



## 2º SEMANA ACADÊMICA INTEGRADA DO CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS - CCHSA - UNICESUMAR PG

---

### **O PAPEL DAS FINANÇAS COMPORTAMENTAIS NA SOBREVIVÊNCIA DAS MPEs: Análise de vieses cognitivos e estratégias de gestão em pequenos negócios brasileiros**

**Henri Klaussner Ruiz Diogo**

klaussner.henri@gmail.com

Graduando em Administração pela UNICESUMAR de Ponta Grossa – Paraná, Brasil.

**Cleiton Hluszko**

cleiton.hluszko@unicesumar.edu.br

Mestre em Engenharia de Produção pela UTFPR de Ponta Grossa – Paraná, Brasil.

**Resumo:** Este estudo investiga como vieses cognitivos e *characteristics, traits and attitudes* (CTAs) moldam decisões financeiras em micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras. Adota abordagem qualitativa com estudo de caso único (varejo farmacêutico) e análise de conteúdo de itens *Likert* e respostas abertas, triangulada com literatura essencial. Os achados indicam que rotinas operacionais (separação PF/PJ, orçamento/fluxo de caixa, cortes tempestivos), uso disciplinado de crédito e *benchmark* crítico mitigam vieses previstos pela *Prospect Theory* e preservam liquidez; persistem lacunas em *debiasing* estruturado (*pré-mortem/devil's advocate*) e planos de contingência. Recomenda-se institucionalizar rituais anti-viés, comparar sistematicamente linhas de crédito (DSCR/CET) e formalizar planos B/C. Implicações: ganhos de sobrevivência das MPEs com baixo custo de implementação.

**Palavras-chave:** Tomada de decisão; *Prospect Theory*; CTAs; fluxo de caixa; resiliência.

### **Introdução**

MPEs são vitais para emprego e renda, mas vulneráveis nos primeiros anos (IBGE, 2023; SEBRAE, 2014). Além de técnica financeira, enquadramentos cognitivos sob risco (conforme a *Prospect Theory*) influenciam decisões de investimento, endividamento e cortes (Kahneman & Tversky, 1979; Tversky & Kahneman, 1992). Também importam CTAs empreendedoras que afetam persistência e julgamento (Kerr, Kerr & Xu, 2018; Acharya & Berry, 2023). Pergunta-guia: como vieses e CTAs afetam decisões financeiras em MPEs e que práticas, na realidade, mitigam esses vieses?

### **Objetivos**

Analisar como vieses cognitivos e CTAs afetam decisões financeiras críticas (endividamento, investimento e cortes) em MPEs brasileiras e derivar práticas de mitigação de baixo custo que aumentem liquidez e sobrevivência. Especificamente,

## 2º SEMANA ACADÊMICA INTEGRADA DO CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS - CCHSA - UNICESUMAR PG

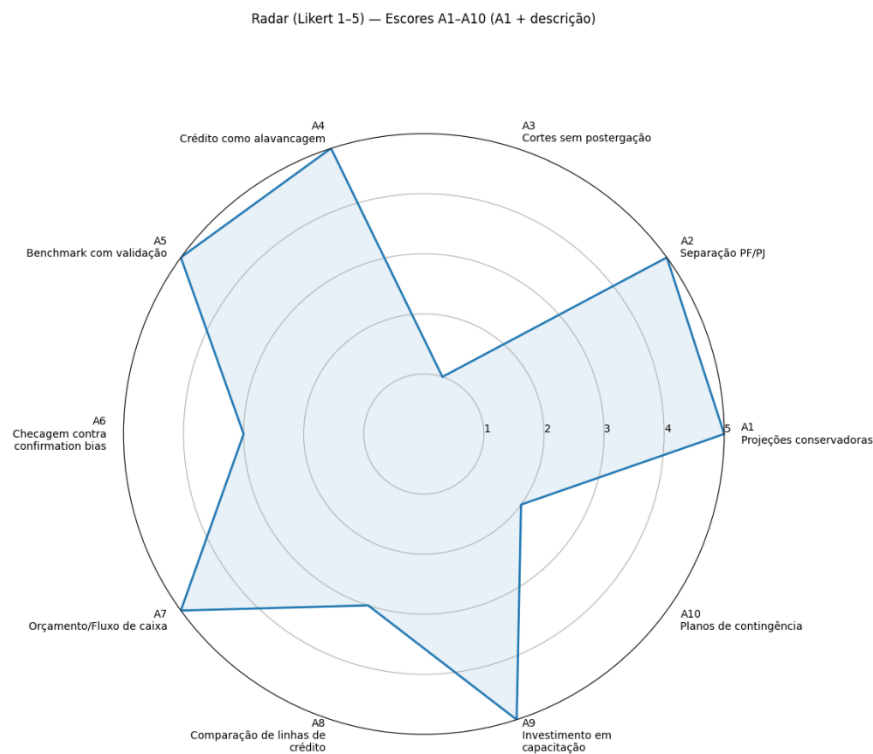
mapear rotinas financeiras/comportamentais, critérios de crédito (CET/DSCR), uso de *benchmark* e lacunas em *debiassing* e contingência.

