

## **6. Finanças**

### **GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO SOBRE UMA CONSULTORIA AMBIENTAL**

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo principal destacar a importância da gestão financeira para pequenas e microempresas, com foco especial em uma consultoria ambiental de pequeno porte em São Paulo. Mostra-se que a gestão financeira é fundamental para qualquer empresa, e é especialmente crítica para organizações de menor porte, que muitas vezes operam com recursos financeiros limitados e enfrentam desafios exclusivos. A falta de uma gestão financeira eficaz pode levar a dificuldades financeiras, impactando negativamente a estabilidade e o crescimento da empresa. Este estudo apresenta os conceitos fundamentais da gestão financeira e a importância na tomada de decisões empresariais sobre como se manter um capital de giro adequado. Em seguida, examina a gestão financeira de uma consultoria ambiental ao longo dos últimos cinco anos, analisando índices de aprovação de projetos, receitas e despesas, destacando os desafios enfrentados e estratégias bem-sucedidas implementadas. O estudo também discute a importância do fluxo de caixa na gestão financeira de micro e pequenas empresas para estimar seus futuros financeiros e auxiliar nas tomadas de decisões. Além disso, aborda a relação entre receitas e despesas, ressaltando a necessidade de equilíbrio e liquidez. A pesquisa aponta que a gestão financeira desempenha um papel crítico na sustentabilidade e no crescimento das pequenas e microempresas. Estratégias financeiras eficazes podem ajudar essas empresas a enfrentar desafios financeiros, adaptar-se a cenários econômicos em constante mudança e buscar oportunidades de crescimento, mesmo em cenários de incertezas econômicas.

Palavras-chave: Gestão Financeira, Empresa de pequeno porte, Consultoria ambiental

## ABSTRACT

This article's main objective is to highlight the importance of financial management for small and micro businesses, with a special focus on a small environmental consultancy in São Paulo. It is shown that financial management is fundamental for any company, and is especially critical for smaller organizations, which often operate with limited financial resources and face unique challenges. The lack of effective financial management can lead to financial difficulties, negatively impacting the company's stability and growth. This study presents the fundamental concepts of financial management and the importance in making business decisions on how to maintain adequate working capital. It then examines the financial management of an environmental consultancy over the last five years, analyzing project approval rates, revenues and expenses, highlighting the challenges faced and successful strategies implemented. The study also discusses the importance of cash flow in the financial management of micro and small companies to estimate their financial futures and assist in decision making. Furthermore, it addresses the relationship between income and expenses, highlighting the need for balance and liquidity. The research shows that financial management plays a critical role in the sustainability and growth of small and micro businesses. Effective financial strategies can help these companies face financial challenges, adapt to changing economic scenarios and seek growth opportunities, even in scenarios of economic uncertainty.

Keywords: Financial Management; Small business; Environmental consultancy.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo destacar a importância da gestão financeira para empresas, especialmente as de pequeno e micro porte, diante das dificuldades enfrentadas na obtenção de reservas financeiras adequadas para situações de crise ou oportunidades imprevistas. Essas organizações muitas vezes se deparam com desafios financeiros, seja por emergências, imprevistos ou até mesmo oportunidades de crescimento.

O objetivo geral desta pesquisa é evidenciar as consequências da ausência de uma reserva financeira para contingências, tanto em momentos de necessidade quanto de oportunidade, utilizando conceitos, ferramentas e indicadores relevantes.

A justificativa para este estudo reside na necessidade de compreender como a gestão financeira eficiente e a criação de reservas financeiras podem impactar a capacidade de uma empresa de enfrentar desafios financeiros inesperados e aproveitar oportunidades, identificar as ações pertinentes para estabelecer uma gestão financeira eficaz que auxilie na construção de uma reserva financeira para momentos imprevisíveis.

Para responder a essa questão de pesquisa, a pesquisa adotará uma abordagem bibliográfica, conforme recomendado por Gil (2008), bem como um estudo de caso que se concentrará na coleta e análise de dados financeiros dos últimos cinco anos de uma Consultoria Ambiental de pequeno porte em São Paulo. O nome da empresa será preservado para garantir a confidencialidade. Além disso, importantes referências bibliográficas, como os trabalhos de Assaf Neto, serão exploradas para embasar os argumentos e conclusões.

## 2 GESTÃO FINANCEIRA

### 2.1 Conceitos

A administração financeira é uma área da administração que tem como objetivo gerir os recursos financeiros de uma organização, com o intuito de maximizar o valor da empresa. Segundo Assaf Neto (2016), uma gestão inadequada do Capital de Giro pode resultar em sérios problemas financeiros, contribuindo para a formação de uma crise financeira. Por isso, é fundamental que a administração financeira esteja sempre atenta ao gerenciamento do capital de giro da empresa.

De acordo com Assi (2021) a gestão financeira é o conjunto de atitudes com desempenho dentro de uma empresa, buscam analisar o controle e o monitoramento de toda atividade financeira. Tem como objetivo principal otimizar recursos financeiros disponíveis para atingir metas e objetivos financeiros. Entre as métricas de gestão financeira podem ser citadas:

- Controle Financeiro: Acompanhamento das finanças, análise regular de demonstrativos financeiros;
- Análise de Investimentos: Determina se projetos específicos são viáveis e trarão um retorno adequado sobre o investimento;
- Planejamento Financeiro: Ajuda a determinar como os recursos financeiros serão designados e gastos;
- Relatórios Financeiros: Fornecem informações para tomada de decisões financeiras.

De acordo com Lemos (2019), a gestão financeira é fundamental para criar valor para a empresa e atender aos interesses dos proprietários, que podem ser empreendedores individuais, sócios ou acionistas. A eficácia da gestão financeira está diretamente ligada ao gerenciamento adequado do capital de giro.

O conceito de capital de giro é central na administração financeira empresarial, conforme observado por Gitman e Zutter (2009). Ele diz respeito ao valor dos recursos financeiros necessários para manter as operações cotidianas de uma empresa em funcionamento. Esse montante engloba os ativos circulantes, como estoques e contas a receber, e é subtraído das obrigações de curto prazo, como contas a pagar e empréstimos de curto prazo. O capital de giro, em sua essência, representa a liquidez de uma empresa e sua capacidade de cobrir despesas operacionais.

