



O impacto das práticas formais e informais de planejamento financeiro na longevidade das micro e pequenas empresas.

Rafael Cipriani Ferreira¹

Professor Co-autor Clodoaldo Fabrício José Lacerda²

Prof. MSc. Clodoaldo Fabrício José Lacerda³

RESUMO

As micro e pequenas empresas (MPEs) constituem um dos principais pilares da economia brasileira, desempenhando papel relevante na geração de empregos e no desenvolvimento local. Apesar de sua importância, muitas enfrentam dificuldades de continuidade devido à ausência de práticas estruturadas de gestão, especialmente no campo financeiro. Diante disso, o presente artigo aborda o impacto das práticas formais e informais de planejamento financeiro na longevidade das micro e pequenas empresas, considerando que a forma como os gestores planejam e controlam suas finanças influencia diretamente a sustentabilidade e o desempenho organizacional. O objetivo geral foi analisar de que forma as diferentes abordagens de planejamento financeiro, formal e informal, influenciam a longevidade, a sustentabilidade e o crescimento das micro e pequenas empresas. Para tanto, realizou-se um estudo de caso em uma microempresa varejista no interior de Minas Gerais, com abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com os sócios, observação direta e análise documental, sendo os resultados interpretados à luz das teorias de *causation* e *effectuation*. Resultados preliminares apontam a presença simultânea de práticas informais e formais ao longo do ciclo de vida da empresa, sendo cada conjunto de práticas associado a diferentes funções gerenciais e desfechos organizacionais.

Palavras-chave: Effectuation. Micro e pequenas empresas. Planejamento financeiro.

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) constituem uma das principais bases da economia brasileira, sendo responsáveis por uma expressiva parcela da geração de empregos formais, pela diversificação econômica e pela distribuição de renda em diversas regiões do país. Essas organizações estão presentes em praticamente todos os setores da atividade econômica e

¹ Graduando do curso de Administração do Centro Universitário Afya São João Del Rei - rafacipriani6457@gmail.com

² Professor do curso de Administração do Centro Universitário Afya São João Del Rei - clodoaldo.lacerda@afya.com.br

³ Professor dos cursos de Administração do Centro Universitário Afya São João Del Rei – clodoaldo.lacerda@uniptan.edu.br

têm papel relevante tanto no desenvolvimento local quanto na inclusão social de diferentes perfis de empreendedores.

Apesar de sua relevância socioeconômica, as MPEs enfrentam uma série de dificuldades que comprometem sua longevidade. A alta taxa de mortalidade nos primeiros anos de atividade é um fenômeno recorrente e tem sido objeto de preocupação por parte de órgãos de apoio e pesquisadores da área de administração. Essa fragilidade pode ser explicada por fatores como instabilidade econômica, concorrência acirrada, burocracias institucionais e, principalmente, pela ausência de práticas gerenciais estruturadas, entre elas o planejamento financeiro.

Nesse contexto, observa-se que muitos empreendedores, especialmente em empresas de pequeno porte, administram seus negócios com base em experiências pessoais, intuições e práticas informais, sem recorrer a instrumentos técnicos de controle financeiro. Essa postura, embora comum, pode comprometer a sustentabilidade e o crescimento do negócio, uma vez que decisões financeiras tomadas sem embasamento dificultam a previsibilidade, o controle de recursos e a adaptação a cenários adversos. Surge, então, a necessidade de investigar como as diferentes abordagens de planejamento financeiro, sejam formais ou informais, influenciam a trajetória dessas empresas.

A questão norteadora deste trabalho é: como as diferentes abordagens de planejamento financeiro formal e informal influenciam a sustentabilidade e o crescimento das micro e pequenas empresas? A partir dessa pergunta, pretende-se discutir como práticas estruturadas e não estruturadas de controle financeiro impactam diretamente na longevidade dos pequenos negócios, especialmente em ambientes marcados por incerteza e limitação de recursos.

Este estudo tem por objetivo analisar de que forma as diferentes abordagens de planejamento financeiro, formais e informais, influenciam a longevidade, a sustentabilidade e o crescimento das micro e pequenas empresas.

Para alcançar tal finalidade, o trabalho tem como objetivos específicos comparar as práticas formais e informais de planejamento financeiro presentes no cotidiano das micro e pequenas empresas; verificar a relação entre a ausência de planejamento financeiro formal e a mortalidade desses empreendimentos, analisando em que medida a falta de estruturação contribui para o encerramento precoce das atividades; analisar como a lógica de effectuation se manifesta nas práticas financeiras de microempreendedores, especialmente em contextos de incerteza e escassez de recursos; e identificar os desafios enfrentados por organizações que não

adotam práticas estruturadas de controle financeiro.

A justificativa deste estudo está relacionada à importância de compreender como decisões financeiras são tomadas nas MPEs e quais os impactos disso para sua continuidade e expansão. Em um país onde a maioria dos negócios é de pequeno porte e onde os índices de encerramento precoce ainda são altos, torna-se essencial desenvolver conhecimentos que auxiliem gestores a tomar decisões mais conscientes. Além disso, a pesquisa busca contribuir com o campo acadêmico ao articular conceitos como *causação* e *effectuação* no contexto do planejamento financeiro empresarial, ampliando o entendimento sobre as práticas reais dos empreendedores.

A metodologia adotada nesta pesquisa será de natureza qualitativa, com abordagem descritiva e exploratória. Será realizado um estudo de caso em uma microempresa do setor varejista, onde se buscará compreender como o planejamento financeiro é praticado no cotidiano empresarial. Para isso, serão utilizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores, observação direta das rotinas financeiras e análise documental.

