme exposto na Tabela 3, a maior parte possui ensino médio completo (28,7%), seguida por ensino superior completo (27,7%) e superior incompleto (20,8%). Somados, os que possuem formação superior representam mais de 48% da amostra. A

pós-graduação aparece em 14,9% dos respondentes, enquanto apenas 7,9% possuem somente o ensino fundamental.

Tabela 3 — Nível de escolaridade dos respondentes

Escolaridade	Quantidade	%
Ensino fundamental	8	7,9%
Ensino médio	29	28,7%
Ensino superior incompleto	21	20,8%
Ensino superior completo	28	27,7%
Pós-graduação	15	14,9%
Total	101	100%

Fonte: Autoria própria, 2026.

O perfil de elevada formação acadêmica observado acompanha uma tendência nacional de crescimento da escolaridade entre os empreendedores. Conforme aponta o Sebrae (2025), a proporção de donos de negócios com diploma universitário registra patamar histórico. Peruchetti et al. (2025) reforçam essa evolução ao registrar que 21,5% dos donos de negócio no Brasil possuem ensino superior completo. No presente estudo, essa proporção é ainda superior à média nacional. Corroborando essa tendência, Cardozo (2019) ressalta que a proporção de empreendedores com média e alta escolaridade vem crescendo, enquanto a de baixa escolaridade recua.

Com relação ao tempo de funcionamento, verifica-se que a maior parte dos empreendimentos encontra-se em fase inicial e intermediária: 29,7% possuem de 1 a 2 anos e 31,7% funcionam há 3 a 5 anos. Juntos, esses grupos representam aproximadamente 61,4% da amostra. Os negócios com 6 a 10 anos correspondem a 17,8%, e aqueles com mais de 10 anos a 20,8% do total.

Tabela 4 — Tempo de funcionamento do empreendimento

Tempo de atuação :	Quantidade	%
1 a 2 anos	30	29,7%
3 a 5 anos	32	31,7%
6 a 10 anos	18	17,8%
Mais de 10 anos	21	20,8%
Total	101	100%

Fonte: Autoria própria, 2026.

A concentração de empreendimentos com até 5 anos de atividade revela que a maior parte dos negócios encontra-se em fase de consolidação período em que a gestão eficiente de recursos torna-se fator decisivo para a sobrevivência. Aproximadamente 38,6% dos

empreendimentos já possuem mais de 6 anos de atividade, demonstrando que parcela significativa já superou os primeiros e mais difíceis anos de existência.

Quanto à natureza jurídica e formalização, destaca-se a expressiva participação do Microempreendedor Individual (MEI), que corresponde a 48,5% da amostra. Em seguida, verifica-se que 36,6% dos empreendimentos encontram-se na informalidade. As Microempresas (ME) representam 8,9%, as Empresas de Pequeno Porte (EPP) 4%.

Tabela 5 — Natureza jurídica e situação de formalização

Tipo de empreendimento	Quantidade	%
Microempreendedor Individual (MEI)	49	48,5%
Microempresa (ME)	9	8,9%
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	4	4%
Empreendimento informal	37	36,6%
Total	101	100%

Fonte: Autoria própria, 2026.

Os dados revelam que quase metade dos negócios já aderiu ao MEI, demonstrando que essa modalidade tem se consolidado como a principal via de formalização para pequenos empreendedores. Conforme destacam Mendes et al. (2026), a formalização mostra-se fator determinante para a profissionalização dos negócios e permite acessar benefícios previdenciários, linhas de crédito e emitir notas fiscais. Por outro lado, a expressiva parcela de 36,6% na informalidade revela que muitos ainda postergam a formalização, frequentemente apontando burocracia, custos e falta de informação como barreiras (Reis 2026; Neves, 2020). A respeito da dimensão da equipe, verifica-se que 67,3% dos empreendimentos não possuem nenhum funcionário, sendo conduzidos exclusivamente pelo próprio empreendedor. Os que contam com 1 a 3 funcionários representam 27,7%, enquanto apenas 5% dispõem de 4 ou mais colaboradores.

Tabela 6 — Número de funcionários

Número de funcionários	Quantidade	%
Nenhum	68	67,3%
1 a 3 Funcionários	28	27,7%
4 a 10 Funcionários	3	3%
Mais de 10 Funcionários	2	2%
Total	101	100%

Fonte: Autoria própria, 2026.

Quanto à motivação que levou à abertura do empreendimento, 44% indicaram fazê-lo pela identificação de oportunidade de mercado, enquanto 26% o fizeram por necessidade econômica. Outros 30% apontaram combinação de ambos os fatores.

Tabela 7 — Motivação para abertura do empreendimento

Motivação	Quantidade	%
Necessidade econômica	26	26%
Oportunidade de mercado	44	44%
Combinação de ambos os fatores	30	30%
Total	100	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Conforme Dornelas (2019), distinguem-se fundamentalmente o empreendedor por necessidade e o por oportunidade, não sendo os dois perfis excludentes — constatação que corrobora os dados obtidos.

Na fase de constituição, observa-se divisão quase perfeita quanto à realização de pesquisa de mercado antes ou durante a operação: 50,5% afirmam ter realizado pesquisa, enquanto 49,5% declararam não ter adotado essa prática.

Tabela 8 — Realização de pesquisa de mercado

Realizou pesquisa de mercado?	Quantidade	%
Sim	50	50,5%
Não	49	49,5%
Total	99	100%

Fonte: Autoria própria, 2026.

Sobre a avaliação do próprio empreendimento, 45% classificam-no como estável, 34% em fase de crescimento e 21% declaram estar em situação de dificuldade. Em conjunto, quase 80% dos negócios são percebidos em condições favoráveis ou equilibradas.

Tabela 9 — Percepção da situação atual do empreendimento

Situação atual	Quantidade	%
Estável	45	45%
Crescendo	34	34%
Em dificuldade	21	21%
Total	100	100%

Fonte: Autoria própria, 2026.

4.2 Práticas de Controle e Gestão Financeira

Com relação às práticas de acompanhamento financeiro, verifica-se que apenas 32% dos empreendedores adotam controle formal por meio de planilhas ou sistemas. A maioria, correspondente a 50%, utiliza meios informais como cadernos e anotações, enquanto 18% declararam não realizar qualquer tipo de controle.