Para atingir esse objetivo, é crucial também enfatizar a importância do orçamento, conforme definido por Padoveze (2010). O orçamento é uma ferramenta essencial de controle que abrange todos os setores da empresa e fornece uma preparação detalhada do futuro, geralmente expressa em termos quantitativos. Ele desempenha um papel vital na gestão financeira, auxiliando na alocação eficiente de recursos e na tomada de decisões informadas.

É importante observar que, mesmo que uma empresa registre grandes lucros, isso não garante que ela tenha fluxo de caixa positivo. Conforme mencionado por Lemes (2019), o dinheiro pode estar investido em ativos que demoram a se transformar em caixa, o que pode levar a problemas de liquidez.

Nesse contexto, o correto conhecimento técnico sobre o fluxo de caixa, como enfatizado por Lemes (2019), desempenha um papel crucial. A eficácia do fluxo de caixa depende da sua elaboração e interpretação adequadas, o que requer expertise por parte dos empresários, e utilizar adequadamente o fluxo de caixa é fundamental para uma gestão financeira eficaz Frezatti et al. (2009).

## **2.2 Pequenas e Micro Empresas**

A definição de MPE (Micro e Pequena Empresa), de acordo com a Lei Complementar Nº 123/2006, o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, pode ser feita de duas formas alternativas: pelo número de pessoas ocupadas na empresa ou pela receita auferida: por números de pessoas ocupadas na empresa. Neste caso, são classificadas como microempresas aquelas nas atividades de serviços e comércio com até 9 pessoas ocupadas, e como pequena empresa as que tinham entre 10 e 49 pessoas ocupadas; na atividade industrial, são microempresas aquelas com até 19 pessoas ocupadas, e pequenas empresas entre 20 e 99 pessoas ocupadas.

Metade das empresas que encerraram suas atividades em 2020 atribuiu o fechamento à pandemia como fator determinante. O conhecimento sobre o planejamento estratégico e financeiro em ME<sup>1</sup> e EPP<sup>2</sup> torna-se relevante devido ao fato de aumentar os índices de sobrevivência destas. A classificação adotada, tendo em vista a forma como a informação está organizada nas estatísticas do IBGE para disponibilidade a usuários, conta na Figura 1.

---

<sup>1</sup> Microempresa (ME): Empresa com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00. A ME também pode ser definida com base no número de empregados, com um limite de até 9 empregados.

<sup>2</sup> Empresa de Pequeno Porte (EPP): Empresa com receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00. Também pode levar em consideração o número de empregados, com um limite de até 49 empregados.

Figura 1 - Critério de classificação do porte das empresas por pessoas ocupadas

PORTE	ATIVIDADES ECONÔMICAS	
	SERVIÇOS E COMÉRCIO	INDÚSTRIA
MICROEMPRESA	ATÉ 09 PESSOAS OCUPADAS	ATÉ 19 PESSOAS OCUPADAS
PEQUENA EMPRESA	DE 10 A 49 PESSOAS OCUPADAS	DE 20 A 99 PESSOAS OCUPADAS
MÉDIA EMPRESA	DE 50 A 99 PESSOAS OCUPADAS	DE 100 A 499 PESSOAS OCUPADAS
GRANDE EMPRESA	ACIMA DE 100 PESSOAS	ACIMA DE 500 PESSOAS

FONTE: SEBRAE, 2014.

A figura 1 mostra os critérios de classificação do porte das empresas por pessoas ocupadas, estes dados são importantes na categorização e regulamentação das empresas em diferentes países. Geralmente, esses critérios levam em consideração o número de funcionários que uma empresa emprega como um indicador-chave para determinar seu tamanho e, por consequência, suas obrigações legais, benefícios fiscais e acesso a recursos financeiros. A classificação por pessoas ocupadas é particularmente importante, pois reflete o impacto econômico e social das empresas.

Os pequenos negócios desempenham um papel fundamental na economia brasileira, contribuindo com mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) do país. O conjunto de aproximadamente 9 milhões de micro e pequenas empresas representa 27% do PIB nacional, um indicativo de crescimento ao longo dos últimos anos. De acordo com dados do SEBRAE (2023), o empreendedorismo tem experimentado um notável aumento no Brasil.

Um dos destaques desse fenômeno é a influência significativa das micro e pequenas empresas no setor do Comércio, onde elas correspondem a 53,4% do PIB. No setor da Indústria, a participação desses negócios (22,5%) se aproxima cada vez mais das médias empresas (24,5%). No setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) é proveniente dos pequenos negócios (SEBRAE, 2023).

Esse desempenho positivo dos pequenos negócios na economia brasileira pode ser atribuído a diversos fatores, incluindo melhorias no ambiente de negócios, especialmente após a criação do regime tributário do Supersimples, que reduziu a carga de impostos e consolidou oito tributos em um único boleto (SEBRAE, 2023).

### 2.2.1 A importância da gestão financeira para as micro e pequenas empresas

O planejamento estratégico, de acordo com Pereira (2009) está diretamente ligado ao processo decisório. Pois, planejar é prover aos tomadores de decisão alternativas para a priorização de ações que possibilitem um ganho de eficiência organizacional.

De acordo com Monteiro e Barbosa (2011), a falta de preparo dos profissionais responsáveis pela gestão nas MPEs, faz com que as decisões não sejam tomadas por um modelo formal, mas sim, buscando apoio exclusivo na experiência e na observação, baseadas em preocupações de curto prazo dos proprietários, comprometendo o foco de longo prazo.

Chiavenato (2020) afirma que um planejamento estratégico deve ser realizado de forma abrangente, e envolver toda a organização, tendo como principais características: projeção em longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidas há vários anos pela frente e; envolver toda a empresa, abrangendo recursos e áreas de atividade, a fim de atingir os objetivos em nível organizacional.

