

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO DE UMA PEQUENA EMPRESA E SUA
SUSTENTABILIDADE NO MERCADO**

**FINANCIAL MANAGEMENT: A CASE STUDY OF A SMALL BUSINESS AND ITS
MARKET SUSTAINABILITY**

Murillo da Cruz Neves
Profa. Dra. Tereza Cristina Pinheiro de Lima
Prof. Msc. Paulo José Gonzaga Ribeiro
Profa. Msc. Gisely Jorge Mesquita

RESUMO

A presente pesquisa analisa como a gestão financeira influencia o processo de tomada de decisão e contribui para a sustentabilidade de uma pequena empresa do setor óptico, a Ótica Lummi. A pesquisa investigou práticas financeiras, instrumentos utilizados, desafios enfrentados e o impacto da organização financeira na competitividade do negócio. A fundamentação teórica abrange conceitos de gestão financeira, planejamento, capital de giro, demonstrações contábeis e sustentabilidade organizacional. A metodologia adotada foi qualitativa, exploratória e descritiva, com coleta de dados realizada por meio de entrevista semiestruturada com o gestor financeiro. Os resultados demonstram que a empresa evoluiu de uma gestão intuitiva para um modelo estruturado, incorporando planejamento anual, controle de custos, uso de indicadores e ferramentas gerenciais. Identificou-se ainda que desafios como carga tributária elevada e gestão de pessoas afetam diretamente a sustentabilidade. Conclui-se que práticas financeiras bem estruturadas e o uso de informações confiáveis fortalecem a tomada de decisão, reduzem riscos e contribuem para o crescimento sustentável da organização.

PALAVRAS CHAVES

Gestão Financeira. Planejamento. Pequenas Empresas. Sustentabilidade. Tomada de Decisão.

ABSTRACT

Present study analyzes how financial management influences the decision-making process and contributes to the sustainability of a small company in the optical sector, Ótica Lummi. The research investigated financial practices, control instruments, challenges faced, and the impact of financial organization on business competitiveness. The theoretical framework encompasses financial management concepts, planning, working capital, financial statements, and organizational sustainability. The methodology used was qualitative, exploratory, and descriptive, with data collected through a semi-structured interview with the financial manager. The results show that the company evolved from intuitive management to a structured model, incorporating annual planning, cost control, financial indicators, and managerial tools. It was also identified that challenges such as high tax burden and people management directly affect sustainability. It is concluded that well-structured financial practices and the use of reliable

information strengthen decision-making, reduce risks, and contribute to the company's long-term sustainable growth.

KEYWORDS

Financial Management. Planning. Small Business. Sustainability. Decision-Making.

INTRODUÇÃO

A gestão financeira é um dos pilares fundamentais para a sustentabilidade e o crescimento das organizações, pois envolve o planejamento, o controle e a análise de recursos que asseguram a saúde econômica da empresa e sua capacidade de competir no mercado.

Importante reafirmar que, além de administrar receitas e despesas, a gestão financeira orienta decisões estratégicas, otimiza investimentos e garante o equilíbrio entre risco e retorno. Nesse contexto, segundo Lima et al. (2021, p. 2), “a utilização eficiente de instrumentos e técnicas de gestão financeira possibilita às empresas conhecerem melhor os rumos que elas estão tomando”.

Além de compreender a importância estratégica da gestão financeira, é fundamental destacar que sua eficácia depende diretamente da capacidade administrativa do gestor em conduzir os processos internos. Administrar com responsabilidade significa controlar de forma equilibrada entradas e saídas de recursos, prevenindo desequilíbrios que possam comprometer a saúde da organização. Nesse sentido, como afirmam Andrich e Cruz (2024, p. 7), “saber administrar com eficiência os fluxos de pagamento e recebimento é condição essencial de sobrevivência para qualquer entidade”.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar como a gestão financeira influencia a tomada de decisão para promover a sustentabilidade da empresa.

Para alcançar esse propósito, foram definidos objetivos específicos, tais como: avaliar a realidade financeira da empresa, considerando seus processos de pagamento, recebimento e controle de custos; verificar a relação entre gestão financeira eficiente e a redução de riscos organizacionais; analisar o impacto da gestão financeira no planejamento estratégico e na sustentabilidade da ótica; e investigar boas práticas que possam fortalecer o processo decisório a partir de informações financeiras confiáveis.

A justificativa deste trabalho baseia-se na relevância do setor óptico, que desempenha papel essencial ao atender necessidades relacionadas à saúde visual e ao bem-estar dos consumidores. Entretanto, esse segmento enfrenta desafios significativos, como a alta competitividade, o aumento dos custos e as mudanças no comportamento de compra do consumidor. Nesse cenário, a gestão financeira mostra-se indispensável para garantir decisões assertivas, capazes de promover a sustentabilidade do negócio. A escolha de uma empresa de ótica como objeto de estudo justifica-se pela possibilidade de compreender, na prática, como a utilização adequada da gestão financeira pode contribuir para otimizar recursos, reduzir riscos e fortalecer a posição da empresa no mercado.

A problematização que norteia esta pesquisa pode ser resumida em algumas questões: de que forma a gestão financeira contribui para o processo de tomada de decisão dentro da ótica? Quais práticas financeiras podem ser aplicadas para promover a sustentabilidade da empresa? Como a ausência de uma gestão financeira estruturada pode comprometer sua sobrevivência? E de que maneira as informações financeiras podem apoiar decisões estratégicas de curto e longo prazo na empresa estudada?

Dessa forma, os resultados esperados incluem evidenciar a importância da gestão financeira como base para decisões estratégicas, demonstrar que práticas financeiras adequadas aumentam a sustentabilidade e reduzem riscos para a empresa, além de comprovar que a organização e o controle das finanças contribuem diretamente para a competitividade do setor

óptico. Espera-se ainda propor recomendações práticas que possam ser implementadas pela empresa estudada, fortalecendo sua gestão financeira e contribuindo para sua sustentabilidade a longo prazo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira é reconhecida como um dos alicerces essenciais para a condução eficiente das organizações, pois envolve decisões que determinam a capacidade da empresa de crescer, se manter sustentável e responder às demandas competitivas do mercado. No campo das finanças, a gestão financeira atua como um sistema integrado que busca planejar, obter e utilizar de forma adequada os recursos financeiros disponíveis. Como afirmam Gitman e Zutter (2018, p. 4), trata-se do “conjunto de tarefas do gestor financeiro em uma empresa, encarregado de planejar, captar e aplicar recursos para assegurar a eficiência e o lucro do negócio”. Essa definição revela que a gestão financeira não se limita ao registro de operações contábeis, mas se estende à interpretação dos resultados e à tomada de decisões estratégicas que influenciam a sobrevivência e o progresso da organização.