Ao longo do texto, a seção 2 apresenta o referencial teórico que fundamenta o estudo, detalhando o papel das micro e pequenas empresas, contrastando práticas formais e informais de planejamento financeiro, discutindo a lógica de efetuação e sintetizando os impactos da ausência de estruturas de controle. A seção 3 descreve a metodologia adotada, com a caracterização do estudo de caso, das técnicas de coleta e do procedimento analítico. Na seção 4 são expostos e discutidos os resultados à luz da literatura, e, por fim, a seção 5 reúne as conclusões, limitações e implicações práticas, bem como sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta o referencial teórico que sustenta o estudo. Primeiro, delineiam-se os conceitos e o papel das micro e pequenas empresas no Brasil (2.1). Em seguida, discutem-se as práticas formais e informais de planejamento financeiro e seus instrumentos (2.2). Depois, apresenta-se a lógica de efetuação (*effectuation*) como lente para compreender decisões financeiras em contextos de incerteza (2.3). Por fim, sintetizam-se os impactos da ausência de planejamento estruturado sobre a longevidade e a sustentabilidade das MPEs (2.4).

2.1 Micro e pequenas empresas

As micro e pequenas empresas (MPEs) constituem a base da economia brasileira, sendo

formalmente definidas pela Lei Complementar nº 123/2006, conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. De acordo com essa legislação, as microempresas caracterizam-se por apresentar faturamento anual de até R\$360 mil, enquanto as empresas de pequeno porte possuem receita bruta entre R\$360 mil e R\$4,8 milhões (BRASIL, 2006). Complementando essa classificação, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013) estabelece critérios adicionais baseados no número de funcionários (Figura 1).

Figura 1 - Definição de porte de estabelecimentos segundo número de empregados

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa, 2013, p. 17.

A relevância desses empreendimentos para a economia nacional é inquestionável, de acordo com o SEBRAE, no Brasil, em 2021 constavam 8,9 milhões de micro e pequenas empresas (MPE), correspondendo a 27% do PIB no país. As MPEs respondem por cerca de 49% dos empregos com carteira assinada no setor privado (SEBRAE, 2021). Trazendo ênfase a essa importância, Mendonça et al., (2017, p. 52), afirma que, é numerosa a quantidade de micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras, elas geram empregos, oportunidades e crescimento econômico para o país. São negócios pequenos, com perfis diferentes, tendo em vista, o faturamento anual diferenciado, com essencial papel na economia do país.

Apesar do importante papel que as MPEs desempenham na economia brasileira, ainda faltam incentivos para a abertura e continuidade de suas operações no mercado brasileiro, o que permitiria que esses negócios sobrevivessem por muitos anos. Embora sejam uma importante fonte de renda para a economia, as taxas de mortalidade e falência das MPEs ainda são altas devido a inúmeras razões, como, pouco preparo pessoal, deficiência no planejamento do negócio e na gestão em si do negócio. Corroborando com esses fatores, dados trazidos pelo SEBRAE em 2023, demonstram que, em média, 42% fizeram alguma capacitação, sendo que os maiores fechamentos proveram das empresas onde não havia feito alguma capacitação; 17% dizem não ter feito nenhum planejamento e 59% dizem ter feito para no máximo 6 meses.

Pesquisas do IBGE (2022) indicam que cerca de 25% desses empreendimentos encerram suas atividades antes de completar dois anos de existência, com apenas 40% conseguindo superar a marca de cinco anos de operação. Para Roratto, Dias e Alves (2017, p. 2), “são vários os fatores que provocam esta vida efêmera: a opressão das grandes empresas, limitações do mercado, dificuldades na obtenção de recursos financeiros, o gerenciamento do capital de giro, a carga tributária elevada”.

Para dar sequência, o subitem 2.2 aprofunda como essas dificuldades se relacionam com as práticas formais e informais de planejamento financeiro que moldam o cotidiano das MPEs.

2.2 Práticas formais e informais de planejamento financeiro

O planejamento financeiro é uma ferramenta essencial para o funcionamento das organizações, especialmente das micro e pequenas empresas, que frequentemente operam com recursos limitados. Independentemente de ser adotado de forma estruturada ou informal, ele influencia diretamente a capacidade da empresa de crescer, controlar suas finanças e manter sua sustentabilidade ao longo do tempo.

Gitman (1997, p. 588) destaca que “as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e a longo prazo, onde um grande montante de recursos está envolvido”. Essa visão reforça o papel estratégico do planejamento como guia para decisões coerentes com os objetivos da organização. Ross (1998, p. 82) complementa essa perspectiva ao afirmar que “o planejamento financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados”, destacando o valor da estruturação para transformar metas em ações práticas.

Como argumenta Peterson (1989), quando bem elaborado, um planejamento “auxilia na tomada de decisão, pois propicia uma maior consciência dos problemas críticos da organização, aumentando as percepções externas, melhorando a comunicação e o entendimento das interdependências da empresa”. Essa abordagem torna-se ainda mais relevante no cenário atual, em que as mudanças econômicas rápidas e a concorrência intensa exigem decisões mais conscientes e fundamentadas.

Por outro lado, é comum que micro e pequenas empresas adotem práticas informais, sem registros contábeis consistentes ou controles financeiros adequados. A informalidade, muitas vezes relacionada à falta de capacitação ou recursos técnicos, pode gerar resultados

imprecisos, como alerta Oliveira (2002) “Não misture as finanças pessoais com as corporativas”, pois isso impedirá a correta avaliação dos resultados e dificultará a elaboração de estratégias eficazes.

A distinção entre práticas formais e informais também se expressa na dimensão temporal. Gitman (1997) diferencia os planos financeiros de curto e longo prazo: os primeiros abrangem de um a dois anos, enquanto os de longo prazo são voltados a horizontes mais distantes e envolvem projeções de impacto financeiro. Essa organização temporal proporciona maior controle sobre os rumos da empresa, facilitando o crescimento estruturado.

Na era atual, com o avanço da tecnologia e o acesso facilitado a ferramentas de gestão, esse tipo de planejamento torna-se mais acessível às pequenas empresas, reduzindo a dependência da intuição e favorecendo decisões baseadas em dados concretos.