A gestão financeira, conforme Hoji (2019) é um componente importante para a sobrevivência de micro e pequenas empresas. Contribui para o fortalecimento e o crescimento do empreendimento, ajuda a manter o equilíbrio financeiro, contribuiu para a eficiência operacional e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas:

- Sobrevivência Financeira: A gestão financeira ajuda a garantir que as empresas tenham recursos financeiros para sobreviver;
- Controle de Custos: Permite identificar áreas onde os custos podem ser reduzidos;
- Criação de Reservas de Emergência: A gestão financeira permite a criação e manutenção dessas reservas, que é crucial para pequenas e micro empresas.
- Planejamento de impostos: A gestão financeira ajuda a otimizar a estrutura de impostos da empresa, onde garante aproveitar todas as deduções e benefícios fiscais;
- Construção de Credibilidade: A gestão financeira constrói credibilidade junto a clientes, parceiros de negócios e fornecedores.

A capacidade de criar reservas de emergência é essencial para enfrentar crises inesperadas, como as provocadas pela pandemia por exemplo, visando manter a estabilidade financeira de uma empresa.

### 2.2.2 Receita X Despesa

De acordo com Silva et al. (2016), a Receita e Despesa desempenham papéis essenciais na saúde financeira de uma empresa. A Receita se refere aos ganhos provenientes de atividades comerciais, como vendas de produtos, prestação de serviços, investimentos e outras fontes de entrada financeira. Por outro lado, Despesa engloba os gastos da empresa, incluindo folha de pagamento, aluguel, fornecedores, impostos e todas as saídas financeiras relacionadas às operações comerciais.

Segundo Leite (2009), Receitas representam aumentos nos ativos obtidos sem a necessidade de ampliar as dívidas ou o capital da empresa. Elas correspondem a acréscimos ao Patrimônio Líquido e resultam da venda de produtos, bens ou serviços pela empresa.

### 2.2.3 Contabilidade

A Contabilidade, de acordo com Marion (2022), é um instrumento crucial que fornece informações valiosas para a tomada de decisões, tanto internamente quanto externamente à empresa. É importante destacar que o objetivo primordial da Contabilidade não deve ser apenas o atendimento às exigências governamentais, mas, mais significativamente, o auxílio na tomada de decisões estratégicas.

Os dados são resumidos em relatórios que são disponibilizados aos interessados em compreender a situação da empresa. Através desses relatórios contábeis, os envolvidos conseguem lembrar os eventos ocorridos, analisar os resultados alcançados, identificar as causas que levaram a esses resultados e, com base nessas informações, tomar decisões relacionadas ao futuro da empresa.

Portanto esses relatórios constituem em elementos-chave da operação empresarial.

### **3 ESTUDO DE CASO – EMPRESA DE CONSULTORIA AMBIENTAL**

#### **3.1 Ramo de Atividade**

A empresa objeto de estudo é uma consultoria ambiental com uma vasta experiência de mais de 25 anos no mercado de licenciamento ambiental. A consultoria ambiental em questão concentra sua atuação no mercado de licenciamento ambiental. Esse campo específico envolve a análise e a gestão dos aspectos ambientais relacionados às atividades de empresas e empreendimentos, garantindo que essas operações cumpram todas as regulamentações ambientais e obtenham as aprovações necessárias junto aos órgãos competentes.

Construtoras que desejam operar de forma legal e responsável devem passar por esse processo, tornando a consultoria ambiental um parceiro crucial para atingir esses objetivos.

O artigo 10 da Lei nº 6.938 de 1981 estabelece de maneira clara e abrangente a obrigatoriedade do licenciamento ambiental para a construção, instalação, ampliação e operação de empreendimentos que utilizam recursos ambientais e que possam causar impactos ao meio ambiente. Essa disposição legal reflete o compromisso do Brasil em promover o desenvolvimento sustentável e a proteção ambiental.

Este processo é realizado por órgãos estaduais competentes, integrantes do Sistema Nacional de Meio Ambiente (SISNAMA), e, quando necessário, pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA). A divulgação dos pedidos de licenciamento, renovações e concessões deve ser realizada no jornal oficial do Estado, assegurando a transparência e a conformidade com as regulamentações vigentes (FIORILLO, 2019). Esse enquadramento legal é de grande relevância para a compreensão do licenciamento ambiental no Brasil e será essencial para a análise do caso da Consultoria Ambiental.

O licenciamento ambiental é uma área altamente especializada e complexa que exige conhecimento aprofundado das leis ambientais, regulamentações governamentais e procedimentos técnicos. Cada projeto pode apresentar desafios únicos, e a consultoria ambiental desempenha um papel vital na orientação das empresas por meio desse labirinto regulatório.

Dentro desse contexto, a gestão financeira desempenha um papel significativo na consultoria ambiental. A empresa de consultoria ambiental deve lidar com a alocação de recursos para projetos, o cumprimento de requisitos regulatórios, a manutenção de equipes qualificadas e a garantia de que suas atividades não causem impactos financeiros negativos. Nos próximos tópicos, será explorada como a gestão financeira pode impactar na consultoria ambiental.

#### **3.2 Gestão Financeira da Consultoria Ambiental**

Neste tópico será abordada a Gestão Financeira da Consultoria Ambiental, um aspecto crítico para o sucesso e a sustentabilidade desse tipo de empresa. A gestão financeira é a espinha dorsal que sustenta as operações e permite que a consultoria ambiental alcance seus objetivos de forma eficaz. A partir dos dados apresentados, incluindo índices de aprovação, informações sobre receitas e despesas, a análise se

aprofundará na saúde financeira da consultoria ambiental. Os números se traduzem em dados valiosos sobre o desempenho financeiro da empresa, identificando áreas de força e oportunidades de melhoria. Além disso, serão discutidas estratégias e abordagens eficazes para aprimorar a gestão financeira e garantir o sucesso contínuo da consultoria ambiental.

### 3.2.1 Índices de aprovações

Os valores totais aprovados nos orçamentos ao longo de um período de dez anos, de 2013 a 2022. Os números informados na tabela abaixo mostram um papel crucial na avaliação do desempenho financeiro, na identificação de tendências e na elaboração de estratégias para o futuro. Ao analisar esses dados, é possível entender como a empresa gerenciou seus recursos financeiros ao longo do tempo, enfrentando desafios econômicos e oportunidades de crescimento.

**Tabela 1** – Orçamentos aprovados ao longo dos anos

<b>Ano</b>	<b>Valor Total Aprovado</b>	
2013	R\$	1.936.629,24
2014	R\$	1.647.800,00
2015	R\$	1.454.483,60
2016	R\$	1.485.620,00
2017	R\$	1.269.695,00
2018	R\$	1.233.940,00
2019	R\$	1.192.260,00
2020	R\$	1.435.820,00
2021	R\$	1.864.100,00
2022	R\$	1.641.916,00

Fonte: Extraído da empresa X e adaptado pela autora.