Tabela 10 — Tipo de controle financeiro adotado

Tipo de controle	Quantidade	%
Sim, formal (planilha ou sistema)	32	32%
Sim, por cadernos e anotações	50	50%
Não realizo controle financeiro	18	18%
Total	100	100%

Fonte: Autoria própria, 2026.

No que se refere à regularidade do registro de entradas e saídas financeiras, 38% dos empreendedores afirmam realizar o controle diariamente, 23% semanalmente e 16% mensalmente. Contudo, expressivos 23% declararam não registrar qualquer movimentação, conforme Tabela 11.

Tabela 11 — Frequência de registro do fluxo de caixa

Frequência de registro	Quantidade	%
Diariamente	38	38%
Semanalmente	23	23%
Mensalmente	16	16%
Não registro movimentações	23	23%
Total	100	100%

Fonte: Autoria própria, 2026.

Sobre o conhecimento do resultado financeiro mensal, 47% afirmam saber com aproximação qual é o lucro, enquanto 38% declaram saber "mais ou menos". Outros 15% admitem não ter essa informação.

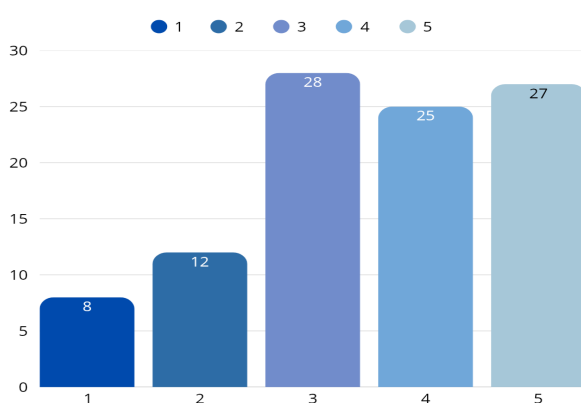
Tabela 12 — Conhecimento do lucro mensal

Conhece o lucro mensal?	Quantidade	%
Sim, sei aproximadamente	47	47%
Mais ou menos	38	38%
Não sei	15	15%
Total	100	100%

Fonte: Autoria própria, 2026

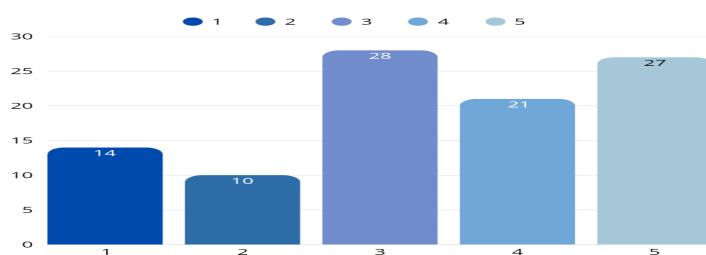
A percepção sobre o domínio do fluxo de caixa foi avaliada em escala de 1 a 5. A nota 3 obteve maior frequência (28 respondentes), seguida pela nota 5 (27) e pela nota 4 (25). As notas mais baixas somaram apenas 20 respondentes. Quanto à capacidade de antecipar dificuldades financeiras, observa-se que 48 de 100 concentraram-se nas notas mais elevadas, sugerindo percepção de controle que, contudo, não se apoia em registros sistemáticos. Os resultados revelam um quadro em que a gestão financeira é conduzida, em sua maioria, de forma informal ou sem estruturação. Conforme Chiavenato (2021), a maior parte dos pequenos empresários administra custos e finanças de maneira intuitiva, por falta de formação específica na área. Essa realidade reflete-se nos dados: quase metade não sabe com precisão quanto lucra mensalmente, e quase um quarto não registra qualquer movimentação. O SEBRAE (2026) também registra que 50% dos pequenos negócios realizam controle de forma precária. Sem registros regulares e sem clareza sobre o lucro, o empreendedor acaba confiando apenas na experiência cotidiana que pode ser insuficiente à medida que o negócio cresce.

Gráfico 1: Controle claro de fluxo de caixa



Fonte: Autoria própria, 2026.

Gráfico 2: Previsão de dificuldades financeiras



Fonte: Autoria própria, 2026.

Os resultados revelam um quadro em que a gestão financeira é conduzida, em sua maioria, de forma informal ou sem estruturação. Conforme Chiavenato (2021), a maior parte dos pequenos empresários administra custos e finanças de maneira intuitiva, por falta de formação específica na área. O Sebrae (2026) também registra que 50% dos pequenos negócios realizam controle de forma precária. Sem registros regulares e sem clareza sobre o lucro, o empreendedor acaba confiando apenas na experiência cotidiana — que pode ser insuficiente à medida que o negócio cresce.

4.3 Separação de Recursos e Capital de Giro

A respeito da distinção entre patrimônio pessoal e recursos do empreendimento, apenas 38% afirmam sempre realizar a separação, enquanto 42% o fazem apenas às vezes e 20% nunca a realizam.

Tabela 13 — Separação entre finanças pessoais e do negócio

Separação de recursos	Quantidade	%
Sempre	38	38%
Às vezes	42	42%
Nunca	20	20%
Total	100	100%

Fonte: Autoria própria, 2026.

Apenas 31% dos empreendedores declararam retirar um salário ou pró-labore de forma sistemática, enquanto 68,7% afirmaram não realizar essa prática.

Tabela 14 — Retirada de pró-labore mensal

Realiza retirada de pró-labore?	Quantidade	%
Sim	31	31%
Não	68	68,7%
Total	99	100%

Fonte: Autoria própria, 2026.

Quando retiram, 39,8% recebem entre 1 e 3 salários mínimos, 26,5% recebem menos de um salário mínimo, e apenas 12,2% conseguem retirar acima de 3 salários.

Tabela 15 — Valor médio mensal de retirada como remuneração

Faixa de valor	Quantidade	%
Menos de 1 salário mínimo	26	26,5%
De 1 a 3 salários mínimos	39	39,8%
Acima de 3 salários mínimos	12	12,2%
Não realizo retirada fixa mensal	21	21,4%
Total	98	100%

Fonte: Autoria própria, 2026.

Sobre a destinação de valores do caixa para gastos particulares, 35,4% admitem fazê-lo com frequência e 53,5% às vezes. Somados, quase 89% misturam recursos.

Tabela 16 — Utilização de recursos do negócio para despesas pessoais

Utiliza recursos do negócio para gastos pessoais?	Quantidade	%
Frequentemente	35	35,4%
Às vezes	53	53,5%
Nunca	11	11,1%
Total	99	100%

Fonte: Autoria própria, 2026. .