Outro elemento-chave das práticas formais é a utilização de instrumentos como o orçamento de caixa. Gitman (1997, p. 590) define o orçamento de caixa como “um demonstrativo dos fluxos das entradas e saídas projetadas de caixa da empresa, usado para estimar suas necessidades de caixa a curto prazo”. Essa ferramenta permite que a empresa se prepare para oscilações de liquidez, mantendo sua estabilidade mesmo em cenários adversos, algo cada vez mais valorizado diante das incertezas econômicas recentes, como as provocadas pela pandemia da COVID-19 e a volatilidade dos mercados.

A ausência de planejamento estruturado também compromete a capacidade da empresa de antecipar desafios, essa antecipação é especialmente importante para pequenos negócios, cujas margens de lucro são estreitas e a vulnerabilidade a crises é maior. Nesse aspecto, o pensamento preventivo defendido por autores clássicos se mostra extremamente atual.

À luz dessas práticas, o subitem 2.3 apresenta a lógica de efetuação como lente complementar para entender como empreendedores tomam decisões financeiras.

2.3 A lógica *effectual* nas decisões financeiras de micro e pequenas empresas

O processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas, especialmente no campo financeiro, nem sempre segue uma lógica tradicional, estruturada e baseada em projeções formais. Em contextos marcados por escassez de recursos, incertezas constantes e mudanças rápidas no ambiente externo, os empreendedores frequentemente adotam abordagens alternativas, entre elas a lógica *effectual*, proposta por Sarasvathy (1998; 2001a; 2001b).

Essa abordagem rompe com a ideia de que decisões eficazes dependem exclusivamente de um planejamento racional e antecipado. Como destacam Hodgkinson e Starbuck (2008), as decisões organizacionais são construídas tanto com base em modelos analíticos quanto em intuição e experiência. March (1982) e Hammond (1996) reforçam que essas formas de racionalidade causal e intuitiva coexistem no comportamento humano, sendo acionadas de acordo com o contexto.

Sarasvathy (2001) ilustra bem essa distinção entre a lógica da causação e a da efetuação por meio da metáfora do chef de cozinha: no primeiro caso, há um prato definido, uma lista de ingredientes e um processo planejado; no segundo, parte-se do que está disponível na despensa, criando-se algo a partir dos meios já acessíveis. Esse modelo explica por que tantos empreendedores decidem com base nos recursos que possuem tempo, conhecimento, rede de contatos, capital em vez de partirem de metas fixas e projeções formais.

Esse comportamento é ainda mais evidente nas decisões financeiras. Conforme observam Tversky e Kahneman (1974), muitas decisões empresariais se baseiam em julgamentos sob incerteza, guiados por crenças e experiências anteriores. A lógica *effectual* reconhece isso ao propor que, em vez de tentar prever o futuro, o empreendedor o constrói ativamente, com os meios que tem à disposição e assumindo perdas aceitáveis como critério de escolha (Sarasvathy, 2001a).

Essa postura também se alinha à noção de racionalidade limitada apresentada por Simon (1979), segundo a qual os indivíduos não são capazes de avaliar todas as alternativas disponíveis de maneira ideal. Assim, o foco no que está disponível recursos, conhecimentos e contatos ajuda a tornar a tomada de decisão mais viável e realista (Sarasvathy; Dew, 2005).

Do ponto de vista financeiro, esse raciocínio se traduz em práticas voltadas ao curto prazo. Gitman (1997) e Ross (1998) destacam a importância do controle de caixa, da gestão de passivos e ativos circulantes, e da previsibilidade das necessidades imediatas como elementos centrais do planejamento financeiro de curto prazo. Para microempresas, manter liquidez e operar de forma ágil é mais crucial do que traçar estratégias de longo prazo com elevado grau de incerteza. Brealey (1992) também enfatiza que o foco em elementos como contas a pagar, estoques e empréstimos de curto prazo é fundamental para a manutenção da operação.

Por isso, o empreendedor tende a evitar projeções financeiras extensas. Segundo Frese (2009), empreendedores guiados pela lógica *effectual* combinam, da melhor forma possível, os

meios disponíveis (habilidades, capital, acesso ao mercado), ajustando seu rumo conforme novas possibilidades e parcerias surgem. Como afirmam Read e Sarasvathy (2005), o expertise empreendedor é desenvolvido com o tempo, por meio da prática deliberada e da exposição a situações reais.

Essa flexibilidade não significa ausência de estratégia. Mintzberg e Waters (1985) já haviam demonstrado que, na prática, a estratégia se desenvolve muitas vezes de forma emergente, moldada pelas circunstâncias, e não apenas como um plano deliberado.

Assim, a lógica *effectual* mostra-se coerente com o comportamento de muitos pequenos empresários, que, mesmo diante de incertezas, seguem operando, aprendendo com a prática e ajustando seus rumos conforme as possibilidades emergem. Nesse contexto, o planejamento financeiro tradicional cede espaço a estratégias mais flexíveis, como sintetiza Schlüter et al. (2011), no modelo do *Effectuation*, o empreendedor decide à medida que constrói o caminho, moldando sua trajetória de forma interativa e dinâmica.

Com esses conceitos em mente, o subitem 2.4 discute as consequências concretas da falta de planejamento financeiro estruturado para a longevidade das MPEs.

2.4 Impactos da ausência de planejamento financeiro estruturado

A ausência de um planejamento financeiro estruturado, compromete a longevidade, o crescimento e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas. Quando não há dentro da organização práticas formais de controle financeiro, suas decisões tendem a ser tomadas de maneira reativa, sem haver uma estrutura técnica e consciente sobre as consequências que podem ser ocasionadas, o que aumenta os riscos operacionais e reduz as possibilidades de crescimento. O planejamento financeiro, além de necessário, constitui-se como uma ferramenta de apoio à gestão estratégica, que integra objetivos operacionais com os recursos disponíveis.

Como apresentado por Gitman (1997, p.588)

planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para o funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente

exigidos pelos credores atuais e futuros.”