Observa-se uma variação considerável nos valores aprovados ao longo desses anos. Em 2013, o valor total aprovado foi de R\$ 1.936.629,24, atingindo um pico em 2021, com R\$ 1.864.100,00. No entanto, houve variações notáveis nos anos intermediários, com valores que caíram para R\$ 1.192.260,00 em 2019, por exemplo. Essa variação pode ser influenciada por diversos fatores, como a demanda por serviços de licenciamento ambiental, flutuações na economia, regulamentações ambientais mais rigorosas ou até mesmo a estratégia de precificação da empresa. É importante analisar esses dados em conjunto com outras métricas financeiras e informações contextuais para compreender melhor as razões por trás dessas variações.

### 3.2.2 Receitas X Despesas

Um levantamento detalhado das receitas e despesas da empresa nos últimos cinco anos foi realizado com o propósito de entender as oscilações financeiras. Essa análise minuciosa busca fornecer dados sobre o desempenho financeiro da organização e identificar possíveis variáveis que impactaram seus resultados.

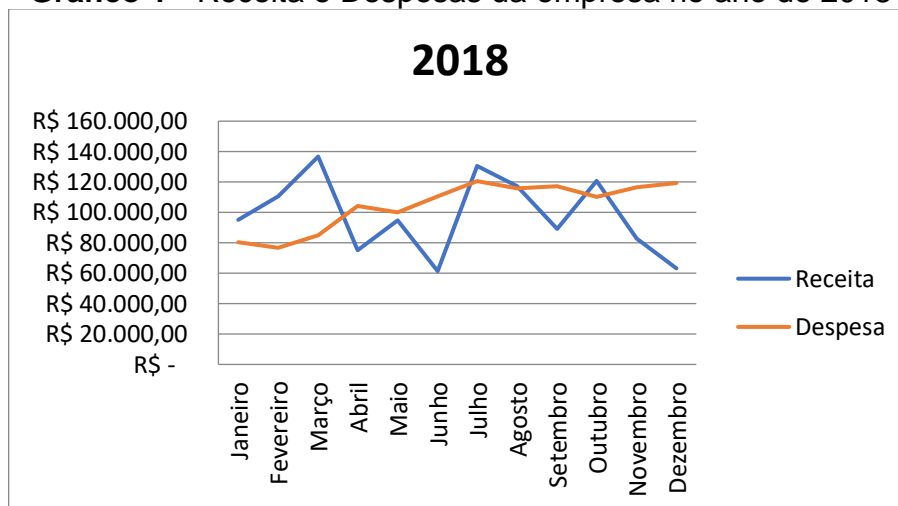
Para facilitar a visualização e interpretação dos dados, optou-se por apresentar as informações em um gráfico de linhas. Nesse formato, a coluna vertical à esquerda representa os valores financeiros, enquanto a linha horizontal mostra os meses do ano. As linhas do gráfico são diferenciadas por cores: as receitas da empresa estão



em azul, englobando todas as entradas de recursos ao longo do ano, exceto empréstimos, estornos e créditos não identificados. As despesas da empresa estão destacadas em vermelho, incluindo todos os gastos operacionais, excluindo reembolsos e tarifas indevidas.

A análise das oscilações nas receitas e despesas ao longo dos anos permite à empresa identificar padrões sazonais, tendências de crescimento ou declínio e possíveis áreas que requerem atenção ou otimização. Abaixo, apresentamos uma análise separada para cada ano:

**Gráfico 1 - Receita e Despesas da empresa no ano de 2018**



Fonte: Extraído da empresa X e adaptado pela autora.

O Gráfico 01 apresenta uma análise detalhada das receitas e despesas da empresa durante o ano de 2018. Essa análise permite identificar tendências, picos e padrões de gastos e receitas ao longo do ano, fornecendo dados valiosos sobre a saúde financeira da empresa.

No mês de janeiro, as despesas da empresa totalizaram aproximadamente R\$ 80.000,00, enquanto as receitas variaram entre R\$ 90.000,00 e R\$ 100.000,00. Nesse mês, a empresa manteve um equilíbrio financeiro relativamente estável, iniciando o ano com receitas satisfatórias para cobrir as despesas iniciais.

Em fevereiro, observou-se um aumento significativo na receita, atingindo um pico considerável. Esse aumento pode ser atribuído à conclusão de projetos que estavam pendentes e que foram iniciados nos meses de novembro e dezembro do ano anterior (2017). Esse pico demonstra como a conclusão de projetos impactou positivamente as receitas da empresa.

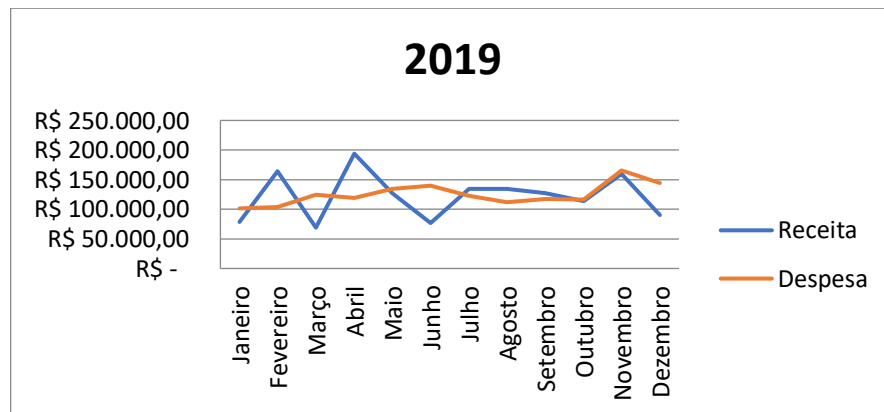
Março foi um mês de variações significativas. A receita atingiu o seu ponto mais alto do ano, atingindo R\$ 136.000,00. No entanto, é importante notar que as despesas também começaram a crescer a partir deste mês. Esse aumento nas despesas pode ser atribuído ao aumento do quadro de funcionários a partir de março, o que resultou em um aumento nas despesas com folha de pagamento e benefícios como convênio médico, vale refeição e FGTS proporcionais a essas contratações.