Um dos pontos centrais da administração financeira é que ela se fundamenta em três decisões cruciais: decisões de investimento, financiamento e dividendos. De acordo com Gitman e Zutter (2018, p. 5), as decisões de investimento envolvem avaliar e selecionar projetos capazes de gerar retornos futuros, contribuindo diretamente para a expansão e fortalecimento da empresa. Já as decisões de financiamento dizem respeito à melhor combinação entre capital próprio e de terceiros, buscando minimizar o custo de capital e maximizar a estabilidade financeira. Por fim, as decisões relacionadas aos dividendos abordam a forma como os lucros serão distribuídos aos proprietários ou reinvestidos no próprio negócio, considerando o equilíbrio entre retorno imediato e crescimento futuro.

Essas três dimensões se articulam dentro de um princípio maior: a valorização da empresa. Para Brigham e Ehrhardt (2016, p. 41), o objetivo central da administração financeira é maximizar a riqueza dos acionistas, o que, no caso de empresas de capital fechado, como a ótica estudada, representa o fortalecimento do patrimônio, da reputação e da segurança econômica ao longo do tempo. Assim, mesmo que a organização não possua ações negociadas em bolsa, esse princípio se reflete na proteção dos recursos, na expansão estratégica e no fortalecimento da imagem da empresa no mercado.

Outro aspecto fundamental diz respeito às decisões de curto e longo prazo. As decisões de curto prazo estão associadas à gestão do capital de giro, que envolve administrar contas a receber, estoques, disponibilidade de caixa e obrigações de curto prazo. Conforme destacam Gitman e Zutter (2018, p. 608), “a viabilidade da gestão eficiente do capital de giro depende da capacidade de administrar adequadamente as contas a receber, os estoques e as obrigações de curto prazo”. Quando a empresa mantém um equilíbrio saudável entre esses elementos, minimiza riscos de iliquidez e garante regularidade nas operações.

Já as decisões de longo prazo relacionam-se à estrutura de capital e à alavancagem financeira, estabelecendo estratégias que afetam o custo de financiamento e o retorno esperado. Nas palavras de Gitman e Zutter (2018, p. 514), “quanto maior o uso de custos fixos e dívidas, maior será o grau de alavancagem e, conseqüentemente, o risco e o retorno esperados”. Em empresas pequenas, como a ótica em análise, tais decisões são ainda mais delicadas, pois um erro nesse campo pode comprometer a sustentabilidade do negócio.

A administração financeira também se apoia em instrumentos de análise que permitem ao gestor avaliar a realidade econômica da empresa, identificar pontos críticos e tomar decisões fundamentadas. Entre esses instrumentos, destacam-se os indicadores financeiros, como liquidez, rentabilidade, endividamento e eficiência operacional. De acordo com Gitman e Zutter

(2018, p. 8), “a análise financeira é fundamental para as decisões, pois oferece critérios imparciais para avaliar a liquidez, os lucros e os perigos de uma empresa”. Esses indicadores formam um sistema estruturado que possibilita ao administrador compreender tendências, corrigir desvios e planejar ações que fortaleçam a empresa.

No contexto organizacional, a gestão financeira evolui conforme ocorre o crescimento das empresas. Em estruturas maiores, a divisão das responsabilidades se torna necessária para garantir maior precisão e controle. Gitman e Zutter (2018, p. 16) esclarecem que, com o avanço e a expansão das organizações, “aparece a precisão de setores separados, com o tesoureiro cuidando do dinheiro e o controller tomando conta da contabilidade, dos impostos e do orçamento”. Entretanto, em empresas de pequeno porte, como a ótica estudada, é comum que essas funções sejam desempenhadas pelo próprio administrador, o que evidencia a importância do conhecimento técnico, da disciplina financeira e da organização no ambiente empresarial.

Além disso, a administração financeira contemporânea exige que as decisões sejam orientadas por princípios éticos e responsáveis. A ética financeira tem impacto direto no valor da empresa, pois gera credibilidade, reduz riscos de processos judiciais e fortalece a confiança de clientes, fornecedores e colaboradores. A transparência no uso dos recursos e a responsabilidade na divulgação das informações têm se tornado diferenciais competitivos essenciais em um mercado cada vez mais exigente e atento às práticas organizacionais. Assim, a gestão financeira moderna integra técnica, estratégia e ética, consolidando-se como o eixo estruturante que orienta decisões e impulsiona a sustentabilidade das empresas.

Em síntese, a administração financeira não se limita a cálculos, relatórios ou controles burocráticos. Ela representa um conjunto de práticas que, quando aplicadas com precisão e responsabilidade, permitem à empresa compreender seu próprio funcionamento, definir metas, antecipar riscos e tomar decisões que assegurem sua permanência e evolução no mercado. No caso da ótica analisada, essa abordagem é ainda mais relevante, pois um controle financeiro eficiente é essencial para garantir a continuidade operacional, aumentar a competitividade e proporcionar maior segurança aos gestores no processo de tomada de decisão.

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é o ponto de partida para qualquer empreendimento, pois estabelece as bases necessárias para a construção de um negócio sólido, organizado e sustentável. Planejar financeiramente significa compreender o quanto a empresa possui disponível para investir, de que forma esses recursos serão aplicados e quais caminhos devem ser seguidos para alcançar um equilíbrio saudável entre receitas, despesas e investimentos. Essa etapa inicial é determinante porque reduz incertezas, previne decisões impulsivas e contribui para evitar riscos de endividamento ou desperdício. Segundo Ávila e Pereira (2019, p. 7), “honrar com as obrigações financeiras, aumentar o faturamento, otimizar os custos, reduzir os custos fixos e ampliar o negócio através dos lucros retidos são os principais desafios das empresas”. Dessa forma, o planejamento financeiro assume caráter estratégico, funcionando como um instrumento de orientação e prevenção, capaz de transformar metas em ações concretas.

Mais do que um processo técnico, o planejamento financeiro é uma ferramenta estratégica que confere clareza e direção às decisões organizacionais. Ele permite ao gestor visualizar diferentes cenários, avaliar alternativas e tomar decisões fundamentadas diante das constantes mudanças do mercado. Gitman (2010) enfatiza que o conhecimento administrativo e financeiro é indispensável para compreender o funcionamento da organização e otimizar a utilização dos recursos disponíveis. Nesse sentido, o planejamento financeiro atua como uma bússola empresarial, orientando metas de curto, médio e longo prazo e oferecendo parâmetros seguros para a construção da lucratividade e da estabilidade.

Por outro lado, a ausência de um planejamento financeiro eficiente é um dos principais motivos que levam muitas empresas, sobretudo as de pequeno porte, a encerrar precocemente suas atividades. Sem controle sobre recursos e sem visão estratégica de futuro, aumentam as chances de endividamento, retração financeira e tomada de decisões equivocadas. Em um cenário competitivo, o planejamento torna-se um diferencial competitivo, separando negócios preparados de empresas que atuam apenas por intuição. Planejar é, portanto, o primeiro passo para garantir sobrevivência e crescimento sustentável, pois possibilita decisões racionais, uso eficiente do capital e direcionamento claro dos objetivos organizacionais.