A importância do planejamento financeiro está relacionada à sua capacidade de antecipar decisões em um ambiente de negócios marcado por incertezas e mudanças rápidas. Lemes (2002, p. 243) enfatiza que “o planejamento financeiro direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados”, destacando que, em contextos incertos, as decisões devem ser analisadas com antecedência. Esse ponto de vista dialoga com Weston (2000, p. 343), ao afirmar que o processo de planejamento começa pela definição dos objetivos organizacionais, seguida da elaboração de previsões e orçamentos que envolvem todas as áreas da empresa.

A relação entre as definições de metas, previsões e integração entre áreas é essencial para alinhar o planejamento financeiro ao restante da organização. Nesse sentido, Braga (1992, p. 230) complementa ao afirmar que o planejamento financeiro deve ser integrado aos planos operacionais de todas as áreas da empresa, reforçando uma visão sistêmica e coordenada da gestão. A falta desse alinhamento pode resultar em inconsistências operacionais e financeiras, comprometendo o desempenho organizacional, gerando um risco ainda mais crítico em micro e pequenas empresas, onde recursos e estruturas são limitados.

No campo da prática, Machado (2008, p. 13) amplia a discussão ao destacar que o planejamento financeiro serve para “assessorar o cliente na tomada de decisão e propiciar uma gestão mais eficaz”, sendo fundamental para o detalhamento das estruturas de receitas, custos e despesas. Essa visão prática está diretamente relacionada à capacidade de gestão da empresa; quando não há planejamento detalhado, perde-se controle. Machado ainda observa que “o desempenho da empresa depende do seu plano financeiro”, mas muitos negócios enfrentam dificuldades por não contarem com profissionais qualificados na área financeira, uma realidade recorrente entre pequenos empreendimentos no Brasil.

Essa necessidade de adequação entre o planejamento e a realidade da empresa também é ressaltada por Iale (2012), ao afirmar que o planejamento financeiro eficaz deve estar alinhado ao planejamento estratégico e à estrutura patrimonial da organização. Isso implica compreender a origem dos recursos, analisar a liquidez e garantir que as decisões estejam fundamentadas nas condições reais do negócio, tornando o planejamento uma ferramenta aplicável e funcional. No contexto atual, em que fatores como inflação, juros elevados e instabilidade fiscal impactam diretamente os pequenos negócios, a ausência de um plano financeiro consistente pode ser

decisiva para o fracasso.

A literatura examinada indica que a formalização mínima de rotinas financeiras, com registros sistemáticos, separação entre finanças pessoais e empresariais e uso de instrumentos como orçamento de caixa e projeções, tende a reduzir vulnerabilidades típicas das micro e pequenas empresas e a favorecer sua continuidade. Ao mesmo tempo, a lógica de efetuação ajuda a explicar escolhas sob incerteza, evidenciando que a combinação entre práticas formais e adaptações situadas pode fortalecer a capacidade de resposta do negócio. Quando prevalecem decisões exclusivamente informais e reativas, aumentam-se os riscos de desajustes de caixa, perda de controle sobre custos e comprometimento da longevidade organizacional. Esse conjunto de argumentos oferece uma moldura interpretativa para a análise empírica a ser realizada. Na sequência, serão expostos e discutidos os resultados à luz da literatura revisada, destacando convergências e tensões entre prática e teoria.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e delineamento exploratório descritivo, adequada para compreender processos e significados no contexto real das micro e pequenas empresas Gil (2008). Quanto aos procedimentos, adotou-se pesquisa bibliográfica e estudo de caso único instrumental em uma microempresa do setor varejista, situada no interior de Minas Gerais, o que permite examinar em profundidade as práticas financeiras cotidianas e suas condições de ocorrência Yin (2015).

A natureza é aplicada, pois busca gerar conhecimento útil à gestão de MPEs, especialmente sobre como práticas formais e informais de planejamento financeiro influenciam a continuidade do negócio. A abordagem qualitativa é apropriada por privilegiar percepções, experiências e decisões dos gestores em situação real, permitindo captar nuances das rotinas financeiras que dificilmente emergem em levantamentos padronizados Gil (2008); Yin (2015).

O delineamento é exploratório, por investigar um recorte pouco tratado, a presença da lógica de efetuação nas finanças de microempresas, e descritivo, por retratar empiricamente as práticas financeiras de uma mercearia familiar. Em termos operacionais, busca-se: descrever as rotinas e controles financeiros; contrastar elementos formais e informais de planejamento; e identificar indícios de efetuação nas decisões, articulando-os a efeitos percebidos sobre caixa, giro e capacidade de investimento Sarasvathy (2001, 2008).

A pesquisa bibliográfica levantou obras e artigos sobre planejamento financeiro em

MPEs, lógica de causação e de efetuação e estudo de caso, visando construir o quadro teórico de análise Gil (2008); Sarasvathy (2001, 2008); Yin (2015). A pesquisa empírica desenvolve-se como estudo de caso em microempresa varejista, tomando como unidade de análise a mercearia e, como informantes-chave, dois gestores-sócios diretamente envolvidos nas decisões financeiras. A seleção é intencional, por critério de relevância e acesso Yin (2015).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, entendidas como interação comunicativa mediada por um roteiro flexível que favorece a apreensão de sentidos Minayo (2010). As entrevistas foram aplicadas aos dois gestores da empresa e buscaram elucidar as práticas financeiras empregadas, os métodos de controle utilizados e a existência ou não de um planejamento estruturado.

A análise utilizou a análise de conteúdo temática Bardin (2011). Primeiro, foi feita uma leitura integral do material para compreender o conjunto e destacar as informações mais relevantes. Em seguida, essas informações foram organizadas em categorias alinhadas ao referencial teórico: práticas formais e informais, princípios de efetuação e efeitos na operação. Por fim, cruzamos o que apareceu nas entrevistas com os documentos disponíveis, o que aumentou a confiabilidade dos achados. Os resultados são discutidos com base no referencial teórico, buscando lições aplicáveis a casos semelhantes Yin (2015). Do ponto de vista ético, houve consentimento livre e esclarecido dos participantes e confidencialidade no tratamento dos dados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados a seguir decorrem das entrevistas realizadas com o sócio fundador e o sócio júnior, de uma empresa do setor varejista no interior de Minas Gerais. A apresentação privilegia a fala dos participantes, organizada em perguntas-chave que emergiram do roteiro, e a interpretação é feita no próprio fluxo do texto, conectando achados às implicações para a longevidade, sustentabilidade e crescimento da empresa.