O ano de 2018 encerrou com uma redução significativa na receita nos meses de novembro e dezembro. Isso é consistente com a paralisação de projetos que é comum ao final do ano. Por outro lado, as despesas continuaram a crescer ao longo dos meses, culminando em novembro e dezembro devido ao pagamento de 13º salário, PLR e férias. Em resumo, no período verifica-se:

- A receita total ao longo de 2018 foi de R\$ 1.176.825,00, com uma média mensal de R\$ 98.068,75;
- As despesas totais em 2018 totalizaram R\$ 1.256.129,00, com uma média mensal de R\$ 104.677,42;
- O ano de 2018 fechou com um déficit de R\$ 79.304,00 entre receita e despesa;
- A média mensal do déficit foi de aproximadamente R\$ 6.608,67.

O ano de 2018 apresentou desafios financeiros para a consultoria ambiental, refletindo uma redução significativa na receita nos meses de novembro e dezembro. Esse cenário é condizente com a paralisação temporária de projetos típica do final do ano, o que afetou a entrada de recursos financeiros. Esses números ressaltam a importância de uma gestão financeira eficiente e estratégica para lidar com os desafios sazonais e manter a saúde financeira da consultoria ambiental em equilíbrio.

**Gráfico 2 - Receita e Despesas da empresa no ano de 2019**



Fonte: Extraído da empresa X e adaptado pela autora

O Gráfico 02 apresenta uma análise minuciosa das receitas e despesas da empresa durante o ano de 2019. Essa análise proporciona uma visão abrangente do desempenho financeiro da empresa ao longo do ano, destacando tanto os pontos fortes quanto as áreas de preocupação.

Ao observar o início do ano, em janeiro, nota-se que as despesas estavam em torno de R\$ 100.000,00, enquanto a receita variou significativamente, oscilando entre R\$ 60.000,00 e R\$ 190.000,00. Essa volatilidade demonstra as flutuações do mercado e a necessidade de adaptabilidade por parte da empresa para enfrentar essas variações.

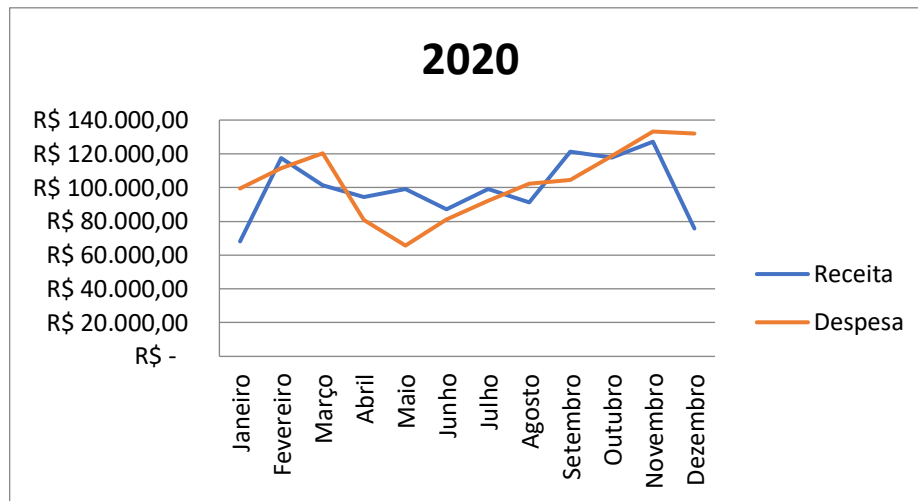
Um aspecto notável em 2019 foi a estabilidade nas despesas. Não foram observados picos extremos de gastos, indicando que a empresa conseguiu manter um controle rigoroso sobre suas despesas operacionais. Esse controle é especialmente valioso em um cenário de receitas voláteis.

No entanto, o destaque em 2019 foi a variação na receita. Meses como março, junho e dezembro registraram um menor faturamento, o que pode ser atribuído a fatores sazonais ou mudanças na demanda do mercado. Em dezembro, especificamente, a paralisação do mercado resultou em uma queda de cerca de 40% na receita da empresa. Em resumo, no período verifica-se:

- A receita total ao longo de 2019 foi de R\$ 1.469.007,00, com uma média mensal de R\$ 122.417,25;
- As despesas totais durante o ano de 2019 somaram R\$ 1.501.435,00, com uma média mensal de R\$ 125.119,58;

- O ano de 2019 fechou com um déficit de R\$ 32.428,00 entre receita e despesa;
- A média mensal do déficit foi de aproximadamente R\$ 2.702,33.

**Gráfico 03 - Receita e Despesas da empresa no ano de 2020**



Fonte: Extraído da empresa X e adaptado pela autora

Em 2020, nota-se no Gráfico 03, que a pandemia de COVID-19 desencadeou uma queda drástica nas atividades da empresa, refletida na receita. Nos meses de abril a agosto, a receita permaneceu consistentemente abaixo dos R\$ 100.000,00, indicando a dificuldade enfrentada pela empresa devido à redução das operações comerciais e às incertezas no mercado.

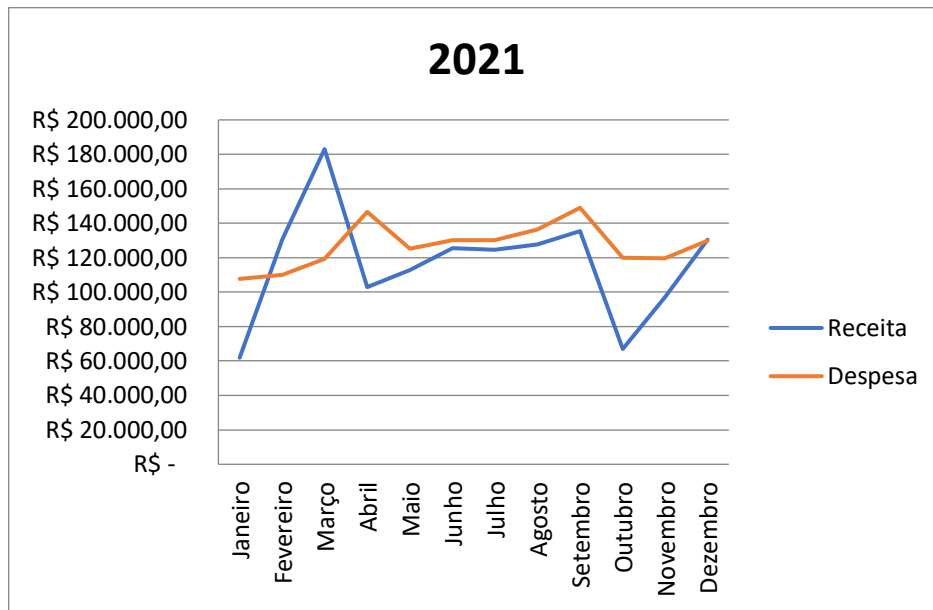
No entanto, nesse período de crise, houve também uma redução significativa nas despesas. O governo autorizou o adiamento do pagamento de impostos e tributos, o que aliviou a pressão sobre as finanças da empresa. Esse cenário destaca a importância da adaptação e da gestão eficiente de custos em tempos difíceis.