O planejamento financeiro estratégico também requer o uso de ferramentas que permitam compreender, de forma precisa, a situação financeira da empresa. Nesse contexto, instrumentos como a Análise SWOT, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), o Balanço Patrimonial e o Capital de Giro assumem papel central. Tais instrumentos fornecem uma visão integrada do desempenho econômico, permitindo ao gestor identificar pontos fortes e fracos, mensurar a rentabilidade e avaliar a capacidade de liquidez da empresa. Para Gitman e Zutter (2018), a análise desses indicadores transforma dados em decisões, permitindo que a gestão financeira seja precisa, preventiva e orientada a resultados.

A integração entre ferramentas financeiras fortalece o processo de tomada de decisão. Enquanto a SWOT fornece uma leitura estratégica do ambiente interno e externo, a DRE e o Balanço Patrimonial revelam a estrutura econômica e contábil que sustenta o negócio. O Capital de Giro, por sua vez, assegura o equilíbrio operacional diário, garantindo liquidez e continuidade. Com base nisso, compreender e aplicar esses instrumentos de maneira articulada permite ao gestor antecipar riscos, identificar oportunidades e direcionar esforços para o crescimento sustentável. Como reforça Assaf Neto (2020), a administração eficiente dos recursos financeiros é a chave para a perenidade das organizações em mercados instáveis e competitivos.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é uma das principais ferramentas contábeis e administrativas utilizadas no processo decisório. Seu objetivo é apresentar, de forma sintética e objetiva, o resultado econômico da empresa em um período determinado, evidenciando se houve lucro ou prejuízo. Conforme destaca Iudícibus (2020, p. 73), a DRE mostra a formação do resultado líquido do exercício, permitindo avaliar a eficiência das operações e a rentabilidade obtida.

A análise da DRE possibilita ao gestor identificar tendências de crescimento ou retração, compreender variações de custos e despesas e avaliar o impacto das decisões financeiras sobre o desempenho operacional. Ela também é fundamental para a formulação de orçamentos, projeção de metas e definição de estratégias de precificação, sendo utilizada como parâmetro para avaliar o desempenho de períodos passados e projetar cenários futuros.

Além de cumprir uma função técnica, a DRE também possui papel estratégico. Marion (2019) observa que sua correta interpretação auxilia no entendimento da estrutura de custos, na definição de margens de lucro e no diagnóstico de possíveis gargalos financeiros. Para pequenas empresas, como a ótica analisada, a DRE é ainda mais importante, pois permite compreender de forma clara a situação financeira real, evitando decisões baseadas apenas em percepções subjetivas.

LUCRATIVIDADE E DESEMPENHO OPERACIONAL

A lucratividade representa um indicador fundamental para avaliar a eficiência operacional das organizações, pois expressa a relação entre o lucro obtido e o volume de vendas realizadas em determinado período. Diferentemente da rentabilidade, que analisa o retorno sobre o capital investido, a lucratividade permite compreender a capacidade da empresa de gerar resultado positivo a partir de suas operações comerciais. Segundo Marion (2019), a lucratividade evidencia o desempenho econômico do negócio, demonstrando se as receitas são suficientes para cobrir custos, despesas e ainda gerar excedente financeiro. Assim, esse indicador assume papel relevante no acompanhamento do desempenho financeiro, especialmente em empresas de pequeno porte, onde margens reduzidas podem comprometer a continuidade das operações.

Embora a lucratividade seja frequentemente associada a resultados de curto prazo, sua análise contribui de forma significativa para a sustentabilidade organizacional quando integrada a práticas de gestão financeira estruturadas. Empresas lucrativas tendem a apresentar maior capacidade de reinvestimento, manutenção do capital de giro e absorção de impactos externos, fortalecendo sua permanência no mercado. Conforme Assaf Neto (2020), a geração consistente de lucro operacional é um dos pilares para a estabilidade financeira e para o crescimento sustentável das organizações. Dessa forma, a lucratividade não deve ser analisada de maneira isolada, mas sim como parte de um conjunto de indicadores que, aliados à rentabilidade e ao planejamento financeiro, orientam decisões estratégicas e asseguram a longevidade empresarial.

BALANÇO PATRIMONIAL

O Balanço Patrimonial é considerado a principal demonstração financeira da empresa, pois oferece um retrato preciso da sua posição econômica e patrimonial em um determinado momento. Ele evidencia os ativos, passivos e o patrimônio líquido, permitindo ao gestor avaliar o nível de endividamento, a composição dos recursos e a capacidade de solvência do negócio. Para Matarazzo (2010, p. 24), o balanço representa “a fotografia do patrimônio da empresa”, demonstrando sua estrutura financeira e indicando a qualidade das fontes de financiamento utilizadas.

Ativo	Passivo e Patrimônio Líquido
Ativo Circulante Caixa e Equivalentes de Caixa Contas a Receber Estoques Ativo Não Circulante Imobilizado Intangível	Passivo Circulante Fornecedores Obrigações Trabalhistas Impostos a Recolher Passivo Não Circulante Empréstimos de Longo Prazo Patrimônio Líquido Capital Social

Fonte: Marion, 2022

Essa demonstração vai muito além de um simples documento obrigatório: ela é um instrumento de planejamento e tomada de decisão. A análise do balanço permite identificar desequilíbrios entre as obrigações e os recursos disponíveis, avaliar o risco financeiro e analisar a capacidade de expansão da empresa. Assaf Neto (2020) destaca que compreender o Balanço Patrimonial é indispensável para orientar decisões de investimento, financiamento

e distribuição de lucros. Quando analisado em conjunto com índices financeiros e com a DRE, o balanço se torna uma ferramenta poderosa para diagnosticar a saúde econômica da organização e direcionar ações estratégicas.

CAPITAL DE GIRO

O Capital de Giro representa os recursos necessários para financiar as operações diárias de uma empresa, garantindo sua continuidade operacional e sua capacidade de honrar compromissos de curto prazo. Ele é composto pelos ativos circulantes como caixa, estoques e contas a receber e pelos passivos circulantes, que representam as obrigações com fornecedores, salários, impostos e outras despesas. Como explicam Gitman e Zutter (2018, p. 608), a gestão adequada do capital de giro depende da capacidade de equilibrar contas a receber, estoques e obrigações de curto prazo.

Uma gestão eficiente do capital de giro permite prever necessidades futuras, evitar problemas de liquidez e assegurar a regularidade dos processos operacionais. Segundo Hoji (2019), o capital de giro é a ponte que conecta as decisões de curto prazo com o desempenho de longo prazo, influenciando diretamente a capacidade competitiva e a resiliência da empresa. A má administração desse recurso pode comprometer o funcionamento da empresa, dificultando o pagamento de fornecedores, limitando investimentos e prejudicando a reputação da organização. Por outro lado, quando bem gerido, ele se torna um indicador de saúde financeira e um motor para a expansão sustentável do negócio.