4.1 Entrevista com o Sócio Sênior

O sócio sênior da empresa varejista, localizada no interior de Minas Gerais, contou como foi lidar com o dinheiro desde os primeiros meses de funcionamento. Segundo ele, o começo foi difícil, feito “na cara e na coragem”, sem nenhum estudo prévio, apenas com base no que já tinha vivido e no que aprendia no dia a dia, através de erros e acertos. Como o capital

era extremamente limitado, a saída foi procurar fornecedores que aceitassem prazos no cheque, normalmente de 7, 14, 21 até 28 dias. Dessa forma, mesmo sem caixa sobrando, sempre havia mercadoria para vender. Ele lembra que praticamente todo o dinheiro que entrava era usado para comprar de novo, então o caixa ficava quase zerado, mas o estoque garantia a continuidade.

Quando perguntado se já existia algum tipo de planejamento ou controle, ele foi direto: não havia nada formal. O que existia era uma lista das dívidas para que fossem pagas em dia. Se sobrasse algum valor, era reinvestido no estoque ou usado em despesas básicas da família. As decisões de compra eram simples: só se comprava o que tinha giro rápido, e quando dava, um pouco a mais desses itens de saída garantida.

Ao falar sobre momentos de dificuldade, explicou que os cortes eram feitos com base no que julgava ser suportável naquele instante. Em sua visão, era melhor reduzir compras de produtos de menor giro ou até diminuir a equipe antes de comprometer as obrigações com os fornecedores. Para ele, honrar esses pagamentos era essencial, não apenas por uma questão moral, mas como estratégia de sobrevivência, já que isso mantinha crédito aberto para novas compras. De certo modo, esse raciocínio se aproxima da ideia de perdas aceitáveis: assumir prejuízos menores para não colocar em risco a continuidade da empresa.

O entrevistado também falou sobre os momentos de aperto financeiro. Muitas vezes o que se recebia não era suficiente para quitar as contas no vencimento, e aí vinha a necessidade de usar cheque especial ou enfrentar o protesto de duplicatas no cartório, lembrança que ele considera das mais difíceis. Apesar disso, a prioridade era sempre honrar com os fornecedores. Sobre as condições de pagamento, ele explicou que, no início, a regra era comprar a prazo. Porém, na aparição de um desconto acima de 10%, a compra era feita à vista, pois enxergava-se uma oportunidade vantajosa no preço final e consequentemente no lucro.

Perguntado sobre a definição de preços dos produtos, o sócio revelou que não eram reajustados por decisão própria. Só eram alterados se o fornecedor mudasse os valores, e o objetivo era sempre manter-se alinhado com o mercado local, sem cobrar mais caro do que os concorrentes da região, dentro do possível e aceitável.

Com o tempo, algumas práticas foram mudando. O sócio percebeu que comprar muito para estocar gerava prejuízo, porque quando os preços caíam era obrigado a vender com margens menores. Então, decidiu reduzir o excesso de estoque. Outra mudança importante foi nas negociações bancárias, se antes eram aceitos juros de até 15% no cheque especial, mais

tarde aprendeu a renegociar e conseguiu reduzir esses custos para 2% ou 3%. Isso trouxe mais equilíbrio para o fluxo de caixa.

Entre os momentos mais complicados, ele lembrou da crise de 2015 e 2016. A empresa estava bastante endividada e dependente de empréstimos, o que quase comprometeu a sua sobrevivência. A lição aprendida foi não dar “um passo maior que a perna”, cortar de vez o uso do cheque especial e sempre priorizar o pagamento dos fornecedores, já que são eles que sustentam a operação.

Um episódio marcante também foi a perda de um fornecedor importante. Não havia dívida com aquela indústria, mas, por conta de um problema cadastral em órgãos de crédito, ela deixou de vender para a empresa. A solução foi buscar alternativas no mercado, ainda que isso significasse abrir mão de produtos muito procurados pelos clientes. Em contrapartida, destacou o valor dos fornecedores parceiros, que estendiam prazos e davam apoio quando a situação ficava apertada.

Hoje, segundo ele, as compras seguem critérios bem definidos: antes de qualquer decisão, avalia-se o caixa disponível, o volume de boletos em aberto e a necessidade real de reposição de mercadorias. Se o caixa encolhe demais, a ordem é cortar gastos na hora, até mesmo reduzir equipe, se necessário. E, caso haja necessidade de crédito, a preferência é por empréstimos com juros próximos de 2% ao mês, sem recorrer a alternativas mais arriscadas.

Ao final, refletindo sobre a origem de seus aprendizados, o gestor disse que muito foi construído no dia a dia, ouvindo representantes, fornecedores e colegas do setor. Vários conselhos foram colocados em prática; alguns funcionaram, outros não, mas todos serviram de experiência. Novas práticas ainda surgem desse contato direto, e até hoje a regra é testar, para novos produtos, por exemplo, o teste dura em torno de dois meses caso não haja vendas satisfatórias, a compra é suspensa.

Nas palavras dele, a trajetória da empresa foi marcada por improviso, tentativa e erro, e pela adaptação às dificuldades do mercado. Embora algumas medidas tenham se tornado mais cautelosas ao longo dos anos, ainda prevalece uma lógica muito baseada na prática e nos recursos disponíveis, um jeito de administrar que garante a continuidade mesmo sem grandes formalizações.