Os resultados demonstram que a mistura entre finanças pessoais e empresariais constitui prática predominante. Essa realidade é semelhante à verificada pelo Sebrae (2026), segundo o qual mais de 60% dos pequenos negócios pagam despesas pessoais com recursos da empresa. Conforme Sousa Filho et al. (2026), a separação entre finanças pessoais e empresariais representa o primeiro passo essencial para a saúde financeira. Sem distinguir o que é rendimento do empreendedor do que é resultado do negócio, não há como compreender a real rentabilidade e o capital de giro vai sendo consumido sem que se perceba.

4.4 Práticas de Planejamento e Tomada de Decisão

Com relação à elaboração de planejamento financeiro, 44,9% afirmam realizá-lo com frequência, enquanto 31,6% declaram fazê-lo raramente. Outros 13,3% não realizam planejamento de forma alguma, e 10,2% admitem não saber como elaborá-lo.

Tabela 17 — Elaboração de planejamento financeiro

Prática de planejamento	Quantidade	%
Sim, realizo frequentemente	44	44,9%
Raramente realizo	31	31,6%

Não realizo	13	13,3%
Não sei como elaborar	10	10,2%
Total	98	100

Fonte: Autoria própria, 2026.

Apenas 29,3% afirmam conhecer bem o conceito e a aplicação de capital de giro, enquanto 52,5% declararam possuir conhecimento básico e 17,2% limitaram-se a dizer que já ouviram falar.

Tabela 18 — Conhecimento sobre capital de giro

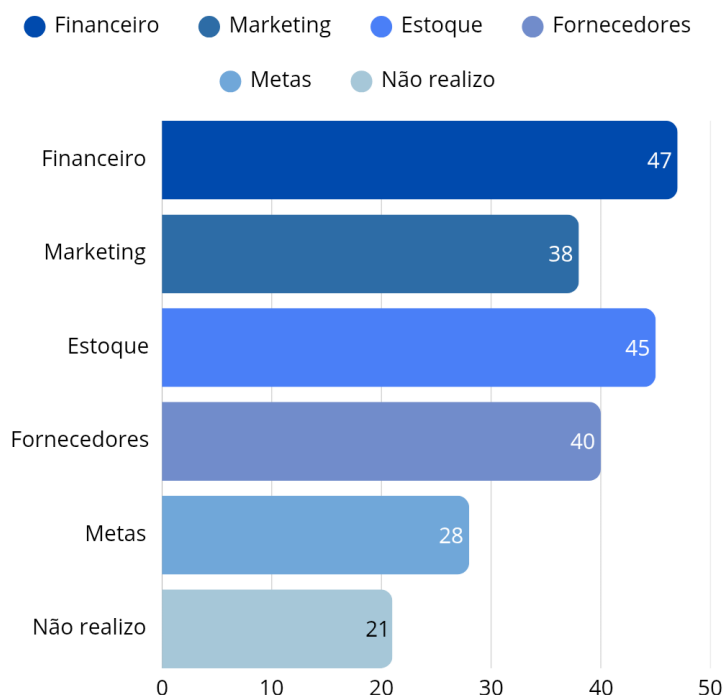
Nível de conhecimento	Quantidade	%
Conheço bem o conceito e a aplicação	29	29,3%
Conhecimento básico	52	52,5%
Já ouvi falar, mas não conheço	17	17,2%
Total	98	100%

Fonte: Autoria própria, 2026.

Quanto aos tipos de planejamento adotados, o financeiro foi o mais citado (47 menções), seguido por controle de estoque (45) e planejamento junto a fornecedores (40). Já 21 declararam não realizar qualquer tipo de planejamento.

Conforme salienta Rodrigues (2022), o planejamento financeiro constitui ferramenta essencial para orientar decisões e projetar o futuro do negócio. Sem essa prática, as ações tendem a ser guiadas pela improvisação. Dambrovski (2025) destaca que a ausência de planejamento, aliada à falta de controle sistemático, torna os pequenos negócios vulneráveis a qualquer cenário de instabilidade. O desconhecimento sobre capital de giro é especialmente relevante, pois compreende os recursos necessários para a manutenção das operações diárias.

Gráfico 3: Tipos de planejamento



Fonte: Autoria própria.

4.5 Uso de Crédito, Riscos e Tomada de Decisão

Observa-se predomínio da intuição e experiência pessoal como critério de decisão (41,4%), seguido por redes sociais e tendências de mercado (32,3%). O planejamento e metas estabelecidas aparecem para apenas 20,2%, e o uso de dados financeiros é praticamente inexistente (1%).

Tabela 19 — Critério principal para tomada de decisão

Critério utilizado	Quantidade	%
intuição e experiência pessoal	41	41,4%
Redes sociais e tendências do mercado	32	32,3%
Planejamento e metas estabelecidas	20	20,2%
Orientações de outras pessoas	5	5,1
Dados financeiros	1	1%
Total	99	100%

Fonte: Autoria própria, 2026.

Diante de eventual dificuldade financeira, 51,5% recorreriam primeiramente a reservas próprias, 27,3% buscariam empréstimo bancário, 11,1% recorreriam a familiares e 9,1% avaliariam encerrar as atividades.

Tabela 20 — Primeira alternativa em caso de dificuldade financeira

Alternativa	Quantidade	%
Empréstimo bancário	27	27,3%
Ajuda de familiares	11	11,1%
Reserva financeira	51	51,5%
Encerrar as atividades	9	9,1%
Total	98	100%

Fonte: Autoria própria, 2026.

Desde o início das atividades, 52% declararam nunca ter utilizado nenhum tipo de financiamento. Dentre os que recorreram, 23,5% usaram empréstimo bancário, 12,2% acessaram crédito específico para empresas e 10,2% recorreram a programas de incentivo.

Tabela 21 — Utilização de fontes de financiamento

Tipo de recurso	Quantidade	%
Sim, empréstimo bancário	23	23,5%
Sim, crédito para empresas	12	12,2%
Sim, financiamento ou programa de incentivo	10	10,2%
Não, nunca utilizei recursos financeiros	51	52%
Total	98	100%

Fonte: Autoria própria, 2026.

