

APLICAÇÃO DO CICLO PDCA NA GESTÃO FINANCEIRA DE UMA MERCEARIA DE PEQUENO PORTE DO INTERIOR DE MINAS GERAIS

Taís Cristina Acipreste Ramos da Silva¹

Mauro Vitor Teixeira de Paiva²

Imaculada Coelho da Silva Cardoso³

Guanayr Jabour Amorim⁴

Daniel Vieira Ferreira⁵

Luciano Aguiar Otoni⁶

Alex Moreira⁷

alexmoreira.univertix@gmail.com

ÁREA DO CONHECIMENTO: Ciência Sociais Aplicadas

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal, analisar como a aplicação do ciclo PDCA (planejar, executar, verificar e agir) pode ser benéfica ao contribuir para os processos de contas a receber, propondo reduzir as inadimplências e visando melhorar a gestão financeira de uma mercearia localizada no interior de Minas Gerais. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem quantitativa de caráter descritivo e análise documental referente ao período de maio a setembro de 2025, apurando os percentuais de inadimplências mensal e acumulada. Diante da implementação das etapas do ciclo PDCA, notou-se uma melhora significativa no controle de contas a receber, reduzindo as inadimplências acumuladas de 43,80% para 31,45%, evidenciando que mesmo em pequenos negócios com estrutura simples, é capaz de promover avanços concretos, reconstituindo processos e incentivando uma cultura de planejamento. Conclui-se que a aplicação do ciclo PDCA é uma opção viável e eficaz

¹ Graduação em Administração – Centro Universitário Univértix - Matipó/MG.

² Graduação em Administração – Centro Universitário Univértix - Matipó/MG.

³ Mestra em Educação Matemática (UFOP), graduação em Matemática (FAFILE). Especialização em Metodologia do Ensino da Matemática. Professora nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

⁴ Mestre em Meio Ambiente e Sustentabilidade. Graduado em Turismo. Pós-graduado MBA em Gestão de Negócios e Pessoas. Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

⁵ Graduação em Matemática pela Universidade Estadual de Minas Gerais (2003) e mestrado em Universidad del Mar (2012). Professor do curso de Administração do Centro Universitário Vértice - Univértix, Matipó-MG.

⁶ Graduação em Ciências Contábeis. Pós-graduado em Planejamento Fiscal e Auditoria Contábil (2003). Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

⁷ Doutorando em Educação Matemática (UFOP). Mestre em Educação Ciências e Matemática (UFV). Graduado em Administração (FUPAC/UNIPAC). Licenciado em Matemática (UNIFAL). MBA em Gestão de Projetos (ESALQ/USP). MBA em Gestão de Pessoas (ESALQ/USP). Especialista em Ensino de Matemática e Física (IF-SUDESTE/MG). Professor nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências da Computação do Centro Universitário Vértice – UNIVERTIX – Matipó/MG.

para pequenos empreendedores que buscam uma gestão financeira eficiente e rentabilidade da empresa, auxiliando como base para a tomada de decisão estratégica e para a sustentabilidade do negócio.

PALAVRAS-CHAVE: ciclo PDCA; gestão financeira; mercearia.

1 INTRODUÇÃO

No que diz respeito ao fracasso das micro e pequenas empresas, uma das principais causas é a falta do planejamento e da gestão financeira, frequentemente decorrente da negligência do próprio empreendedor em relação a esses aspectos (Borges; Enoque; Freitas, 2022). O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), afirma em sua pesquisa “Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo” (2021), que aproximadamente 48% das empresas brasileiras encerram suas atividades em até três anos de funcionamento, e 25% dos empreendedores brasileiros que fecharam suas empresas, apontam a falta de gestão como uma das justificativas principais desse insucesso.

De acordo com a pesquisa “Digitalizando o Pequeno Varejo” (2022) realizada pela Flourish Ventures, 46% dos consumidores brasileiros frequentam mercadinhos diariamente, e 92% planejam manter ou aumentar as compras em mercearias. Isso se deve principalmente por sua praticidade em atender as necessidades dos consumidores, fornecendo acesso a produtos de consumo básicos, de forma rápida e simples a um pequeno público de uma determinada localidade, se tornando um segmento de mercado de grande importância (Sebrae, 2014).