4.2 Entrevista com o Sócio Júnior

Após o relato do sócio sênior, que mostrou como a empresa foi construída com base na experiência prática, improvisos e decisões muitas vezes reativas, a fala do sócio júnior ajuda a entender como a gestão financeira passou a ganhar novos contornos com o tempo.

O sócio júnior contou que seu envolvimento se deu quando já possuía maior conhecimento na área de Administração. Ele percebeu que a gestão poderia ser organizada de uma forma diferente e que havia espaço para aplicar métodos que tornassem as decisões mais seguras e menos dependentes da intuição. Logo percebeu que a maior falha estava na falta de dados confiáveis sobre receitas e despesas. Na prática, tudo era decidido conforme as necessidades surgiam, o que dificultava qualquer planejamento mais amplo.

Ao ser questionado sobre quais foram as primeiras mudanças identificadas, destacou que não havia clareza sobre receitas e despesas. Com isso, a primeira providência foi criar controles simples, usando planilhas no Excel para organizar saídas e separar tipos de pagamentos. Mais tarde, começou a registrar também o faturamento, aproveitando o sistema de vendas já existente. A partir dessas mudanças e implementações, foi possível ao final de cada mês comparar entradas e saídas, tendo pela primeira vez um retrato mais fiel da situação financeira.

Ao ser perguntado sobre a influência de sua formação em administração, ele destacou que essa base foi essencial para estruturar o planejamento. Explicou que, em um setor dinâmico como o varejo, diversas variáveis podem impactar rapidamente a saúde financeira da empresa, fazendo que buscasse aplicar conceitos de planejamento estratégico e financeiro para mitigar riscos e preparar a empresa para enfrentar cenários adversos.

Questionado sobre os impactos das práticas formais nos resultados, ele avaliou que os ganhos foram significativos. Segundo suas palavras, “fica muito mais fácil saber se estamos no caminho certo, se é hora de avançar ou se é melhor segurar”. Possuir dados registrados trouxe clareza, o que tornou os investimentos mais planejados e reduziu riscos de endividamento desnecessário.

Ele lembrou que, antes de seu envolvimento na gestão, o planejamento era feito de forma totalmente informal, o sócio sênior tomava decisões semana a semana, reagindo ao que aparecia, não havendo projeção de médio ou longo prazo. Essa diferença ficou evidente quando começaram a surgir situações que exigiam maiores investimentos, como reformas e ampliações. Nessas ocasiões, o novo modelo de acompanhamento permitiu avaliar de forma mais clara a

disponibilidade de recursos, o impacto no fluxo de caixa e a viabilidade de realizar os projetos sem comprometer as demais obrigações.

Ainda assim, ao ser indagado se as práticas informais ainda têm algum papel, respondeu que sim. Para ele, a empresa só sobrevive até hoje pois, no início, houve imprevisto e intuição. Embora defenda que a formalização é indispensável, especialmente quando a empresa cresce, admite que, em situações de urgência, a informalidade continua aparecendo.

Na fala do sócio júnior, fica claro que as práticas formais e informais não se excluem totalmente. Para ele, uma complementa a outra; a formalização garante segurança e clareza, enquanto a informalidade pode ser útil em situações pontuais, quando é preciso decidir de imediato. Contudo, deixou evidente que sua intenção é conduzir a empresa cada vez mais pela via formal, pois acredita que essa é a maneira de reduzir erros e aumentar as chances de crescimento sustentável.

A partir das duas entrevistas, foi possível observar de forma nítida a coexistência de práticas financeiras informais, herdadas da trajetória do sócio sênior, e formais, introduzidas pelo sócio júnior.

4.3 Discussão dos Resultados

Os relatos obtidos nas entrevistas permitem observar de forma clara a coexistência de duas lógicas distintas de gestão financeira dentro da mesma empresa: a informalidade praticada pelo sócio sênior e a formalização introduzida pelo sócio júnior. Esse contraste revela, de maneira prática, como as abordagens de planejamento financeiro dialogam diretamente com a literatura sobre *causation* e *effectuation*, introduzidas por Sarasvathy (2001).

O relato do sócio sênior deixa evidente uma lógica voltada para o curto prazo. Ele relatou várias situações em que tomou decisões impostas pela situação do momento, assumindo juros altos ou mesmo lidando com protestos em cartório. Sua prioridade era manter o pagamento dos fornecedores em dia, não por satisfação pessoal, mas como forma de garantir crédito para a compra de mercadorias e, assim, assegurar a sobrevivência do negócio. Nesse ponto, observa-se a lógica *effectual*: decidir com base nos meios disponíveis e aceitando perdas consideradas toleráveis. O próprio gestor explicou que, diante da queda do caixa, o primeiro corte seria nas compras de itens menos essenciais e, em casos extremos, até na redução de pessoal. Esse raciocínio se aproxima do princípio das “perdas aceitáveis” de Sarasvathy (2001), em que o

empreendedor assume apenas riscos que não inviabilizam completamente a continuidade da empresa.

Já a fala do sócio júnior mostra outra postura. Ao assumir parte da gestão, ele percebeu que a grande falha era a falta de dados confiáveis, ilustrando o que Peterson (1988) apontava como uma das funções centrais do planejamento: tornar os gestores mais conscientes dos problemas críticos e melhorar a comunicação interna. Suas primeiras medidas foram criar planilhas no Excel e adaptar o sistema de vendas para registrar entradas e saídas. Com isso, passou a ter uma visão mais clara do fluxo de caixa. Essa forma de agir dialoga com o que Gitman (1997) descreve: “as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e de longo prazo”. Em outras palavras, as ferramentas que ele implantou ajudaram a transformar percepções vagas em informações objetivas, reduzindo o risco de decisões precipitadas.

Ross (1998) reforça essa perspectiva ao afirmar que o planejamento financeiro serve para formalizar os caminhos para alcançar objetivos. O sócio júnior ilustra bem esse ponto quando explica que, antes de investir em uma reforma ou ampliação, agora é possível avaliar o impacto no caixa e nas despesas futuras. Esse comportamento é justamente o oposto da abordagem reativa relatada pelo sócio mais velho.