SUSTENTABILIDADE E VANTAGEM COMPETITIVA

A sustentabilidade organizacional consolidou-se como um dos pilares estratégicos das empresas que desejam se manter competitivas em um cenário marcado por rápidas transformações, exigências crescentes dos consumidores e forte pressão por responsabilidade socioambiental. Mais do que uma preocupação ecológica, a sustentabilidade representa a integração equilibrada das dimensões econômica, social e ambiental, orientando decisões que garantem a continuidade das operações e a geração de valor no longo prazo. De acordo com Tarnovskaya (2023), a sustentabilidade deve ser compreendida como uma fonte de vantagem competitiva, pois possibilita o desenvolvimento de capacidades internas que diferenciam a empresa dos concorrentes e fortalecem suas relações com os stakeholders.

A adoção de práticas sustentáveis amplia a competitividade da organização porque promove um modelo de gestão que valoriza a ética, a transparência e o uso eficiente dos recursos. Essa abordagem fortalece a reputação corporativa e cria laços de confiança com clientes, fornecedores, investidores e colaboradores. Empresas que incorporam a sustentabilidade em sua cultura interna tendem a apresentar maior engajamento dos colaboradores, redução de desperdícios, otimização de processos e estímulo à inovação. Assim, a sustentabilidade deixa de ser um custo adicional e passa a ser um ativo estratégico capaz de gerar diferencial competitivo e ampliar as oportunidades de crescimento.

A vantagem competitiva ocorre quando a empresa consegue criar valor de maneira que seus benefícios superem os custos e não possam ser facilmente imitados pelos concorrentes. Para Conto, Antunes Júnior e Vaccaro (2016), “a vantagem competitiva é conquistada quando uma empresa cria valor em um produto ou processo que supera seu custo de produção e não pode ser implementado simultaneamente por concorrentes atuais ou potenciais”. Nesse sentido, práticas sustentáveis representam uma estratégia poderosa, pois

criam barreiras de imitação, reforçam a identidade organizacional e aumentam a resiliência em ambientes incertos.

Dessa forma, a sustentabilidade organizacional não deve ser vista como uma tendência passageira, mas como um dos fundamentos estratégicos para empresas que desejam manter competitividade no longo prazo. Incorporar políticas sustentáveis, promover ações de responsabilidade social e adotar processos produtivos mais eficientes permite que a empresa agregue valor, fortaleça sua reputação e construa vantagens competitivas duradouras. Em um mercado cada vez mais exigente, a sustentabilidade se torna não apenas uma escolha, mas uma necessidade estratégica para garantir longevidade, inovação e diferenciação.

FUNDAMENTOS E DESAFIOS DA GESTÃO FINANCEIRA EM PEQUENAS EMPRESAS

A gestão financeira constitui um dos elementos centrais para a sobrevivência e o desenvolvimento das pequenas empresas, especialmente porque esses negócios convivem diariamente com limitações de recursos, forte concorrência e instabilidade econômica. Gerir financeiramente uma pequena empresa não se resume ao controle de receitas e despesas: envolve compreender a dinâmica econômica do negócio, antecipar riscos, definir prioridades e utilizar ferramentas estratégicas que orientem decisões assertivas. Assim, a gestão financeira se configura como um instrumento que direciona a sustentabilidade e o crescimento organizacional em um mercado dinâmico e competitivo.

Para pequenas empresas, um dos maiores desafios está relacionado ao capital de giro. A falta de liquidez representa um dos principais motivos de fechamento precoce de pequenos negócios, já que compromete pagamentos essenciais, reduz a capacidade de negociação com fornecedores e impede investimentos futuros. Pires (2017) reforça que a administração eficiente do capital de giro é determinante para manter a liquidez e assegurar o funcionamento operacional, sobretudo em ambientes de incerteza econômica.

Outro ponto crítico está na estrutura de capital. De acordo com Barboza et al. (2019), a decisão entre financiar a empresa com capital próprio ou com recursos de terceiros influencia diretamente o risco e a capacidade de expansão do negócio. Pequenas empresas, de modo geral, enfrentam dificuldades no acesso ao crédito por conta das exigências bancárias, taxas elevadas e falta de garantias. Isso gera maior dependência de recursos próprios e impacta negativamente o potencial de crescimento, tornando fundamental uma estrutura de capital equilibrada e planejada.

Além do capital de giro e da estrutura de capital, o planejamento financeiro desempenha papel indispensável no sucesso dos pequenos negócios. Elaborar previsões de fluxo de caixa, construir orçamentos realistas e projetar cenários futuros são práticas essenciais para evitar decisões impulsivas e reduzir riscos.

Outro aspecto crucial é o planejamento financeiro, que permite às PMEs definir objetivos claros e estratégias para alcançá-los. Este planejamento inclui a definição de orçamentos, previsão de fluxos de caixa e avaliação de investimentos potenciais. Um planejamento financeiro detalhado é essencial para a gestão efetiva dos recursos financeiros em PMEs, contribuindo para a tomada de decisões informadas e a mitigação de riscos. (PACHECO; GOMES, 2016, p.03)

Um dos maiores desafios enfrentados pelas pequenas empresas é a falta de conhecimento técnico-financeiro por parte dos gestores. Muitos empreendedores não possuem formação contábil ou administrativa, o que os leva a tomar decisões intuitivas em

vez de baseadas em indicadores reais. Essa limitação compromete o controle financeiro, reduz a qualidade das decisões e aumenta a vulnerabilidade do negócio. Para Álvarez e Treter (2018), a capacitação financeira e gerencial é um fator determinante para o fortalecimento da gestão e para a consolidação da empresa no mercado competitivo.

Por fim, as pequenas empresas também enfrentam desafios relacionados ao ambiente externo, como oscilações econômicas, aumento de custos, concorrência acirrada e mudanças no comportamento do consumidor. Barboza et al. (2019) destacam que, ao contrário das grandes organizações, que contam com departamentos especializados e acesso a múltiplas fontes de financiamento, as pequenas empresas precisam desenvolver estratégias flexíveis, adotar ferramentas tecnológicas e buscar assessoria especializada para superar essas limitações.

Em síntese, os fundamentos da gestão financeira em pequenas empresas envolvem planejamento, controle, análise e tomada de decisão informada. Consolidar essas práticas é fundamental para transformar limitações estruturais em oportunidades de crescimento, garantindo sustentabilidade, inovação e permanência da empresa em um mercado cada vez mais competitivo.

IMPACTO DA GESTÃO FINANCEIRA NO SUCESSO DAS PEQUENAS EMPRESAS

O sucesso de uma pequena empresa está profundamente relacionado à forma como seus recursos financeiros são administrados. Em negócios de menor porte, onde cada decisão impacta diretamente a sobrevivência da organização, a gestão financeira deixa de ser uma atividade apenas operacional e passa a representar um instrumento estratégico de sobrevivência, crescimento e diferenciação. Pequenas empresas, quando organizam seus processos financeiros, ganham clareza sobre sua realidade econômica, evitam desperdícios e fortalecem a capacidade de antecipar riscos. De acordo com Álvarez e Treter (2018), empresas que estruturam adequadamente sua gestão financeira alcançam maior eficiência em suas decisões e constroem uma base sólida para o crescimento sustentável, mesmo enfrentando ambientes de incerteza.