Uma reviravolta positiva pode ser observada no final de 2020. O mercado começou a se adaptar à pandemia e ao trabalho remoto, resultando em um aumento médio de 30% no faturamento da empresa. Isso sugere a resiliência da empresa em se adaptar a novos desafios e explorar oportunidades emergentes.

Um aspecto notável é a queda acentuada no faturamento em dezembro, com uma redução de aproximadamente 40%. Isso pode ser atribuído a fatores sazonais deste ramo. Em resumo, no período verifica-se:

- A receita total em 2020 foi de R\$ 1.199.560,00, com uma média mensal de R\$ 99.963,33;
- As despesas totais ao longo de 2020 alcançaram R\$ 1.242.022,00, com uma média mensal de R\$ 103.501,83;
- A empresa encerrou o ano com um déficit de R\$ 42.462,00 entre receita e despesa.
- A média mensal do déficit foi de aproximadamente R\$ 3.538,50.

Essa análise financeira de 2020 destaca a resiliência da empresa diante de um ambiente desafiador. A capacidade de reduzir despesas em resposta à crise, bem como a recuperação no final do ano, demonstra a adaptabilidade e a capacidade da empresa de se manter resiliente mesmo em tempos incertos. Isso ressalta a importância de uma gestão financeira eficiente e estratégica para enfrentar adversidades.

**Gráfico 4 - Receita e Despesas da empresa no ano de 2021**

Fonte: Extraído da empresa X e adaptado pela autora

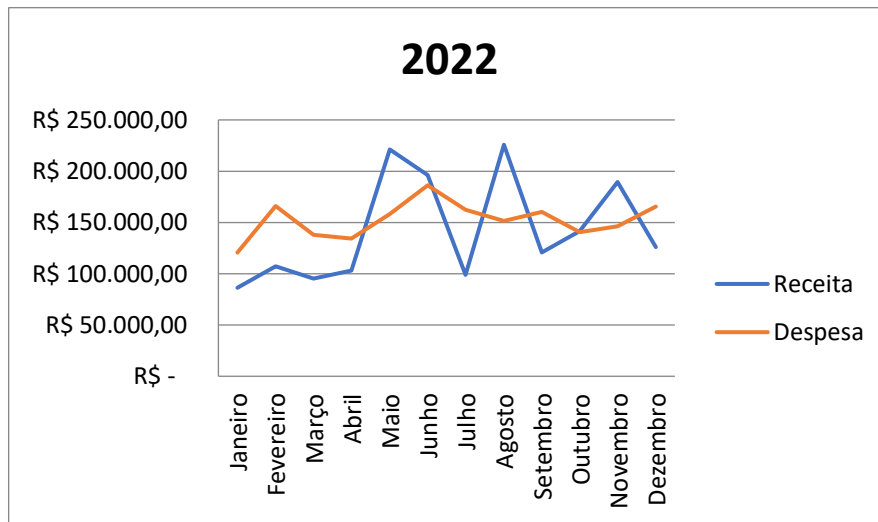
O Gráfico 04 retrata um ano volátil para a empresa, com uma série de variações notáveis nas receitas e despesas. Essa análise revela um panorama financeiro complexo e desafiador, marcado por eventos excepcionais.

Em 2021, a empresa enfrentou flutuações significativas na receita. Houve picos extremos, com destaque para março, quando a receita atingiu R\$ 180.000,00, seguido por uma queda substancial em outubro, quando as receitas chegaram a R\$ 70.000,00. Essas oscilações podem ser atribuídas a fatores sazonais, ciclos de negócios e eventos específicos do setor.

Uma mudança notável em relação aos anos anteriores foi o aumento na receita nos meses de novembro e dezembro, que registrou um crescimento de mais de 50%. No entanto, é importante observar que, apesar desse aumento, as despesas continuaram superando a receita, devido às altas taxas de juros pagas em empréstimos realizados nos anos anteriores. Em resumo, no período verifica-se:

- A receita total em 2021 foi de R\$ 1.399.117,00, com uma média mensal de R\$ 116.593,08;
- As despesas totais ao longo de 2021 somaram R\$ 1.523.610,00, com uma média mensal de R\$ 126.967,50;
- O ano fechou com um déficit de R\$ 124.493,00 entre receita e despesa;
- A média mensal do déficit foi de aproximadamente R\$ 10.374,42.

Essa análise financeira de 2021 destaca os desafios enfrentados pela empresa devido à volatilidade nas receitas e às pressões contínuas das despesas. No entanto, a persistência de um déficit mensal ressalta a importância de uma gestão financeira estratégica para equilibrar as finanças e buscar a sustentabilidade a longo prazo.

**Gráfico 5 - Receitas e Despesas da empresa no ano de 2022**

Fonte: Extraído da empresa X e adaptado pela autora.

O Gráfico 05 oferece uma visão abrangente das receitas e despesas da empresa em 2022. Ao longo deste ano, observa-se uma notável variação nas receitas, começando em R\$ 90.000,00 em janeiro e atingindo um pico impressionante de R\$ 220.000,00 em agosto. Essas flutuações resultaram em um aumento acumulado de mais de 120% nas receitas ao longo do ano.