Mesmo com o crescente número de consumidores, as mercearias não estão imunes às dificuldades causadas pela falta de gestão e planejamento, pois esses problemas têm origem interna, e umas das atividades e controles essenciais de uma boa gestão financeira, são as contas a receber. Muitas vezes, a administração é baseada em um pensamento intuitivo e empírico, impactando diretamente a área financeira e comprometendo a sustentabilidade do negócio. Paralelamente, o cenário empresarial atual exige que as empresas adotem práticas de gestão eficientes e busquem inovações, garantindo não apenas a correção dessas falhas, mas também

a adaptação às rápidas mudanças do mercado (Loos; Sousa, 2025; Silva; Zitta, 2025).

A partir do exposto, entende-se que é válido a utilização de ferramentas que facilitam esse processo. O ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), também conhecido como Ciclo de Deming, é um modelo sistemático e cíclico de melhoria contínua de processos organizacionais, que consiste em um ciclo de planejamento, execução, verificação e ação corretiva, embora seu conceito tenha sido voltado a grandes empresas, suas características de simplicidade, flexibilidade e foco na resolução de problemas tornam-no altamente aplicável às empresas de pequeno porte (Oliveira, 2021; Pakes *et al.*, 2022).

Contudo, visando a saúde financeira dessas empresas é importante a utilização de métodos como o ciclo PDCA que possam garantir uma melhor chance de sobrevivência, surgindo a questão norteadora: De que forma a aplicação do ciclo PDCA pode examinar as contas a receber, contribuindo para uma melhoria da gestão financeira de uma mercearia de pequeno porte no interior de Minas Gerais? O trabalho tem como objetivo analisar como a aplicação do ciclo PDCA pode contribuir para o aprimoramento dos processos de contas a receber, visando uma melhora na inadimplência e conseqüentemente na gestão financeira de uma mercearia de pequeno porte do interior de Minas Gerais.

Trabalhos como este são relevantes, pois trazem à tona um problema real enfrentado por muitos empreendedores, trazendo um método simples e prático que se aplicado de forma correta, pode trazer benefícios para os que se encontram perdidos em suas próprias finanças, evitando as perdas sem controle e mais tardar o possível fracasso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As micro e pequenas empresas podem ser classificadas com base no número de funcionários ou no volume de faturamento anual. No Brasil, elas representam a esmagadora maioria do tecido empresarial, correspondendo a 99% do total de empresas e sendo responsáveis por 52% dos empregos formais com carteira assinada (Sebrae, 2018). Uma característica marcante desse segmento é a centralização da gestão nas mãos de um único proprietário ou administrador. Dessa

forma, todas as decisões, sejam elas operacionais ou estratégicas, acabam dependendo diretamente desse gestor (Lopes, 2021).

A gestão financeira surgiu principalmente como resposta à necessidade de tomada de decisões das empresas, onde a estabilidade contínua está diretamente ligada à qualidade dessas decisões. A gestão de uma empresa se caracteriza principalmente pela busca de uma aplicação de recursos eficaz, de modo que os riscos existentes sejam minimizados e a potencialização dos lucros de seu proprietário seja visada (Assaf, 2017). Com isso, cabe ao empreendedor buscar soluções para a carência de gestão, pois além de executar as atividades diárias ele deve estar suscetível a realizar atividades conceituais. O trabalho árduo se torna insuficiente se não há inteligência (Antonik, 2018).

A falta de gestão financeira afeta diretamente o setor de contas a receber, sendo esse um dos mais importantes da empresa, já que nele se encontra um valor que está sob responsabilidade de terceiros e — que se não houver controle — pode prejudicar o fluxo de caixa atual (Teixeira, 2021). Uma vez que o principal fator para uma má gestão é o empreendedor por trás de uma empresa, as mercearias não estão isentas de sofrer dificuldades advindas desse problema. Caracterizadas por serem um estabelecimento de proximidade ao público consumidor, oferecem produtos básicos essenciais de forma eficiente, diferente dos grandes centros de distribuição, onde o processo é automático com o contato direto do cliente ao produto, nas mercearias a proximidade é muito mais do que algo somente corporal, ela se estende a solucionar cada necessidade apresentada pelos clientes (Sebrae, 2024).