### Métodos e técnicas de pesquisa

Pesquisa qualitativa, exploratória e aplicada, com estudo de caso único (Yin, 2018) em microempresa do varejo farmacêutico. Instrumento com 10 itens *Likert* (1-5) e 4 questões abertas. Respostas abertas analisadas por análise de conteúdo temática (Krippendorff, 2018). Os escores *Likert* foram descritos em gráfico de radar (A1–A10). Triangulação entre dados do caso e literatura essencial. (Detalhes e questionário no Apêndice A).

### Resultados e discussões

Figura 1 – Radar (*radar chart*) de escores *Likert* (A1–A10).



Fonte: Elaboração própria (Dados da pesquisa, 2025).

## 2º SEMANA ACADÊMICA INTEGRADA DO CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS - CCHSA - UNICESUMAR PG

---

Achados práticos do estudo com implicações:

Liquidez por rotina (A1, A2, A3, A7, A9 altos): rotinas como separação PF/PJ, projeção conservadora, orçamento/fluxo de caixa e *stop-loss* operacional reduzem erros previstos pela *Prospect Theory* (Kahneman & Tversky, 1979). Implicação: rituais semanais de caixa e cortes predefinidos.

Crédito como alavanca planejada (A4 alto; A8 moderado): uso de dívida orientado a eficiência/aprendizado, porém comparação formal de linhas é incipiente. Implicação: *checklist* de crédito com CET, garantias e DSCR mínimo  $\approx 1,2-1,3$ ; prazos casados à vida do ativo (OCC, 2025).

*Benchmark* crítico (não manada) (A5 alto): replicar práticas setoriais só após validar margem, giro, GMROI e turnover (Gaur, Fisher & Raman, 2005). Implicação: testes em pequena escala com métricas e *stop-loss*.

Contraprova cognitiva insuficiente (A6 mediano): ausência de *pré-mortem* e *devil's advocate* sistemáticos. Implicação: ciclos mensais de *red team* para decisões de investimento/crédito (Klein, 2007; Soll et al., 2015).

Contingência frágil (A10 baixo): vulnerabilidade a choques por falta de planos B/C. Implicação: *playbook* de contingência com gatilhos, cortes automáticos, *mix* defensivo e crédito *standby* mapeado.

Limites: caso único; generalização teórica. Sugere-se replicação setorial e séries temporais.

Rotinas operacionais funcionam como mecanismos de *debiasing* que disciplinam decisões sob risco (Kahneman & Tversky, 1979; Soll et al., 2015). Crédito alavanca aprendizado quando guiado por critérios *ex-ante* (CET, DSCR) (OCC, 2025). *Benchmark* crítico evita cascatas informacionais, ancorando escala em GMROI/turnover (Gaur et al., 2005). *Pré-mortem/devil's advocate* institucionalizados elevam a qualidade da decisão (Klein, 2007; Soll et al., 2015). O contexto de alta mortalidade das MPEs reforça a utilidade de soluções de baixo custo e alta aderência (IBGE, 2023; SEBRAE, 2014).