O quadro a seguir auxilia a compreensão dos principais elementos dessas duas lógicas de gestão financeira.

Quadro 1 - Comparativo entre práticas informais e formais de planejamento financeiro

Aspecto	Práticas Informais (Sócio Sênior)	Práticas Formais (Sócio Júnior)
Controle financeiro	Não havia registros formais; decisões baseadas na experiência e percepção imediata. Parte do caixa era usada para despesas familiares, refletindo a confusão entre finanças pessoais e empresariais (Oliveira, 2002).	Uso de planilhas (Excel) e sistema de vendas para registrar entradas e saídas mensais, permitindo clareza sobre receitas e despesas. Essa prática dialoga com Gitman (1997), que destaca a importância dos planos financeiros para orientar decisões.

Gestão de caixa	Uso frequente de cheque especial e renegociação de dívidas; caixa quase sempre zerado. Estratégia baseada em honrar fornecedores para manter crédito, assumindo perdas aceitáveis (effectuation, Sarasvathy, 2001).	Definição de limites e reservas; busca de crédito apenas em condições vantajosas. Atuação preventiva, alinhada ao princípio do planejamento formal apontado por Ross (1998), que vê a projeção como meio de evitar riscos desnecessários.
Relação com fornecedores	Confiança pessoal e negociação de prazos eram centrais para manter o abastecimento, representando uma estratégia emergente (Mintzberg & Waters, 1985).	Relação mantida, mas apoiada em registros e cronogramas, que garantem maior previsibilidade. Ilustra a formalização de processos e maior organização no relacionamento externo.
Planejamento de longo prazo	Ausência de visão futura estruturada; decisões reativas a crises ou oportunidades imediatas. Reflete a lógica emergente descrita por Mintzberg e Waters (1985).	Planejamento estratégico e financeiro com projeções de impacto em reformas e investimentos, em consonância com Ross (1998), que aponta o planejamento como forma de alinhar metas futuras.
Aprendizado	Baseado na prática, tentativa e erro, conselhos informais de representantes e colegas, caracterizando a experiência cotidiana do empreendedor (Read & Sarasvathy, 2005).	Apoiado em formação acadêmica, uso de ferramentas de análise e sistematização de informações, aproximando-se de Peterson (1988), que destaca a consciência dos problemas críticos por meio do planejamento.

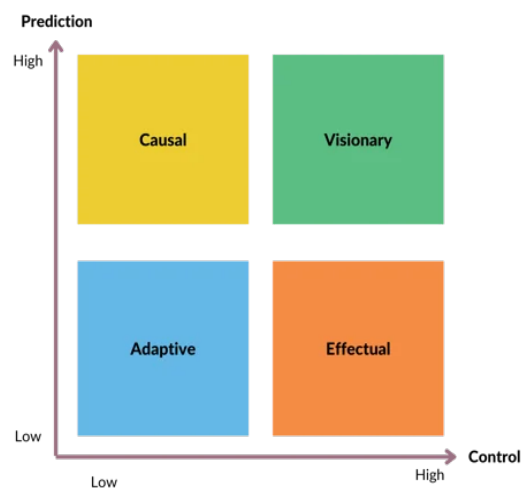
Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas realizadas com os sócios da empresa varejista no interior de Minas Gerais (2025), em diálogo com Sarasvathy (2001), Gitman (1997), Ross (1998), Oliveira (2002), Mintzberg & Waters (1985), Read & Sarasvathy (2005) e Peterson (1988).

O quadro comparativo elaborado a partir das entrevistas ajuda a visualizar esse contraste. Enquanto a lógica do sócio sênior estava baseada em improviso, crédito mantido pela confiança com fornecedores e um certo “apagar incêndios”, a lógica do júnior valoriza previsibilidade, cronogramas e registros. Oliveira (2002) chama atenção para um risco recorrente em pequenos negócios: a confusão entre finanças pessoais e empresariais. O relato do sócio sênior exemplifica bem esse ponto, já que parte dos recursos da empresa era usada para sustentar a família, o que impedia a formação de reservas e dificultava a separação entre sobrevivência pessoal e sustentabilidade do negócio.

Apesar disso, não se trata de dizer que um modelo é melhor e o outro deve ser descartado. Como lembram Mintzberg e Waters (1985), a estratégia pode ser tanto deliberada quanto emergente. A experiência desta empresa mostra isso, a informalidade foi essencial para sobreviver no início, quando os recursos eram limitados, enquanto a formalização passou a ser necessária à medida que o negócio cresceu e exigiu decisões mais estruturadas.

Esse equilíbrio também aparece em autores como Read e Sarasvathy (2005), que explicam que a experiência empreendedora se constrói tanto pela prática cotidiana quanto pelo uso de métodos formais. Na fala do sócio júnior, essa visão fica clara, ele reconhece que a informalidade teve seu papel, mas defende que o caminho mais seguro é formalizar o máximo possível.

Figura 2- Matriz 2×2 de previsibilidade e controle (*Predict–Control Matrix*)



Fonte: adaptada de Sarasvathy e Botha (2022).

A matriz 2x2 de previsibilidade e controle evidencia que as lógicas causal e *effectual* se complementam na gestão financeira. Dessa forma, os resultados apontam para uma conclusão importante: a lógica *effectual* e a lógica causal não são excludentes. Elas convivem e, de certo modo, se completam, uma garante flexibilidade, adaptação e velocidade; a outra traz clareza, previsibilidade e menor risco de erro. No caso estudado, a informalidade permitiu que a empresa resistisse nos primeiros anos, enquanto a formalidade aparece hoje como condição necessária para o crescimento e a sustentabilidade no longo prazo

5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS

O presente trabalho teve como tema “O impacto das práticas formais e informais de planejamento financeiro na longevidade das micro e pequenas empresas” e buscou responder

ao problema de pesquisa: “como as diferentes abordagens de planejamento financeiro, formal e informal, influenciam a sustentabilidade e o crescimento das micro e pequenas empresas?”. Onde buscou-se responder tal problema de pesquisa a partir da análise das entrevistas realizadas com os sócios de uma empresa varejista no interior de Minas Gerais, onde foi possível identificar dois modelos distintos de gestão financeira, que se relacionam diretamente às teorias de *effectuation* e *causation*.