A administração financeira eficiente permite que o gestor tenha previsibilidade, segurança e controle nas decisões, especialmente no que diz respeito ao fluxo de caixa e à capacidade de honrar compromissos. A ausência desse controle cria vulnerabilidades que podem comprometer a continuidade das operações. Segundo Lambiasi et al. (2017), o uso de ferramentas como o planejamento financeiro, a previsão de receitas e o controle rigoroso de despesas é fundamental para evitar crises de liquidez e manter o funcionamento ininterrupto do negócio, mesmo diante de situações adversas. Isso significa que uma empresa preparada financeiramente consegue absorver impactos externos, reorganizar suas prioridades e preservar o equilíbrio entre receitas e despesas.

Outro fator decisivo para o sucesso das pequenas empresas é o acesso ao crédito e ao capital de giro. Investimentos em inovação, modernização de processos ou ampliação da estrutura dependem de recursos externos, já que, muitas vezes, o lucro operacional não é suficiente para financiar novas iniciativas. Contudo, conforme expõem Barboza et al. (2019), pequenas empresas enfrentam grandes dificuldades em obter crédito, seja pela falta de garantias, histórico financeiro limitado ou pelas exigências dos bancos, que tendem a considerar esse perfil de empresa como de maior risco. Diante desse cenário, cabe ao gestor ser estratégico na busca por alternativas de financiamento, avaliando taxas, prazos e impactos sobre a estrutura de capital, evitando decisões impulsivas que possam comprometer a saúde financeira.

Além dos aspectos técnicos, a gestão financeira depende de forma significativa da mentalidade gerencial do próprio empreendedor. Em muitas pequenas empresas, a figura do

proprietário concentra diversas funções, o que pode levar a decisões baseadas em intuição, emoção ou experiência empírica, e não em análises financeiras. Desenvolver uma postura analítica, utilizar dados como base para decisões e investir em educação financeira são ações indispensáveis para profissionalizar a administração. Quando o gestor compreende que finanças não são apenas números, mas sim informações estratégicas, ele passa a enxergar oportunidades onde antes via apenas limitações. Ferramentas tecnológicas, que antes eram restritas a grandes empresas, hoje se tornaram acessíveis e desempenham papel essencial na organização, armazenamento e interpretação de dados financeiros.

A importância da gestão financeira para pequenas empresas também se evidencia pela sua relação direta com a sustentabilidade empresarial. Empresas que planejam com disciplina e visão de longo prazo conseguem construir uma estrutura robusta, capaz de enfrentar crises econômicas e aproveitar oportunidades de expansão. Conforme observam Galinari et al. (2016), investir em práticas financeiras estruturadas é investir na longevidade da empresa, assegurando competitividade e estabilidade em ambientes cada vez mais desafiadores. Mais do que uma ferramenta técnica, a gestão financeira torna-se a base sobre a qual a estratégia, a inovação e a eficiência se sustentam.

Em suma, o impacto da gestão financeira no sucesso das pequenas empresas vai muito além do controle de entradas e saídas de dinheiro. Ele envolve planejamento, análise, disciplina e mentalidade estratégica. A empresa que compreende a importância das finanças adquire condições de crescer com segurança, evitar erros que comprometem sua sobrevivência e construir vantagens competitivas sustentáveis. Assim, a gestão financeira, quando bem aplicada, transforma desafios em oportunidades, fortalece o processo decisório e se torna o principal motor da prosperidade em pequenos negócios.

METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa tem como finalidade delimitar o percurso adotado para o diagnóstico da gestão financeira da Ótica Lummi, apresentando as etapas e os critérios utilizados no processo investigativo.

O estudo contempla a finalidade da pesquisa, da abrangência temporal, dos objetivos, da natureza, do procedimento técnico, do local de realização e da procedência dos dados.

O campo do conhecimento é caracterizado como interdisciplinar, por integrar os domínios da Administração, Contabilidade, Finanças e Estratégia, áreas que, ao se entrelaçarem, possibilitam uma visão ampliada sobre a forma como a gestão financeira influencia as decisões estratégicas e a sustentabilidade organizacional. Essa abordagem interdisciplinar favorece e amplia a compreensão dos impactos que a gestão financeira exerce sobre os processos de tomada de decisão e sobre o desempenho sustentável da organização.

A pesquisa é classificada como aplicada, pois tem como propósito gerar conhecimentos direcionados à compreensão e aprimoramento das práticas de gestão financeira.

O estudo adota uma abrangência transversal, uma vez que se concentra na análise de um período específico, no qual os dados serão coletados e examinados. Busca compreender a situação atual da organização.

A pesquisa é classificada quanto aos seus objetivos como exploratória e descritiva, pois busca aprofundar a compreensão sobre a gestão financeira sustentável no contexto da Ótica Lummi, identificando práticas, estratégias e desafios enfrentados na aplicação de instrumentos financeiros voltados à sustentabilidade. A natureza exploratória permite ampliar o entendimento sobre um tema ainda em desenvolvimento no campo da Administração, especialmente no âmbito das micro e pequenas empresas. Já o caráter

descritivo possibilita apresentar e analisar as características observadas na realidade estudada, descrevendo como as decisões financeiras influenciam a sustentabilidade organizacional e o desempenho estratégico da empresa.

Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista com roteiro semiestruturado, gravada e transcrita, com o gestor financeiro da Ótica Lummi, com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre os aspectos relacionados à área financeira. A análise das informações obtidas permitiu compreender de forma mais precisa os desafios e limitações envolvidos na aplicação de estratégias financeiras sustentáveis. O roteiro da pesquisa foi estruturado a partir de eixos temáticos que abrangem: história da empresa, práticas e processos de administração financeira.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, por se propor a interpretar fenômenos de forma profunda e contextualizada, buscando compreender os significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos às suas práticas e decisões no âmbito da gestão financeira.

Esta pesquisa faz uso de dados secundários, com o intuito de embasar teoricamente e complementar a análise dos resultados. Esses dados foram obtidos a partir de fontes como: livros, artigos científicos, relatórios institucionais, documentos oficiais. Utilizou-se ainda, dos dados primários uma vez que a pesquisa foi realizada com o gestor financeiro, colhendo os dados em primeira mão.

RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS

APRESENTAÇÃO DA ÓTICA LUMMI

A Ótica Lummi é uma empresa consolidada no ramo óptico, com mais de 12 anos de experiência atuando em Goiânia e Aparecida de Goiânia. Desde sua fundação, a empresa tem se destacado pela excelência no atendimento e pela busca constante em oferecer produtos e serviços de alta qualidade, tornando-se uma referência regional no cuidado com a saúde visual. Com uma trajetória marcada pela confiança e satisfação de seus clientes, a Ótica Lummi investe continuamente no aperfeiçoamento de sua equipe, garantindo um atendimento humanizado, técnico e personalizado. Além disso, trabalha apenas com as melhores marcas do mercado, assegurando que cada cliente receba o que há de melhor em armações, lentes e óculos de sol.

O compromisso da Ótica Lummi vai além da venda de produtos, seu propósito é cuidar da visão e do bem-estar de cada pessoa, oferecendo soluções visuais que unem qualidade, estilo e conforto.