No entanto, as despesas mantiveram-se consistentemente elevadas. O valor mínimo foi de R\$ 120.000,00 em janeiro, enquanto o máximo atingiu R\$ 180.000,00 em junho. Esse aumento constante nas despesas pode ser atribuído a empréstimos realizados por meio do PRONAMPE<sup>3</sup>, que foram iniciados em 2022.

Em termos gerais, 2022 foi marcado por um grande volume de trabalho, refletido nas receitas significativas. No entanto, as despesas frequentemente superaram as receitas ao longo dos meses. Como padrão dos anos anteriores, dezembro registrou uma queda de aproximadamente 30% no faturamento. Em resumo, no período verifica-se:

- A receita total em 2022 foi de R\$ 1.711.581,00, com uma média mensal de R\$ 142.631,75;
- As despesas totais em 2022 somaram R\$ 1.829.606,00, com uma média mensal de R\$ 152.467,17;
- O ano encerrou com um déficit de R\$ 118.025,00 entre receita e despesa;
- A média mensal do déficit foi de aproximadamente R\$ 9.835,42.

Até o momento, em 2023, a empresa gerou uma receita total de R\$ 983.516,00, com uma média mensal de R\$ 140.502,29. No entanto, as despesas totais até o momento em 2023 já totalizaram R\$ 1.125.204,00, com uma média mensal de R\$ 160.743,43. Isso resultou em um déficit de R\$ 141.688,00 entre receita e despesa até o momento, com uma média mensal de aproximadamente R\$ 20.241,14.

Essa análise anual mostra claramente as variações entre receitas e despesas ao longo dos anos, com todos os anos encerrando com déficit mensal mínimo de R\$ 2.702,33. Isso só destaca a importância de uma gestão financeira cuidadosa e estratégica, conforme destaca Mendes (2012), é crucial que a empresa adote medidas

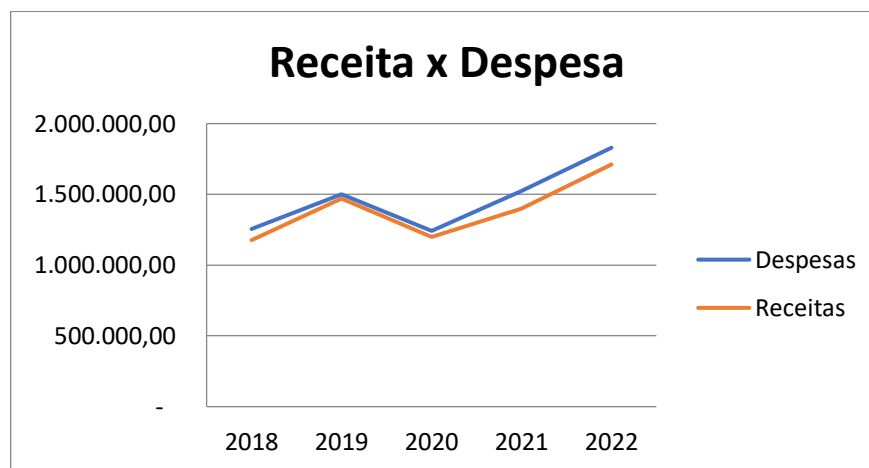
<sup>3</sup> PRONAMPE - Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

para equilibrar eficientemente suas receitas e despesas, evitando déficits excessivos que possam ameaçar sua saúde financeira futura.

### 3.3 Análise dos dados

Nos últimos cinco anos, a empresa enfrentou desafios significativos em sua gestão financeira, conforme destaca o SEBRAE (2023), quando se refere a gestão financeira das pequenas e microempresas. Em linhas gerais, pode-se identificar uma tendência em que as despesas frequentemente superam as receitas, resultando em uma média de déficits mensais de aproximadamente R\$ 7.000,00. Essa análise, apresentada no Gráfico 6, revela um padrão preocupante, onde o aumento da receita está diretamente ligado ao aumento das despesas, muitas vezes devido ao aumento do volume de trabalho e das horas dos colaboradores.

**Gráfico 6 - Receitas X Despesas referente aos anos abordados**



Fonte: Extraído da empresa X e adaptado pela autora.

A partir da pandemia, observa-se uma clara tendência de afastamento entre as linhas que representam as receitas e as despesas, o que resultou em um aumento substancial no déficit entre elas. Esse indicador deve servir como um sinal de alerta para a administração da empresa e conforme destaca Assaf Neto (2016). Embora alguns meses registrem um faturamento expressivo, a empresa não está conseguindo superar suas despesas de forma consistente.

Algumas das principais despesas identificadas ao longo desses anos incluem folha de pagamento, impostos, benefícios dos funcionários, pró-labore e empréstimos. Esses fatores contribuem para o desequilíbrio financeiro que a empresa enfrenta.

O renomado autor Assaf Neto (2014) aborda o conceito de equilíbrio financeiro empresarial, destacando que ele é alcançado quando as obrigações financeiras da empresa estão respaldadas por ativos com prazos de conversão em caixa semelhantes aos dos passivos. Isso implica que o equilíbrio financeiro exige uma correlação estreita entre a liquidez dos ativos e os desembolsos exigidos pelo passivo.

Essa análise geral dos últimos cinco anos ressalta a importância de uma gestão financeira eficiente para garantir a saúde financeira e a sustentabilidade a longo prazo da empresa.

## 4 MANEIRAS EFICAZES PARA REVERSÃO DO QUADRO ATUAL DA EMPRESA.

Como destacado anteriormente, a empresa de consultoria ambiental enfrenta um desafio significativo em sua gestão financeira, onde as despesas estão diretamente relacionadas à receita, resultando em um déficit acumulado ao longo de cinco anos. Para reverter esse quadro desfavorável, é essencial adotar estratégias eficazes que abordem a relação entre receitas e despesas (LEITE, 2009).

Uma das medidas para a redução das despesas e um melhor gerenciamento financeiro da empresa é o aprimoramento do controle das finanças. Isso pode incluir a implementação de um sistema de controle de horas técnicas trabalhadas em relação ao valor cobrado pelos serviços prestados (HOJI, 2019).