Sobre eventuais perdas financeiras provocadas por decisões tomadas sem planejamento ou análise prévia, 12,4% dos respondentes declararam enfrentar essa situação com frequência, e expressivos 61,9% afirmaram que isso ocorre raramente. Outros 25,8% declararam nunca ter sofrido prejuízos por essa causa. .

Tabela 22 — Ocorrência de prejuízos por decisões sem análise prévia

Frequência	Quantidade	%
Frequentemente	12	12,4%
Raramente	60	61,9%
Nunca	25	25,8%
Total	97	100%

Fonte: Autoria própria, 2026. .

A respeito da importância da gestão financeira para o crescimento do empreendimento, expressivos 95,9% dos respondentes reconhecem sua influência direta. Nenhum respondente negou essa relação, e apenas 4,1% indicou não ter certeza.

Tabela 23 — Percepção sobre a influência da gestão financeira no crescimento

Influencia	Quantidade	%
Sim	94	95,9%
Não	0	0
Talvez	4	4,1%
Total	98	100%

Fonte: Autoria própria.

Esse cenário revela que, embora quase todos compreendam a importância da gestão financeira, poucos adotam práticas estruturadas o que demonstra clara lacuna entre percepção e prática. Conforme Ferreira et al. (2025), a falta de planejamento constitui uma das principais barreiras ao acesso ao crédito e ao crescimento sustentável. A preferência por recursos próprios também demonstra cautela ligada às condições restritivas de crédito no Brasil (SEBRAE, 2022).

4.6 Percepção da Importância da Gestão Financeira

As respostas espontâneas dos empreendedores oferecem visão aprofundada sobre os obstáculos que limitam a expansão, permitindo compreender a realidade vivida no dia a dia dos pequenos negócios. Os relatos, apresentados a seguir de forma ilustrativa, estão identificados pela sigla E seguida de número, correspondente a cada respondente entrevistado.

Tabela 24: Dificuldades referente ao crescimento dos empreendimentos

Categoria Estratégica	Frequência	%	Respostas
Ambiente de mercado e demanda	21	23,3%	idade pequena, baixo poder de compra, mercado reduzido, concorrência desleal, comércio parado, poucos clientes, sazonalidade, internet prejudicando comércio local
Recursos financeiros e capital	15	16,7%	Falta de capital de giro, falta de investimento, impostos e taxas elevadas, custo de insumos, inflação, aluguel e taxas altas, risco do investimento
Gestão e conhecimento financeiro	13	14,4%	Não ter controle financeiro, misturar recursos pessoais e empresariais, falta de planejamento, falta de conhecimento financeiro, vender fiado, dificuldade de previsibilidade
Mão de obra e tempo disponível	12	13,3%	Falta de colaboradores, falta de mão de obra capacitada, dificuldade de fixar funcionários, falta de tempo para administrar, conciliar horários pessoais e profissionais
Espaço e estrutura física	9	10,0%	Espaço físico insuficiente, localização, estrutura inadequada, limitação de crescimento físico
Divulgação, marketing e visibilidade	7	7,8%	Falta de marketing digital, pouca divulgação, dificuldade de atingir público, concorrência de preços baixos
Planejamento e organização	7	7,8%	Falta de planejamento, desorganização, procrastinação, falta de estratégia
Outros fatores	6	6,7%	Dificuldades com sócios, confiança do cliente, dependência de contratos de terceiros, instabilidade econômica
Total	90	100%	

Fonte: Autoria própria, 2026.

A principal barreira apontada é o ambiente de mercado e demanda, citada por quase um quarto dos respondentes. A limitação geográfica cidade de pequeno porte, baixo poder

aquisitivo e mercado reduzido aparece repetidamente como fator que comprime preços e restringe o potencial de crescimento. A concorrência desleal e a proliferação de negócios no mesmo ramo também são apontadas como obstáculo.

Em segundo lugar aparecem os recursos financeiros e capital: falta de capital de giro, carga tributária percebida como excessiva, custo crescente de insumos e instabilidade econômica/inflação. Esse dado converge com Sobral e Peci (2024), que classificam a elevada carga tributária e os custos de financiamento como dois dos maiores obstáculos ao empreendedorismo no Brasil.

A gestão e conhecimento financeiro aparecem como terceiro obstáculo mais citado: mistura de recursos, ausência de controle, falta de planejamento e venda a prazo sem garantia de recebimento. Ou seja, mesmo reconhecendo a importância da gestão financeira, na prática ela continua sendo um dos principais gargalos.

Tabela 25 — O que falta para o empreendimento crescer

Categoria Estratégica	Frequência	%	Exemplos representativos das respostas
Capital, investimento e crédito	19	22,1%	Mais capital, crédito, verba, investir em estrutura, equipamentos, material, estoque, capital de giro
Divulgação, marketing e visibilidade	18	20,9%	Marketing, presença nas redes sociais, site, divulgação, maior alcance, postagens, vídeos
Espaço físico e estrutura	11	12,8%	Espaço maior, loja física, ambiente adequado, melhor localização, estrutura de produção
Pessoas e equipe	7	8,1%	Mais funcionários, equipe capacitada, colaboradores, sócios, prospectar clientes
Mercado, clientes e oportunidades	7	8,1%	Mais clientes, mercado maior, oportunidades, público com maior poder de compra, independência de contratantes
Apoio externo e condições tributárias	5	5,8%	Menores impostos, incentivos, apoio, financiamento, condições especiais
Gestão, organização e conhecimento	11	12,8%	Melhor gestão, controle financeiro, organização, planejamento, conhecimento financeiro, estratégias
Tempo e dedicação exclusiva	8	9,3%	Mais tempo, dedicação integral, foco, horário exclusivo para o negócio
Total	86	100%	

Fonte: Autoria própria, 2026.

Quando perguntados sobre o que falta para crescer, os empreendedores apontam primeiramente capital e investimento (22,1%). Em seguida, divulgação e marketing (20,9%) revelando que muitos percebem a limitação de público não apenas como problema de mercado, mas também de comunicação e alcance.

Espaço físico e estrutura aparecem como terceira necessidade mais citada, seguidos de gestão, organização e conhecimento. É interessante notar que, embora o obstáculo principal seja

externo (mercado e capital), a solução que os próprios empreendedores indicam combina recursos externos com melhoria interna: gestão, organização, planejamento e conhecimento financeiro.

Sobral e Peci (2024) explicam que a tomada de decisão eficaz depende de informação, análise e planejamento exatamente os elementos que os empreendedores reconhecem como ausentes. A diferença é que, na percepção deles, a solução passa primeiro por mais recursos e depois por mais gestão.