Na Ótica Lummi, “a saúde dos seus olhos é a nossa prioridade.”

COLETA DE DADOS COM O GESTOR FINANCEIRO

A coleta de dados deste estudo foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com o administrador financeiro da empresa Óticas Lummi, que atua diretamente na administração e no controle das finanças da organização. O objetivo principal da entrevista foi compreender como a empresa conduz o seu planejamento financeiro, quais instrumentos de controle são utilizados, de que maneira as informações contábeis são aplicadas no processo decisório e quais os principais desafios enfrentados na busca pela sustentabilidade no mercado.

Durante a entrevista, o gestor relatou que a empresa realiza um planejamento financeiro anual, no qual são estabelecidos objetivos e diretrizes que orientam as decisões econômicas e administrativas ao longo do ano. Segundo ele, esse processo nem sempre esteve presente na história da empresa; o planejamento estruturado passou a ser implementado somente a partir do sexto ano de funcionamento, após experiências práticas e

a percepção da importância de uma gestão mais organizada. Antes disso, as decisões financeiras eram tomadas de forma mais intuitiva, o que, segundo o entrevistado, dificultava o controle das receitas e despesas. Atualmente, o planejamento financeiro é considerado um instrumento essencial para o crescimento e a sustentabilidade da Óticas Lummi, pois permite maior previsibilidade e segurança nas decisões estratégicas.

No que diz respeito aos instrumentos de controle financeiro, o gestor destacou que a empresa utiliza relatórios gerenciais, o DRE (Demonstração do Resultado do Exercício), o fluxo de caixa e um sistema integrado de gestão específico do setor óptico, que possibilita o acompanhamento das entradas e saídas financeiras em tempo real. Além disso, mencionou que grande parte do controle de custos e despesas é feita por meio de planilhas no Microsoft Excel, nas quais são registrados dados sobre preço de custo, preço de venda, percentual de desconto e comissões dos colaboradores. Esses instrumentos auxiliam na formação de preços e na definição das margens de lucro, sendo fundamentais para a tomada de decisões estratégicas e para o monitoramento contínuo da saúde financeira da empresa.

Ao ser questionado sobre a integração entre a contabilidade e a gestão financeira, o administrador afirmou que há uma relação direta entre ambas, o que contribui para a eficiência das decisões gerenciais. Embora nem todos os indicadores sejam analisados em profundidade, alguns, como liquidez e rentabilidade, são observados periodicamente, especialmente no que se refere ao desempenho operacional e à capacidade de investimento. O gestor reconheceu, contudo, que o indicador de endividamento ainda não é amplamente utilizado, sendo um aspecto que pode ser aprimorado.

Outro ponto importante abordado na entrevista foi o capital de giro. Segundo o entrevistado, a empresa mantém um capital de giro dividido entre compras e custos fixos, o que garante maior estabilidade e equilíbrio financeiro. Esse controle é considerado essencial para a continuidade das operações e para a sustentabilidade do negócio, uma vez que permite honrar compromissos financeiros e investir em novas oportunidades de mercado sem comprometer a liquidez da organização.

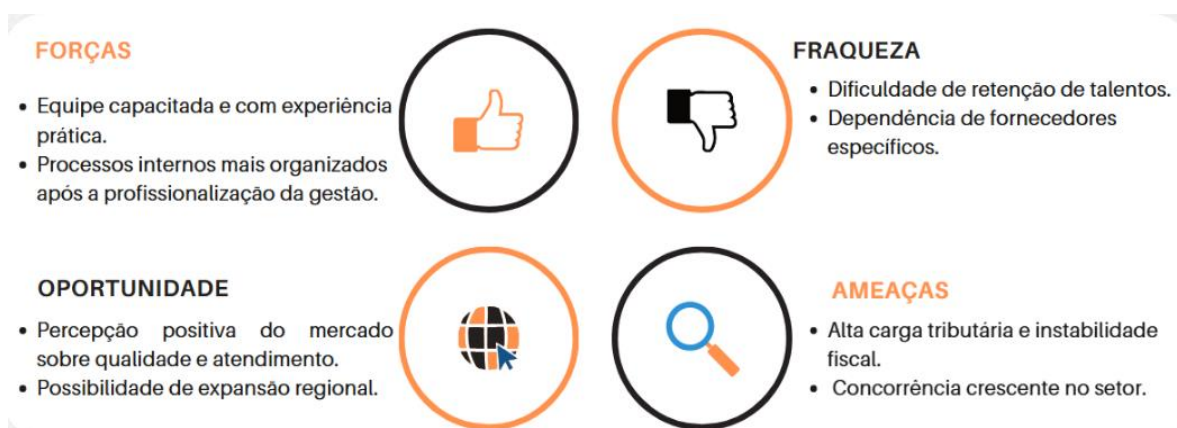
Entre os principais desafios enfrentados atualmente pela Óticas Lummi, destacou dois pontos centrais: a gestão de pessoas e a carga tributária elevada. Em relação à gestão de pessoas, o desafio está em manter os colaboradores motivados e comprometidos com a empresa, além de reduzir a rotatividade. Já no que se refere à carga tributária, o gestor considera esse fator uma das maiores ameaças à rentabilidade do negócio, devido à alta complexidade e ao peso dos impostos sobre os produtos e serviços comercializados.

A partir da análise da entrevista, também foi possível identificar elementos relacionados à análise SWOT da empresa. Como forças, o entrevistado destacou a qualidade dos produtos, o atendimento diferenciado e a preparação técnica da equipe, que passa constantemente por treinamentos. Essas características, segundo ele, são diferenciais que colocam a Óticas Lummi à frente de grande parte dos concorrentes. Em contrapartida, como fraquezas, o gestor apontou a dificuldade em reter talentos e a dependência de fornecedores externos. Quanto às oportunidades, o gestor mencionou a possibilidade de expansão da marca para outras regiões, por meio da abertura de novas unidades, o que permitiria o fortalecimento da empresa no mercado. Já entre as ameaças, citou a alta carga tributária e as mudanças constantes na legislação fiscal, que impactam diretamente os custos operacionais e a lucratividade.

No tocante às melhorias e práticas implementadas, o entrevistado relatou que a empresa realiza levantamentos financeiros trimestrais para identificar gargalos e oportunidades de otimização nos processos. Além disso, busca constantemente fornecedores com menor carga tributária, visando reduzir custos e maximizar a margem de lucro. Outro aspecto relevante mencionado foi a experiência positiva com uma consultoria financeira contratada anteriormente, com duração de seis meses. Durante esse período, os gestores

receberam planilhas e materiais de apoio, além de participarem de encontros presenciais e atividades práticas voltadas à aplicação dos conhecimentos adquiridos. Essa consultoria, segundo o gestor, foi determinante para aprimorar o controle interno e a gestão financeira da empresa.