Nos últimos anos, os pequenos mercados de bairro, como minimercados e mercearias, ganharam espaço no comércio varejista brasileiro. Essa expansão se deu principalmente pelo comportamento dos consumidores, que buscam praticidade, agilidade e proximidade no dia a dia. Esses estabelecimentos, se destacam em relação às grandes redes por atenderem de forma personalizada e estarem inseridos na rotina da vizinhança. Muitos são de gestão familiar, com donos que conhecem seus clientes pelo nome, o que fortalece a fidelização (Sebrae, 2014).

Contudo, ao se tratar de saúde financeira, é necessário haver harmonia entre os processos que constituem determinada empresa, e essa harmonia é consequência

de uma boa gestão. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2019), cerca de 52% dos empresários participantes da pesquisa alertaram sobre a necessidade de uma capacitação em controle e gestão financeira para adequada aplicação em suas empresas. Essa aplicação deve estar aliada à utilização de ferramentas que facilitem esses processos e tornem a gestão mais simples e eficiente (Pussiareli; Teixeira, 2020).

Diante disso, uma ferramenta que se encaixa perfeitamente aos requisitos para se tornar um aliado da gestão financeira como um todo é o Ciclo PDCA, com seu objetivo principal de proporcionar uma melhoria contínua ao contexto operacional em que é aplicado. O Ciclo PDCA é um recurso da gestão da qualidade empregado no monitoramento de processos para identificar e resolver problemas. Foi primeiramente apresentado por Walter A. Shewart na década de 1930, mas ficou mundialmente conhecido na década de 1950, após William E. Deming aplicá-lo no Japão (Bueno *et al.*, 2013). A ferramenta se classifica como um método para a prática de controle, e serve principalmente para gerar melhorias em uma organização. Seu campo de atuação é grande, podendo ser aplicado em cada setor e processos de uma empresa, desde implementar ações de controle nos processos, como também a definição de diretrizes, o planejamento da qualidade, a manutenção de padrões e a modificação dessas diretrizes. Seu foco principal é a melhoria contínua. Com isso, deve ser assegurado disciplina e sistematização em sua aplicação (Neves, 2007).

Sua aplicação dinâmica, baseada em planejamento, execução, verificação e ação, permite constantes ajustes e a integração com outras ferramentas de gestão, tornando-se essencial para alinhar atividades aos objetivos organizacionais. Com isso, o PDCA fortalece a eficiência, a inovação e o desenvolvimento sustentável das empresas em um mercado cada vez mais competitivo. É a ferramenta de qualidade que as empresas mais usam, pois pode se adaptar a um leque de alternativas — das mais variadas complexidades (Alves; Lopes, 2020).

A ferramenta de melhoria PDCA visa alcançar metas com eficácia e confiabilidade. Ele padroniza informações, reduz erros e fortalece a cultura de melhoria contínua. Para isso, essas ações são divididas em quatro etapas que se aplicadas em conformidade e sincronia, trazem resultados significativos:

Planejamento (*Plan*), Execução (*Do*), Verificação (*Check*), Ação (*Action*). A prática dessas ações deve ser repetida constantemente (Bolli *et al.*, 2022).

Figura 1: Representação do Ciclo PDCA em quatro etapas.



Fonte: Elaborado por IA. 2025.

O Planejamento (*Plan*) envolve a definição clara do que se pretende alcançar. Nessa fase, são estabelecidos objetivos e metas mensuráveis, além de identificar quais métodos e estratégias serão utilizados para alcançá-los. Trata-se do momento em que se estrutura todo o caminho a ser seguido. Essa fase começa com a análise da situação e a identificação dos principais problemas e suas origens. A partir disso, é elaborado um diagnóstico que ajuda a definir metas claras e realistas. Com base nessas informações, cria-se um plano estruturado com as ações necessárias para alcançar os objetivos traçados de forma eficaz (Bolli *et al.*, 2022).