## 2º SEMANA ACADÊMICA INTEGRADA DO CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS - CCHSA - UNICESUMAR PG

---

### Conclusão

Este estudo conclui que a sobrevivência das MPEs não é apenas uma função de técnica financeira, mas, sobretudo, de processos que enfrentam vieses cognitivos na hora de decidir. Quando a rotina vira disciplina (separar PF de PJ, projetar conservadoramente e operar com orçamento e fluxo de caixa) a empresa instala um sistema de decisão repetível que reduz erros previsíveis sob risco e preserva liquidez. O crédito deixa de ser vazamento de caixa e passa a ser alavanca de eficiência quando é comparado por CET, condicionado a DSCR mínimo e casado à vida do ativo, preferencialmente com testes de estresse antes da contratação. O benchmark contribui quando é crítico (e não seguidismo): observar o setor, testar em escala pequena com métricas como GMROI e *turnover* e manter *stop-loss* operacional protege margem e acelera correções. As fragilidades mapeadas (ausência de *pré-mortem* e *devil's advocate/red team* e contingências pouco formalizadas) explicam decisões teimosas, atrasos em cortes necessários e exposição a choques que corroem o caixa. A resposta é institucional: ritos e papéis claros antes de cada decisão relevante, registro explícito do que faria a gestão mudar de ideia, *checklist* de crédito simples e obrigatório, e um *playbook* de contingência com gatilhos de corte, *mix* defensivo orientado por margem/GMROI e crédito *standby* mapeado. Em síntese, substituir “opiniões fortes” por mecanismos fortes torna o caixa mais previsível, o risco mais negociável e eleva a probabilidade de sobrevivência sem exigir grandes orçamentos. Como limitação, trata-se de um caso único, com generalização teórica; recomenda-se replicar o desenho em outros setores e regiões e acompanhar séries temporais (24–36 meses) para mensurar o impacto causal das intervenções de *debiasing* sobre dias de caixa e manutenção operacional.



## 2º SEMANA ACADÊMICA INTEGRADA DO CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS - CCHSA - UNICESUMAR PG

---

### Referências

ACHARYA, K.; BERRY, G. R. CTAs e decisão empreendedora. 2023.

GAUR, V.; FISHER, M.; RAMAN, A. An econometric analysis of inventory turnover performance in retailing. *Management Science*, 51(2), 181-194, 2005.

IBGE. Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291, 1979.

KERR, S. P.; KERR, W. R.; XU, T. Personality traits of entrepreneurs: A review and directions for future research. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 14(6), 441-530, 2018.

KLEIN, G. Performing a project premortem. *Harvard Business Review*, 85(9), 18-19, 2007.

KRIPPENDORFF, K. Content Analysis: An introduction to its methodology. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2018.

LIKERT, R. A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, n. 140, 1932.

OCC – Office of the Comptroller of the Currency. Comptroller's Handbook: Commercial Real Estate Lending (DSCR e práticas de crédito). Washington, DC: OCC, 2025.

SEBRAE. Sobrevivência das Empresas no Brasil. Brasília: SEBRAE, 2014.

SOLL, J. B.; MILKMAN, K. L.; PAYNE, J. W. A user's guide to debiasing. In: KOEHLER, D.; HARVEY, N. (org.).

The Wiley-Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making. Chichester: Wiley-Blackwell, 2015.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Advances in Prospect Theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5(4), 297-323, 1992.

YIN, R. Case Study Research and Applications: Design and Methods. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2018.

## 2º SEMANA ACADÊMICA INTEGRADA DO CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS - CCHSA - UNICESUMAR PG

---

### Apêndices

#### APÊNDICE A – Questionário (itens e instruções)

Objetivo. Instrumento aplicado para avaliar práticas e atitudes de gestão financeira sob incerteza em micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras (*Likert* 1-5), com itens fechados e perguntas abertas (LIKERT, 1932).

Instruções ao respondente. Assinale de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Em seguida, responda às perguntas abertas de forma sucinta.

Itens fechados (*Likert* 1-5)

- A1 Projeções conservadoras;
- A2 Separação PF/PJ;
- A3 Cortes sem postergação;
- A4 Crédito como alavancagem;
- A5 *Benchmark* com validação;
- A6 Checagem contra *confirmation bias*;
- A7 Orçamento/Fluxo de caixa;
- A8 Comparação de linhas de crédito;
- A9 Investimento em capacitação;
- A10 Planos de contingência.

Perguntas abertas

1. Como você separa, na prática, finanças pessoais e da empresa (contas, pró-labore, retiradas)?
2. Descreva um caso recente de corte/demissão e o impacto no caixa.
3. Relate um uso de crédito para alavancar (consultoria/treinamento/equipamento) e como estimou o retorno.
4. Quando replicou algo visto em outra empresa, o que validou antes (margem, giro, sazonalidade)?

Notas éticas. Consentimento informado obtido; participação voluntária; identificação preservada.