Por fim, o entrevistado ressaltou que a profissionalização da gestão financeira foi um marco na trajetória da Óticas Lummi. O aprimoramento das ferramentas de controle, aliado ao planejamento estratégico e à capacitação da equipe, permitiu à empresa conquistar maior estabilidade, reduzir desperdícios e manter-se competitiva em um mercado desafiador. Dessa forma, a coleta de dados evidencia que a gestão financeira da Óticas Lummi evoluiu de um modelo empírico, baseado na experiência e na intuição dos gestores, para um modelo estratégico e estruturado, essencial para a sustentabilidade e o crescimento da organização no longo prazo.



ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados com o gestor financeiro da Ótica Lummi revela um processo de evolução bastante significativo na forma como a empresa passou a lidar com suas finanças ao longo dos anos. O gestor relatou que, no início das atividades, muitas decisões eram tomadas com base apenas na experiência e na intuição, essa prática é comum em pequenas empresas, conforme afirmam Lambiasi et al. (2017), ao destacarem que muitos empreendedores administram suas finanças com base na experiência prática e em métodos informais, devido à falta de conhecimentos técnicos estruturados. Essa fase inicial, segundo o próprio entrevistado, dificultava o controle das receitas e tornava a empresa mais vulnerável a imprevistos. Nesse sentido, essa realidade mostra como a ausência de planejamento formal pode comprometer a segurança financeira, reforçando a necessidade de profissionalização desde os primeiros anos do negócio.

Com o passar do tempo, a Ótica Lummi percebeu a necessidade de estruturar melhor seus processos e adotou o planejamento financeiro anual como ferramenta de orientação das decisões estratégicas. Esse avanço permitiu organizar os objetivos da empresa e projetar melhor as receitas e despesas ao longo do ano. Gitman e Zutter (2018) explicam que o planejamento financeiro é essencial justamente por reduzir incertezas e tornar as decisões mais seguras e previsíveis. A prática adotada pela empresa dialoga diretamente com essa perspectiva teórica, pois oferece maior clareza e reduz a possibilidade de decisões impulsivas. Na análise do autor, essa mudança demonstra maturidade e visão de futuro, pois evidencia que a empresa deixou de atuar de forma reativa para adotar uma postura mais estratégica.

Outro ponto importante relatado pelo gestor foi o uso de instrumentos de controle financeiro, como relatórios gerenciais, fluxo de caixa, DRE e planilhas no Excel. Esses

mecanismos ajudam a empresa a monitorar custos, margens de lucro e comissões, permitindo decisões mais embasadas. Marion (2019) destaca que a DRE, por exemplo, é uma ferramenta fundamental para avaliar o desempenho operacional e identificar oportunidades de melhoria. O uso desses instrumentos pela Ótica Lummi mostra uma gestão mais organizada e com foco no controle das operações. Dessa forma, a combinação dessas ferramentas mostra que a empresa está buscando profissionalizar sua gestão, utilizando dados concretos e ampliando sua capacidade de análise e tomada de decisão.

A relação entre contabilidade e gestão financeira também ficou evidente durante a entrevista. O gestor explicou que alguns indicadores são analisados regularmente, como liquidez e rentabilidade. No entanto, reconheceu que o índice de endividamento ainda não recebe a devida atenção. Para Matarazzo (2010), acompanhar esse indicador é fundamental para avaliar o equilíbrio entre capitais próprios e de terceiros, evitando riscos financeiros excessivos. Embora a empresa já utilize algumas métricas importantes, ainda há espaço para aprimoramento. Como autor, entendo que ampliar o uso de indicadores financeiros pode contribuir para decisões mais completas e seguras, reduzindo vulnerabilidades e fortalecendo o controle interno.

A administração do capital de giro é outro aspecto essencial destacado pelo gestor. A empresa mantém uma divisão clara de recursos para compras e custos fixos, garantindo um fluxo financeiro mais estável. Essa prática está em consonância com Gitman e Zutter (2018), que reforçam que a gestão eficiente do capital de giro é o que assegura liquidez e continuidade operacional. Nessa percepção, esse cuidado com o capital de giro demonstra responsabilidade e visão estratégica, pois o equilíbrio entre entradas e saídas é decisivo para evitar problemas de caixa e garantir estabilidade.

A análise SWOT construída a partir da entrevista também trouxe elementos valiosos. O gestor destacou que a Ótica Lummi possui como forças a qualidade dos produtos, o atendimento diferenciado e o preparo técnico da equipe, características que lembram o conceito de vantagem competitiva discutido por Conto, Antunes Júnior e Vaccaro (2016). Como fraquezas, foram apontadas a dificuldade de retenção de talentos e a dependência de fornecedores. Já as oportunidades incluem a expansão da marca, enquanto as principais ameaças envolvem a carga tributária e a instabilidade da legislação fiscal. Diante disso, essa leitura demonstra que a empresa possui um posicionamento sólido, mas precisa avançar em sua estratégia de desenvolvimento humano e planejamento tributário.

A contratação de uma consultoria financeira no passado também contribuiu de forma significativa para o aprimoramento da gestão. Durante seis meses, os gestores receberam suporte com planilhas, treinamentos e orientações técnicas, o que ajudou a empresa a organizar melhor seus processos internos. Maximiano (2021) afirma que organizações aprendem e evoluem quando incorporam novos conhecimentos e práticas externas, e a experiência da Ótica Lummi reforça essa visão. Nesse sentido, a consultoria foi um divisor de águas, permitindo que a empresa avançasse para um modelo de gestão mais consciente, estruturado e profissional.

De maneira geral, os dados analisados mostram que a Ótica Lummi passou de uma gestão baseada na experiência para uma gestão fundamentada em ferramentas técnicas, indicadores e planejamento estruturado. Esse movimento reflete exatamente aquilo que Assaf Neto (2020) e Hoji (2019) apontam como essencial para a sobrevivência das pequenas empresas: disciplina financeira, controle e visão estratégica. Contudo, considero que a evolução da gestão financeira da empresa confirma a importância de práticas bem estruturadas e do uso de informações confiáveis para garantir sustentabilidade, competitividade e crescimento no setor óptico.

PROPOSTAS DE MELHORIA

Com base nos resultados obtidos na pesquisa e nos principais desafios identificados pelo gestor financeiro da Ótica Lummi, elaborou-se uma proposta de melhoria destinada a fortalecer a gestão interna, reduzir vulnerabilidades e ampliar a sustentabilidade organizacional. As recomendações consideram especialmente aspectos críticos como gestão de pessoas, dependência de fornecedores, carga tributária elevada e a necessidade de ampliar o uso de indicadores financeiros, refletindo a realidade observada durante a coleta e análise de dados.

Em relação à gestão de pessoas, a pesquisa evidenciou elevado nível de rotatividade, além da dificuldade de reter talentos qualificados. Esse cenário compromete a continuidade dos processos e eleva custos com treinamento e adaptação de novos colaboradores. Recomenda-se a implementação de um programa estruturado de capacitação em vendas, atendimento e conhecimentos técnicos, bem como a criação de políticas de reconhecimento e progressão. A instituição de reuniões periódicas de feedback, clima organizacional e definição clara de metas pode aumentar o engajamento da equipe e reduzir o turnover, fortalecendo a qualidade do atendimento, uma das principais forças competitivas da empresa.