Tabela 26 — O que motivou a criação do empreendimento

Categoria Estratégica	Frequência	%	Exemplos representativos das respostas
Necessidade econômica e profissional	25	32,5%	Falta de emprego, desemprego, necessidade de renda, dificuldade de conseguir trabalho, complementar renda, boletos, não ter alternativa
Independência, autonomia e realização	21	27,3%	Ser próprio chefe, autonomia, horários flexíveis, independência financeira, estabilidade, sonho pessoal, realização profissional
Oportunidade de mercado e vocação	16	20,8%	Identificação de oportunidade, conhecimento na área, gosto pelo que faz, experiência anterior, mercado pouco explorado, vocação profissional
Influência familiar e exemplo	5	6,5%	Pais empreendedores, seguir ramo da família, tradição, convívio com empreendedores
Renda extra e complementar	5	6,5%	Renda complementar, começar como hobby, vender peças extras, rendimento adicional
Insatisfação com emprego anterior	5	6,5%	Insatisfação com CLT, humilhação no emprego anterior, mudança de ramo, falta de perspectiva
Total	77	100%	

Fonte: Autoria própria, 2026.

A motivação mais frequente foi a necessidade econômica e profissional (32,5%): desemprego, falta de oportunidades formais, necessidade de complementar renda. Em seguida, a busca por independência e autonomia (27,3%) ser próprio chefe, definir horários, buscar estabilidade financeira. A oportunidade de mercado e vocação aparece em 20,8% dos relatos: quem conhece a área, gosta do que faz e identifica um espaço a ser explorado.

Esse perfil misto corrobora Dornelas (2019), para quem o empreendedorismo por necessidade e por oportunidade não são excludentes. Muitos respondentes apontam os dois motivos simultaneamente: precisavam de renda e encontraram uma oportunidade. Como destacam Balog e Wanderley (2025), no contexto brasileiro, o "empreendedorismo de si" a busca de

sobrevivência por conta própria — frequentemente se confunde com a iniciativa de aproveitar oportunidades.

4.7 Síntese das Respostas Abertas

No Quadro 1 mostrado a seguir há uma descrição da síntese das respostas abertas identificadas na análise.

Quadro 1 – Síntese das respostas abertas

Pergunta	Principal barreira identificada	Principal solução indicada	Motivação predominante
O que dificulta o crescimento?	Mercado reduzido e baixo poder de compra	Melhorar gestão e ampliar divulgação	
O que falta para crescer?	Falta de capital e divulgação	Investimento, marketing e organização	
O que motivou abrir o negócio?			Necessidade + busca por independência

Fonte: Autoria própria, 2026.

As respostas abertas confirmam o que os dados quantitativos já sugeriam: os empreendedores **sabem o que falta**, mas encontram limitações tanto externas — mercado pequeno, tributação pesada, custo de capital elevado — quanto internas — controle financeiro frágil, falta de planejamento, tempo insuficiente. O desafio, portanto, não é apenas convencer da importância da gestão financeira, mas torná-la acessível, prática e aplicável à realidade de quem opera em mercados reduzidos, com recursos limitados e sem equipe de apoio.

4.8 Proposta de Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão Financeira

4.8.1 Estrutura Geral do Modelo

Os resultados desta pesquisa demonstraram de forma clara quais são as maiores dificuldades enfrentadas pelos empreendedores: falta de controle financeiro, mistura entre recursos pessoais e do negócio, pouca familiaridade com planejamento e limitação de conhecimento gerencial. Esses pontos não foram apontados apenas nos relatos, mas se confirmaram nos dados quantitativos, mostrando que a maioria dos respondentes encontra-se em estágio inicial de organização financeira.

Cada indicador proposto corresponde diretamente a uma dificuldade identificada empiricamente nesta pesquisa: a ausência de registros sistemáticos, a mistura entre recursos pessoais e empresariais, o desconhecimento sobre capital de giro e projeção de caixa, a predominância da intuição sobre dados na tomada de decisão e a lacuna entre a importância reconhecida e a busca efetiva por capacitação. Dessa forma, o modelo não parte de um

referencial teórico distante da realidade, mas sim da própria realidade revelada pelos empreendedores investigados.

A partir dessa realidade, e com base nos referenciais que tratam de maturidade em gestão, propõe-se um modelo estruturado em etapas progressivas. A ideia central é simples: ninguém consegue aplicar rotinas complexas sem antes dominar o básico. A maturidade não se atinge de uma vez, mas se constrói passo a passo do registro mais simples até o planejamento estruturado. Essa lógica encontra respaldo tanto em modelos acadêmicos de maturidade quanto na Matriz de Maturidade das Micro e Pequenas Empresas, reconhecendo a diversidade e os diferentes estágios em que se encontram os pequenos negócios.

Assim, o modelo parte de onde o empreendedor realmente está, e não de um padrão idealizado. Ele está organizado em cinco eixos definidos com base nas dificuldades mais recorrentes da pesquisa: planejamento e controle, separação de recursos, gestão de capital de giro, tomada de decisão com dados e conhecimento gerencial. Cada eixo é avaliado por meio de perguntas simples, que permitem classificar o empreendimento em cinco níveis de maturidade, do mais inicial ao mais estruturado.

O diferencial está na forma de aplicação: o próprio empreendedor responde às questões, soma os pontos e identifica seu nível. Em seguida, sabe exatamente qual prática adotar para avançar ao próximo estágio. Não exige conhecimento avançado em ferramentas caras: apresenta um caminho acessível, construído sobre a realidade que ele mesmo ajudou a revelar.

4.8.2 Fundamentação Teórica do Modelo

A proposta de um modelo de maturidade em gestão financeira se apoia na premissa de que a administração financeira não se reduz a técnicas contábeis, mas constitui função essencial ao funcionamento e à sustentabilidade de qualquer organização (sobral; peci, 2024). Para os pequenos negócios, essa função adquire contornos específicos: a limitação de recursos, a escassez de tempo e a falta de capacitação tornam impraticável a aplicação imediata de sistemas complexos. Conforme destacam sobral e peci (2024), a realidade brasileira é marcada por obstáculos estruturais carga tributária elevada, juros altos, burocracia e baixa produtividade que tornam ainda mais necessário que a gestão financeira seja simples, prática e progressiva.