Os resultados demonstraram que a informalidade, praticada pelo sócio sênior, foi determinante para a sobrevivência inicial da empresa, permitindo decisões rápidas e adaptadas aos recursos disponíveis, ainda que acompanhadas de riscos como uso frequente de cheque especial, ausência de controles e mistura entre finanças pessoais e empresariais. Por outro lado, a formalização, introduzida pelo sócio júnior, trouxe maior previsibilidade, segurança e capacidade de planejamento, favorecendo a sustentabilidade e criando condições para o crescimento de longo prazo. Assim, o problema de pesquisa foi respondido de forma clara: práticas informais garantem a sobrevivência em fases iniciais, enquanto práticas formais são fundamentais para a consolidação e expansão no longo prazo. Dessa forma, confirmou-se que as duas lógicas não se excluem, mas se complementam.

Durante a elaboração do trabalho, algumas limitações e dificuldades foram encontradas, como a falta de informações e documentos detalhados devido à ausência de controles formais, o que levou o sócio sênior a não recordar com precisão parte dos dados. Também se destacou a escassez de materiais aprofundados sobre a teoria do *effectuation*, assunto ainda pouco tratado sobretudo no contexto brasileiro, o que exigiu maior esforço de adaptação e interpretação de referências internacionais.

Como recomendação para futuras pesquisas, recomenda-se a ampliação do estudo para outras micro e pequenas empresas, em diferentes setores e regiões, de modo a comparar realidades e identificar padrões mais consistentes. Sugere-se ainda investigar mais a fundo a transição entre práticas informais e formais de planejamento financeiro, explorando seus impactos na competitividade empresarial, bem como fomentar estudos que analisem o *effectuation* em contextos brasileiros, de forma a enriquecer a literatura nacional sobre o tema.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRAGA, R. Fundamentos e técnicas de administração financeira. São Paulo: Atlas, 1992.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 10 jun. 2025.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. Princípios de finanças empresariais. Tradução de H. Caldeira Menezes, J. C. Rodrigues da Costa. 3. ed. Portugal: McGraw-Hill, 1992.

FRESE, M. Toward a psychology of entrepreneurship - An action theory perspective. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, v. 5, n. 6, p. 437-496, 2009. DOI: 10.1561/03000000028.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L. J. Princípios da administração financeira. São Paulo: Habra, 1997.

HAMMOND, K. Upon reflection. *Thinking and Reasoning*, v. 2, n. 3, p. 109-140, 1996.

HODGKINSON, G. P.; STARBUCK, W. H. Organizational decision making: Mapping terrains on different planets. In: *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 1-29.

IALE, G. Planejamento financeiro nas organizações. 2012.

IBGE. Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/empreendedorismo/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empreendedorismo.html>. Acesso em: 10 jun. 2025.

LEMES JUNIOR, A. B.; CHEROBIM, A. P.; RIGO, C. M. Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MACHADO, L. A importância do planejamento financeiro. 2008. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Controladoria e Auditoria) - Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Cornélio Procopio, Cornélio Procopio, 2008.

MARCH, J. G. The Technology of Foolishness. In: MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. (Ed.). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1982.

MENDONÇA, S. A. T. et al. O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. *Administração de Empresas em Revista*,

Curitiba, v. 16, n. 17, p. 50-68, 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

OLIVEIRA, L. M. et al. *Controladoria estratégica*. São Paulo: Atlas, 2002.

PETERSON, M. W. et al. *Improving academic management: a handbook of planning and institutional research*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

READ, S.; SARASVATHY, S. D. Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. *Journal of Private Equity*, v. 9, n. 1, p. 45-62, 2005.

RORATTO, R.; DIAS, E. D.; ALVES, E. B. Mortalidade em micro e pequenas empresas: Um estudo de caso na Região Central do Rio Grande do Sul. *Revista Espacios*, Caracas, v. 38, n. 28, p. 1-11, 2017.

ROSS, S. A.; WERTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. *Princípios de administração financeira*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1998.

SARASVATHY, S. D.; BOTHA, H. Bringing People to the Table in New Ventures: An Effectual Approach. *Negotiation Journal*, v. 38, n. 1, p. 11-34, 2022.

SARASVATHY, S. D. Causation and Effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2, p. 243-288, 2001a.

SARASVATHY, S. D. How do firms come to be? Towards a theory of the prefirm. 1998. Unpublished Doctoral Dissertation – Carnegie Mellon University, 1998.

SARASVATHY, S. D.; DEW, N. Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. *Scandinavian Journal of Management*, v. 21, n. 4, p. 385-406, 2005.

SARASVATHY, Saras D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v.

26, n. 2, p. 243–263, 2001. DOI: 10.5465/amr.2001.4378020.

SARASVATHY, Saras D. Effectuation: elements of entrepreneurial expertise. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

SCHLÜTER, J.; SCHMITZ, D.; BRETTEL, M.; JARKE, M.; KLAMMA, R. Causal vs. Effectual Behavior - Support for Entrepreneurs. In: Proceedings of the 5th International i* Workshop, Trento, Italy, August 28-29, 2011. CEUR Workshop Proceedings, v. 766, p. 126-131.

SEBRAE. Conceito de micro e pequena empresa. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf. Acesso em: 10 jun. 2025.

SEBRAE. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 10 jun. 2025.

SEBRAE. PIB das MPE – Nacional. Disponível em: https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2024/10/Relatorio-SEBRAE_PIB-MPE_Nacional.pdf. Acesso em: 10 jun. 2025.

SIMON, H. A. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Science, New Series, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.

WEICK, K. E. The social psychology of organizing. 2. ed. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1979.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.