Outro ponto crítico refere-se à dependência de fornecedores e ao impacto da carga tributária. O gestor destacou que esse fator afeta diretamente as margens e a lucratividade do negócio. Assim, recomenda-se ampliar a estratégia de diversificação de fornecedores, priorizando aqueles com condições fiscais mais favoráveis e políticas comerciais mais estáveis. Paralelamente, sugere-se investir em planejamento tributário consultivo, com apoio de especialistas, para analisar regimes alternativos, benefícios ou enquadramentos capazes de reduzir a carga fiscal e aumentar a eficiência financeira.

No campo da gestão financeira, embora a empresa já utilize fluxo de caixa, DRE e relatórios gerenciais, observou-se a necessidade de aprimorar o uso de indicadores de desempenho, especialmente os relacionados ao endividamento, rentabilidade por produto e análise das margens operacionais. A implantação de um painel de indicadores (dashboard financeiro) pode facilitar o acompanhamento contínuo e ampliar a capacidade de tomada de decisão. Sugere-se ainda retomar o acompanhamento periódico com consultoria financeira, uma vez que, conforme apontado pelo gestor, esse processo trouxe avanços significativos no passado.

Por fim, para fortalecer a sustentabilidade estratégica, recomenda-se que a Ótica Lummi incorpore formalmente a Análise SWOT no planejamento anual, utilizando-a para direcionar ações de expansão, identificar riscos ambientais e alinhar decisões de investimento. Essa integração permitirá que a empresa aproveite de forma mais assertiva suas oportunidades de crescimento, especialmente a possibilidade de abertura de novas unidades, ao mesmo tempo em que se prepara para ameaças como mudanças tributárias e aumento da concorrência.

Em síntese, a proposta de melhoria visa promover uma gestão mais profissionalizada, integrada e orientada a dados, reduzindo fragilidades internas e ampliando a competitividade da Ótica Lummi. A adoção dessas ações contribuirá para a consolidação da empresa no mercado óptico regional e para a construção de uma base financeira sólida para o crescimento sustentável.

INDICATIVO	PROPOSTA DE SOLUÇÃO
Alta rotatividade de colaboradores (turnover)	Implementar plano de carreira, treinamentos contínuos, políticas de reconhecimento e ajustes salariais; realizar feedbacks periódicos.
Falta de capacitação técnica da equipe	Criar programa estruturado de capacitação em vendas, atendimento e conhecimento técnico de produtos ópticos.
Dependência elevada de fornecedores específicos	Diversificar fornecedores, buscar opções com melhores políticas comerciais e menores impactos tributários.
Carga tributária elevada afetando as margens	Realizar planejamento tributário consultivo, revisando enquadramentos fiscais e buscando alternativas legais de redução.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa evidenciou que a gestão financeira desempenha um papel central na sustentabilidade e no desenvolvimento estratégico da Ótica Lummi. Os dados coletados revelam que, ao longo de sua trajetória, a empresa passou de uma administração baseada em decisões intuitivas para um modelo estruturado, orientado por ferramentas gerenciais, indicadores financeiros e planejamento anual.

Ficou claro que o uso de instrumentos como fluxo de caixa, DRE, relatórios gerenciais, planilhas de controle e análise de capital de giro tem contribuído significativamente para a estabilidade financeira e para a capacidade de tomada de decisão. A adoção dessas práticas permitiu maior previsibilidade, melhor compreensão das margens, redução de desperdícios e maior segurança nas escolhas estratégicas.

Os resultados mostram também que a profissionalização da gestão financeira fortaleceu a empresa diante de desafios como carga tributária elevada, concorrência crescente e necessidade de retenção de talentos. Além disso, a análise SWOT evidenciou que a Ótica Lummi possui vantagens competitivas relevantes, como qualidade no atendimento e equipe capacitada, além de oportunidades de expansão.

Conclui-se que a gestão financeira estruturada é determinante para a sustentabilidade de pequenas empresas. Para a Ótica Lummi, esse processo gerou maior organização, eficiência e visão estratégica, consolidando uma base sólida para o crescimento futuro. Recomenda-se ampliar o uso de indicadores financeiros, aperfeiçoar o planejamento tributário e continuar investindo em capacitação, assegurando que a empresa mantenha sua competitividade em um setor dinâmico e desafiador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, L. R., & Treter, J. (2018). *Tomada de decisão financeira em pequenas empresas: Limites e desafios*. Revista de Administração do Sul, 7(1), 78–95.

Ávila, D. F., & Pereira, F. M. (2019). *Gestão financeira e planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas*. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, 11(2), 1–10.

Andrich, E. G., & Cruz, J. A. W. (2024). *Gestão financeira moderna: Uma abordagem prática* (2ª ed.). Curitiba, PR: InterSaberes.

Assaf Neto, A. (2020). *Finanças corporativas e valor* (9ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.

Barboza, D. E., Silva, R. F., & Almeida, J. P. (2019). *Estrutura de capital em pequenas empresas: Análise dos desafios e oportunidades*. Revista Contemporânea de Contabilidade, 16(3), 45–60.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2016). *Administração financeira: Teoria e prática* (15ª ed.). São Paulo, SP: Cengage Learning.

Conto, S. M., Antunes Júnior, J. A. V., & Vaccaro, G. L. R. (2016). *A inovação como fator de vantagem competitiva: Estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos*. Gestão & Produção, 23(2), 397–407.

Galinari, R., et al. (2016). *Práticas financeiras e desempenho organizacional em pequenos negócios*. Revista Pensamento & Gestão, 20(2), 89–104.

Gitman, L. J. (2010). *Princípios de administração financeira* (12ª ed.). São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2018). *Princípios de administração financeira* (14ª ed.). São Paulo, SP: Pearson.

Hoji, M. (2019). *Administração financeira: Uma abordagem prática* (9ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.

Iudícibus, S. de. (2020). *Análise de balanços* (12ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14ª ed.). São Paulo, SP: Pearson.

Lambiasse, J., et al. (2017). *Gestão financeira em pequenas empresas: Desafios e práticas essenciais*. Revista de Administração e Negócios, 19(2), 45–58.

Lima, A. C. R., et al. (2021). *Instrumentos de gestão financeira e sua importância para pequenas empresas*. Revista de Administração e Negócios, 12(1), 1–12.

Marion, J. C. (2019). *Contabilidade empresarial* (19ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.

Matarazzo, D. C. (2010). *Análise financeira de balanços: Abordagem gerencial* (7ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.

Maximiano, A. C. A. (2021). *Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital* (8ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.

Pacheco, L. M., & Gomes, D. S. (2016). *Planejamento financeiro e seu impacto na gestão das pequenas empresas*. Revista Gestão em Foco, (8), 1–15.

Pires, C. S. (2017). *Gestão financeira em micro e pequenas empresas: Desafios e práticas essenciais*. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenos Negócios, 6(2), 112–128.

Tarnovskaya, V. (2023). *Sustentabilidade como fonte de vantagem competitiva: Perspectivas estratégicas para organizações contemporâneas*. Revista Brasileira de Estratégia, 12(3), 45– 60.