O conceito de maturidade pressupõe que a gestão não se atinge de uma só vez, mas se constrói em estágios sucessivos. Ninguém planeja sem antes registrar; ninguém projeta sem antes conhecer seus custos. Essa lógica é consistente com a teoria da tomada de decisão,

segundo a qual as escolhas racionais dependem de informação confiável (sobral; peci, 2024). Sem registros, sem separação de recursos e sem noção de capital de giro, o empreendedor opera por intuição condição que os dados desta pesquisa confirmaram ser predominante.

Assim, o modelo proposto parte do princípio de que a complexidade deve acompanhar a evolução do negócio, e não o contrário. Ao reconhecer diferentes estágios de desenvolvimento, o modelo alinha-se à perspectiva de que o empreendedorismo brasileiro se manifesta de formas diversas: enquanto alguns negócios já operam com estrutura consolidada, muitos encontram-se em fase inicial, lutando para sobreviver em mercados reduzidos e com recursos limitados (balog; wanderley, 2025). A maturidade não é, portanto, um requisito prévio para empreender, mas um caminho a ser percorrido passo a passo. A seguir há no Quadro 2, os eixos e indicadores identificados na pesquisa,

Quadro 2 - Indicadores

Eixo	Nº	Indicador
Eixo 1 - Planejamento e controle	I1	Você realiza registro e controle de todas as entradas e saídas financeiras do negócio?
	I2	Com qual frequência você registra e acompanha os valores do negócio?
	I3	Você elabora orçamento, previsão ou planejamento financeiro para o negócio?
Eixo 2 — Separação de Recursos	I4	Você separa o dinheiro pessoal do dinheiro do empreendimento?
	I5	Você define e retira um valor sistemático (pró-labore) pelo seu trabalho no negócio?
Eixo 3 — Gestão de Capital de Giro	I6	Você sabe quanto precisa manter em caixa para manter o negócio funcionando?
	I7	Você projeta ou antecipa necessidades de caixa nos próximos meses?
Eixo 4 — Tomada de Decisão	I8	Ao tomar decisões no negócio, você se baseia em quê?
	I9	Antes de investir ou gastar valores maiores, você verifica se o negócio tem condições de arcar?
Eixo 5 — Conhecimento e Aprimoramento	I10	Você busca se capacitar ou aprender sobre gestão e finanças para administrar melhor o negócio?
	I11	Você compreende os números e resultados do seu negócio?

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2026).

4.8.3 Formulário de Autoavaliação da Maturidade Financeira

Instrução: Leia cada questão e assinale a alternativa que melhor descreve a sua realidade atual. Não existe resposta certa ou errada; o objetivo é identificar, de forma honesta, em qual estágio se encontra a gestão financeira do seu negócio.

4.8.4 Proposta de Formulário de Avaliação de Maturidade Financeira

I1 — Você realiza registro e controle de todas as entradas e saídas financeiras do negócio?
☐ A - Não faço nenhum tipo de registro ou controle
☐ B - Anoto às vezes em caderno, bloco ou memória, sem método
☐ C - Anotar em planilha ou caderno, mas de forma simples
☐ D - Mantenho registro atualizado em planilha ou sistema simples
☐ E - Tenho controle organizado e completo de todas as movimentações
I2 — Com qual frequência você registra e acompanha os valores do negócio?
☐ A - Nunca ou quase nunca
☐ B - De vez em quando, quando lembro ou preciso
☐ C - Semanalmente ou quinzenalmente
☐ D - Diariamente ou sempre que entra/sai valor
☐ E - Diariamente e confiro o saldo ao final do período
I3 — Você elabora orçamento, previsão ou planejamento financeiro para o negócio?
☐ A - Não sei nem como fazer
☐ B - Penso em ideias, mas não anoto nem organizo
☐ C - Faço estimativas simples de receitas e gastos esperados
☐ D - Elaboro planejamento com valores estimados e acompanho o realizado
☐ E - Faço orçamento detalhado e comparo planejado × realizado mensalmente
I4 — Você separa o dinheiro pessoal do dinheiro do empreendimento?
☐ A - Não separo de forma nenhuma, tudo junto
☐ B - Tento separar, mas às vezes acabo misturando
☐ C - Separo na maior parte do tempo, mas sem contas distintas
☐ D - Contas e caixas separados; não misturo mais
☐ E - Separação total; o negócio tem caixa independente do meu dinheiro
I5 — Você define e retira um valor sistemático (pró-labore) pelo seu trabalho no negócio?

☐ A - Não retiro nada, pego o que preciso quando preciso
☐ B - Retiro quando sobra ou quando o dinheiro permite
☐ C - Tenho uma ideia do valor, mas não é fixo nem mensal
☐ D - Defino um valor e retiro de forma regular
☐ E - Valor definido e fixo; retiro antes de qualquer outra despesa
16 — Você sabe quanto precisa manter em caixa para manter o negócio funcionando?
☐ A - Não faço ideia do valor necessário
☐ B - Sei mais ou menos, mas não tenho conta exata
☐ C - Tenho uma noção aproximada do valor mensal de gastos fixos
☐ D - Sei exatamente quanto gasto por mês e quanto preciso em caixa
☐ E - Sei exatamente e mantenho reserva para cobrir pelo menos 3 meses
17 — Você projeta ou antecipa necessidades de caixa nos próximos meses?
☐ A - Não penso à frente, vou vivendo o dia a dia
☐ B - Percebo quando vai faltar, mas sem calcular
☐ C - Tento prever os meses de maior e menor movimento
☐ D - Projeto entradas e saídas com alguma antecedência
☐ E - Faço projeção de caixa para os próximos 3 a 6 meses
18 — Ao tomar decisões no negócio, você se baseia em quê?
☐ A - Experiência pessoal, o que vejo nas redes sociais ou ouço de outros
☐ B - Intuição, oportunidade ou necessidade do momento
☐ C - Observo o que tenho em caixa no momento e decido
☐ D - Analiso custos, preços e disponibilidade antes de decidir
☐ E - Analiso dados, custos, retorno e risco antes de decidir
19 — Antes de investir ou gastar valores maiores, você verifica se o negócio tem condições de arcar?
☐ A - Decido na hora, sem verificar com cuidado
☐ B - Vejo se tenho dinheiro agora, sem calcular consequências
☐ C - Avalio se o retorno parece valer a pena, sem cálculo exato
☐ D - Verifico caixa, custos e capacidade de pagamento antes
☐ E - Faço cálculo de retorno, prazo e impacto antes de decidir
110 — Você busca se capacitar ou aprender sobre gestão e finanças para administrar melhor o negócio?