Uma alternativa viável para reverter a situação financeira desfavorável, conforme recomenda Dornelas (2020) seria a busca por mão de obra qualificada a custos mais competitivos. Isso poderia aumentar o faturamento da empresa, enquanto as despesas permaneceriam em um patamar mais controlado. A colaboração com empresas de recursos humanos renomadas poderia facilitar a identificação de talentos com as habilidades necessárias a preços mais acessíveis.

A empresa de consultoria ambiental tem à sua disposição diversas oportunidades para reverter o cenário financeiro desafiador. A falta de visibilidade das finanças pode ser resolvida por meio de um controle rigoroso de despesas e receitas, com a implementação de ferramentas como o fluxo de caixa. Conforme sugere Mattos (2013), o fluxo de caixa é um instrumento fundamental nesse processo. Ele proporciona uma visão abrangente do movimento financeiro, permitindo identificar as entradas e saídas de dinheiro, bem como projetar as movimentações futuras. Portanto, investir em um eficaz sistema de fluxo de caixa pode auxiliar na tomada de decisões financeiras mais informadas.

Outro aspecto importante a ser considerado na reversão do quadro financeiro atual da empresa é a diversificação de suas fontes de receita. Segundo Gomes (2020) dependendo fortemente de receitas de projetos específicos ou de um conjunto limitado de clientes, a empresa pode se tornar vulnerável a variações no mercado ou atrasos em projetos individuais. Explorar novos nichos de mercado, expandir sua gama de serviços ou buscar parcerias estratégicas com outras empresas podem ser maneiras eficazes de aumentar a diversificação de receita.

De acordo com Mendes (2012), além disso, pode-se fazer uma renegociação de contratos com fornecedores, a redução de custos operacionais não essenciais e a eliminação de gastos supérfluos. O objetivo é garantir que cada despesa seja justificada e contribua para os objetivos financeiros da empresa.

Em relação à gestão de pessoal, Chiavenato (2020) recomenda equilibrar o quadro de funcionários com as demandas do negócio. Isso significa garantir que a empresa tenha a quantidade certa de pessoal com as habilidades certas para atender às necessidades dos clientes e concluir os projetos de forma eficiente. Ao mesmo tempo, é fundamental manter a produtividade e controlar os custos associados à folha de pagamento.

Segundo Marras (2000) a reversão do quadro financeiro atual da empresa exige uma abordagem estratégica. Isso inclui diversificar as fontes de receita, gerenciar despesas de forma eficiente, equilibrar o quadro de funcionários e manter um controle financeiro rigoroso. Com medidas bem planejadas e uma gestão financeira sólida, a empresa estará em uma posição melhor para superar seus desafios financeiros e alcançar a estabilidade e o crescimento sustentável.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, com base nas explicações e análises realizadas neste trabalho, consegue-se perceber a grande importância da gestão financeira para as pequenas e microempresas, como a empresa objeto de estudo de caso. Através de uma análise aprofundada das receitas, despesas e do fluxo de caixa, tornou-se evidente que a capacidade de tomar decisões financeiras estratégicas desempenha um papel crítico na sobrevivência e no sucesso dessas organizações. Através da gestão financeira eficaz, é possível enfrentar desafios financeiros e adaptar-se a cenários econômicos adversos, garantindo a continuidade das operações.

A questão de pesquisa foi respondida com êxito, demonstrando que a ausência de uma reserva financeira adequada pode afetar negativamente a estabilidade econômica de uma empresa em momentos inesperados, tornando-a vulnerável a dificuldades financeiras e a possíveis crises.

As limitações do estudo incluem a análise restrita a uma única empresa de consultoria ambiental, o que limita a generalização dos resultados para outras indústrias ou setores. Além disso, a pesquisa se concentrou principalmente em dados financeiros quantitativos, com pouca exploração de fatores qualitativos que podem afetar a gestão financeira.

Por meio desta pesquisa, almejou-se fornecer esclarecimentos e orientações práticas para empreendedores de pequenas e microempresas que, assim como a empresa objeto de estudo, enfrentam desafios financeiros e buscam avaliar medidas necessárias para garantir a continuidade de suas operações em meio às dificuldades econômicas.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

BRASIL. **Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981**. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 31 ago. 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597024234. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024234/>. Acesso em: 06 out. 2023.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo Corporativo**. São Paulo: Editora Empreende, 2020.

FIORILLO, Celso Antonio. **Licenciamento ambiental**. São Paulo: Saraiva, 2019.

FREZATTI, Fábio; ROCHA, Welington; NASCIMENTO, Artur Roberto do; JUNQUEIRA, Emanuel. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade**



**gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico.** São Paulo: Atlas, 2011.

GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Pearson, 2009.

GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro. **Teoria da decisão.** São Paulo: Cengage Learning, 2020.

HOJI, Masakazu. **Gestão financeira e econômica: didática, objetiva e prática.** São Paulo: Atlas, 2019.

LEMES, Antonio. **Administrando Micro e Pequenas Empresas - Empreendedorismo e Gestão.** Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788595150393. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595150393/>. Acesso em: 06 out. 2023.

MARION, José C. **Contabilidade Básica.** Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559773220. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773220/>. Acesso em: 25 set. 2023.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTOS, I. C., et al. Desenvolvimento de um sistema de apoio às micro e pequenas empresas na gestão financeira. **Revista de Iniciação Científica do Centro Paula Souza**, 1(1), 1-10, 2013.

MENDES, Luís Augusto L. **Estratégia empresarial: promovendo o crescimento sustentado e sustentável.** Editora Saraiva, 2012. E-book. ISBN 9788502177642. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502177642/>. Acesso em: 07 out. 2023.

MONTEIRO, Jose Morais; BARBOSA, Jenny Dantas. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 2, p. 38-59, 2011.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**, 7ª edição. Grupo GEN, 2010. E-book. ISBN 9788522486960. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486960/>. Acesso em: 07 out. 2023.

PEREIRA, M. F.; GRAPEGGIA, M.; EMMENDOERFER, M. L.; TRÊS, D. L. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** 2023. Disponível em: < <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD> >. Acesso em 30 SET 2023.

SILVA, Jonathan A. Degrandi; SANTOS, Heloisa Corrêa; SILVA, Ademir. A importância da gestão de custos como diferencial para micro e pequenas empresas. **Revista Eletrônica Organizações e Sociedade**, v. 5, n. 4, p. 79-92, 2016.