☐ A - Não, ainda não pensei nisso
☐ B - Procuro alguma informação quando tenho dificuldade
☐ C - Busco informações simples e orientações pontuais
☐ D - Participo de cursos, leio ou busco orientação de forma regular
☐ E - Busco capacitação continuada e procuro aplicar o que aprendo
111 — Você compreende os números e resultados do seu negócio?
☐ A - Não entendo quase nada dos números
☐ B - Sei quanto vendo e quanto gasto, mas não sei se estou lucrando
☐ C - Sei se estou lucrando ou perdendo no geral
☐ D - Compreendo custos, receitas, lucro e quanto tenho em caixa
☐ E - Compreendo todos os indicadores e sei interpretar a situação financeira

4.8.5 Procedimento de Aplicação do Modelo

Após responder ao formulário, a classificação se dá em quatro etapas simples, sem exigência de conhecimentos avançados ou recursos além das próprias respostas.

PASSO 1:

ATRIBUIÇÃO DE PONTOS				
<i>A = 1 ponto</i>	<i>B = 2 pontos</i>	<i>C = 3 pontos</i>	<i>D = 4 pontos</i>	<i>E = 5 pontos</i>

PASSO 2:

PONTUAÇÃO (55 é a pontuação máxima)
Soma-se a pontuação das 11 perguntas

Fonte: Autoria própria, 2026.

PASSO 3:

IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE	
Pontuação Total	Nível de Maturidade
11 a 19 pontos	Nível 1 — Inicial
20 a 28 pontos	Nível 2 — Básico
29 a 37 pontos	Nível 3 — Em Desenvolvimento
38 a 46 pontos	Nível 4 — Estruturado
47 a 55 pontos	Nível 5 — Aperfeiçoado

Fonte: Autoria própria, 2026.

PASSO 4:

GUIA DE EVOLUÇÃO POR NÍVEL

Nível Atual:	Você está aqui:	O que fazer para avançar:
Nível 1 — Inicial	Não controla, não separa, decide por intuição	Comece a anotar tudo que entra e sai. Separe o dinheiro do negócio do seu.
Nível 2 — Básico	Anota de forma simples, tenta separar	Crie uma planilha simples. Defina quanto vai retirar de pró-labore. Acompanhe o saldo
Nível 3 — Em Desenvolvimento	Registra com alguma regularidade, separa	Comece a prever receitas e gastos. Verifique caixa antes de gastar. Aprenda a calcular lucro.
Nível 4 — Estruturado	Controla, separa, decide com dados	Faça orçamento mensal. Compare o planejado com o realizado. Projete caixa para os próximos meses.
Nível 5 — Aperfeiçoado	Planeja, analisa, evolui continuamente	Mantenha e aprimore. Acompanhe indicadores. Avalie risco e retorno em cada decisão.

Fonte: Autoria própria, 2026.

4.8.6 Discussão e Aplicabilidade do Modelo

O modelo proposto apresenta diferencial fundamental: ele fala a linguagem do empreendedor, não a linguagem do contador ou do teórico. Cada pergunta foi formulada com base nas respostas obtidas nesta pesquisa, mistura de recursos, falta de tempo, desconhecimento de capital de giro, decisão por intuição. Ao responder, o próprio empreendedor se reconhece em cada situação e compreende exatamente onde está.

A classificação por níveis também guarda correspondência com a realidade encontrada. Os dados demonstraram que a maioria dos respondentes encontra-se em estágio inicial ou básico: não controla tudo, mistura recursos, não planeja e decide pela experiência do dia a dia. Sobral e Peci (2024) explicam que, sem informação organizada, a gestão fica reduzida à observação do caixa presente o que pode dar a falsa impressão de saúde enquanto há dinheiro disponível. O modelo ajuda a romper essa limitação, mostrando que cada pequena mudança, anotar tudo, separar contas, definir um valor de retirada já representa avanço concreto.

A orientação de evolução por nível é talvez o componente mais valioso. Conforme cada empreendedor identifica em qual estágio se encontra, sabe também qual prática adotar para avançar. Não se pede que o Nível 1 faça orçamento detalhado; pede-se que comece a anotar e a separar. Não se pede que o Nível 2 projete caixa para seis meses; pede-se que crie uma planilha simples e defina seu pró-labore. Essa progressão respeita o ritmo de cada

negócio e reconhece que, na administração, as funções constroem uma sobre a outra: primeiro registrar, depois controlar, depois planejar e, finalmente, decidir com base em dados (Sobral; Peci, 2024).

Ao final, o modelo materializa em forma prática a principal conclusão desta pesquisa: os empreendedores sabem que a gestão financeira é importante, mas não sabem por onde começar. Ele responde a essa lacuna com simplicidade, acessibilidade e respeito à realidade que os próprios participantes ajudaram a revelar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi feita com o objetivo de entender como os pequenos empreendedores cuidam das finanças e como isso influencia seus negócios, além de propor um modelo simples para avaliar o nível de maturidade da gestão financeira. Os dados foram coletados com 101 empreendedores e permitiram uma visão bem próxima da realidade vivida no dia a dia. O perfil dos participantes mostra que a maioria é jovem, tem boa escolaridade e há uma participação expressiva de mulheres. Os negócios estão, em sua maioria, em fase inicial ou intermediária, conduzidos pelo próprio dono, e muitos já são formalizados como MEI, embora uma parcela significativa ainda esteja na informalidade. Quanto ao motivo de terem empreendido, muitos buscam uma oportunidade, mas também foi forte a motivação por necessidade.

O principal ponto que se observou é que quase todos reconhecem que a gestão financeira é fundamental para o crescimento. Porém, na prática, poucos adotam rotinas organizadas. A maior parte faz controles simples ou não faz nenhum; mistura dinheiro pessoal com dinheiro da empresa; não retira um salário próprio; planeja pouco; e decide com base na intuição, e não em dados. O acesso a empréstimos e financiamentos também é limitado, e muitos dizem não conhecer bem as opções disponíveis.

Diante disso, percebe-se que o maior problema não é só falta de recursos, mas sim a lacuna entre saber que é importante e realmente colocar em prática. Foi pensando nisso que se propôs um modelo de avaliação de maturidade financeira, com um formulário de autoavaliação, para que o próprio empreendedor consiga ver em que estágio está e o que pode melhorar.

Fica claro, portanto, que o caminho para o crescimento e a sustentabilidade passa necessariamente por adotar práticas simples de gestão: separar as contas pessoais e empresariais, registrar as movimentações, planejar e decidir com base em informações e não

apenas na intuição. Sem isso, o negócio fica mais vulnerável, mesmo quando tem potencial para crescer.

Como limitações desta pesquisa, destaca-se que os dados foram obtidos junto a empreendedores das regiões circunvizinhas ao interior da Paraíba, o que significa que os resultados não representam a realidade de todo o estado nem do Brasil. Sugere-se, para trabalhos futuros, que a pesquisa seja ampliada para outras regiões e que o modelo de maturidade proposto seja testado e aperfeiçoado, de modo a se tornar cada vez mais útil e acessível aos pequenos empreendedores.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, Lígia M. F.; RUWER, Léia M. E.; GIACOMELLI, Giancarlo. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano G. **Administração Financeira: Teoria e Prática**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

BORGES, Cândido; FILION, Louis Jacques; SIMARD, Germain. Jovens empreendedores e o processo de criação de empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, p. 10–27, dez. 2008.

BORBA, Fabíola da Rocha; KNOLL, Eduardo Costa; TODESCAT, Marilda. Diagnóstico de níveis de maturidade em gestão do conhecimento: Centro de Empreendedorismo Inovador da Fundação CERTI. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 2, p. 163-176, jul./dez. 2013. Acesso em: 10 ago. 2026.

BRASIL. **Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Matriz de Maturidade das Micro e Pequenas Empresas. 2026. Acesso em: 10 ago. 2026.

CARDOZO, J. W. S. Escolaridade dos empreendedores brasileiros: uma análise sobre os proprietários de negócios iniciais e estabelecidos. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Ano 04, Ed. 10, Vol. 10, p. 129-138, out. 2019.

CASTRO, E.; OLIVEIRA, U. T. V. **A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual**. *Entretextos*, Londrina, v. 22, n. 3, p. 25-45, jul./dez. 2022. DOI: 10.5433/1519-5392.2022v22n3p25-45. Acesso em: 21 ago. 2026.

DAMBROVSKI, Wancley. Gestão Financeira Aplicada ao Microempreendedor Individual: Um Estudo de Caso Sobre Controle de Capital de Giro e Sustentabilidade Empresarial. **Revista Multidisciplinar de Ciências Gerais in FOCUS**, v. 2, n. 2, p. 100-109, 2025. Acesso em: 10 ago. 2026.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. 9. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2023.

FERREIRA, Denilson Leão et al. **A importância das fontes de financiamento para o empreendedorismo**. 2025.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Como a GEM define empreendedorismo**. Londres: Global Entrepreneurship Research Association, 2024. Acesso em: 12 jul. 2026.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. Relatório Global 2025. Acesso em: 25 jul. 2026.

LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. ISBN 978-85-97026-61-0. Acesso em: 1 ago. 2026.

LEMES, Antonio. **Administrando Micro e Pequenas Empresas: empreendedorismo e gestão**. 2. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2019.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina S. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

MENDES, A. D. S.; NASSIF, V. M. J.; SILVA, S. P. S.; SANTOS, L. S. Do informal ao formal: desenvolvimento de competências empreendedoras por meio da aprendizagem cotidiana em microempreendedores. **REMIPE – Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 11, n. 2, p. 3–27, abr./out. 2026. Acesso em: 9 ago. 2026.

NEVES, R. S. Microempreendedor Individual: um estudo sobre a transição do microempreendedor informal para o MEI. **Diálogos: Economia e Sociedade**, Porto Velho, v. 4, n. 2, p. 134–141, jun./dez. 2020.

PERUCHETTI, Paulo; OLINTO, Roberto; TOBLER, Rodolpho; CAMPELO JR., Aloísio. **Retrato do empreendedorismo no Brasil**. Blog do IBRE/FGV, 23 out. 2025. Acesso em: 9 ago. 2026.

PNUD; MDIC; MEMP. **Panorama do empreendedorismo feminino no Brasil**. Brasília: PNUD, 2024. Acesso em: 9 ago. 2026.

REIS, J. S. Entre a informalidade e o MEI: um estudo sobre a formalização de marceneiros em São Luís e Região Metropolitana. **Monografia (Graduação em Ciências Contábeis)** — Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2026. Acesso em: 9 ago. 2026.

RODRIGUES, Maria Laura Santos. A Importância do Planejamento Financeiro na Micro ou Pequena Empresa. **Revista Eletrônica TECCEN**, v. 15, n. 1, p. 38-43, 2022.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SEBRAE. Dos donos de pequenos negócios, 61% recorreram a empréstimos pessoais para financiar a própria empresa. **Agência Sebrae de Notícias**, 28 dez. 2022. Acesso em: 10 ago. 2026.

SEBRAE. Pela primeira vez, 1/3 dos novos empreendedores brasileiros têm mais de 45 anos. **Agência Sebrae de Notícias**, 28 abr. 2026. Acesso em: 9 ago. 2026.

SEBRAE. Escolaridade de donos de pequenos negócios atinge patamar recorde no Brasil. **Agência Sebrae de Notícias**, 26 set. 2025. Acesso em: 9 ago. 2026.

SEBRAE. Escolaridade maior, avanço dos 60+ e alta no rendimento médio: veja perfil do empreendedor negro no Brasil. **Agência Sebrae de Notícias**, 4 maio 2026. Acesso em: 9 ago. 2026.

SEBRAE. 61% dos empreendedores brasileiros fazem pagamentos da empresa com a conta pessoal. **Agência Sebrae de Notícias**, 7 jan. 2026. Acesso em: 9 ago. 2026.

SEBRAE. Falta de planejamento e de controle financeiro estão entre os principais desafios dos pequenos negócios. **Agência Sebrae de Notícias**, 2 abr. 2026. Acesso em: 9 ago. 2026.

SOUSA FILHO, Paulo Cesar Carvalho de; DIAS, Diego; GUSTAVO, Márcio. Gestão financeira e planejamento em microempreendimentos: um estudo sobre a importância da separação entre finanças pessoais e empresariais. **Revista CEDS**, São Luís, n. 5, v. 14, p. 1–16, jan./dez. 2026.