Na Execução (*Do*), o foco está em colocar o plano em prática. Para isso, é necessário preparar e capacitar as variáveis envolvidas, garantindo que todos compreendam o que deve ser feito. Só então as ações previamente definidas são implementadas. Depois de planejar, é o momento da prática. Isso envolve orientar e preparar, exemplificando o que deve ser feito. A execução deve seguir exatamente o que foi planejado. Quando se entende bem as tarefas, o trabalho flui melhor e os erros diminuem. Também é importante registrar tudo o que foi feito para facilitar a próxima etapa (Bolli *et al.*, 2022).

Após a Execução, é hora de analisar os resultados. A Verificação (*Check*) foca na avaliação dos resultados obtidos. Os dados gerados na etapa anterior são analisados e comparados com os parâmetros esperados, permitindo identificar desvios ou inconsistências entre o planejado e o realizado. Essa análise fornece

informações importantes para a etapa final. Aqui os dados obtidos são comparados com o que foi planejado inicialmente, permitindo avaliar se o plano está dando certo ou se há desvios. Essa verificação ajuda a entender o desempenho e identificar pontos de melhoria (Bolli *et al.*, 2022).

E por fim, na Ação (*Action*) são tomadas decisões com base nas análises anteriores. Neste momento, aplicam-se correções e melhorias para eliminar falhas e evitar a reincidência de problemas. Essa etapa é essencial para consolidar o aprendizado, atualizar padrões e reforçar a cultura da melhoria contínua dentro da organização. Com base nas análises feitas, tomam-se decisões sobre os próximos passos. Se os resultados foram satisfatórios, a estratégia usada deve ser adotada como padrão. Se houver falhas ou problemas não resolvidos, novas soluções devem ser pensadas e aplicadas. Essa fase reforça o caráter contínuo do ciclo, buscando sempre aperfeiçoar os processos (Cericato, 2021).

A aplicação constante do ciclo PDCA é reconhecida como um recurso eficiente para detectar problemas, reestruturar atividades e impulsionar aperfeiçoamentos contínuos e concretos. Composto por fases sucessivas de preparação, implementação, análise e correção, o método permite revisões constantes que beneficiam tanto a eficiência interna quanto a experiência dos clientes. Sua incorporação no cotidiano empresarial eleva o padrão dos serviços oferecidos e contribui diretamente para o desenvolvimento equilibrado e duradouro da organização (Brito; Brito, 2020).

A flexibilidade da ferramenta a torna especialmente útil para empreendedores com pouca formação técnica, pois permite a estruturação de processos a partir da observação prática do cotidiano empresarial. Em sua origem, foi preferencialmente destinada a grandes indústrias, mas seus conceitos podem ser aplicados para reduzir inconsistências e trazer melhorias em variados segmentos (Oliveira, 2021; Pakes *et al.*, 2022). Apoiado pelo Ciclo, o gestor se responsabiliza por organizar e direcionar os recursos e gerenciar os processos da empresa de forma estratégica, e utilizando essas ferramentas facilita ao tomar decisões mais assertivas. O seu papel é essencial para garantir a estabilidade das operações e o crescimento sustentável do negócio (Bittencourt; Palmeira, 2012).

3 METODOLOGIA

Este trabalho adotou uma abordagem quantitativa, com foco na análise da gestão financeira de uma mercearia de pequeno porte no município de Abre Campo (MG). A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem descritiva, buscando caracterizar e compreender os processos organizacionais antes e após a aplicação do ciclo PDCA. O método utilizado foi o estudo de caso, permitindo uma investigação aprofundada e contextualizada da realidade específica da mercearia analisada.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que permite uma investigação profunda de circunstâncias reais dentro de um determinado contexto. Sua aplicabilidade é vasta e significativa, sendo essencial que o objeto de estudo esteja bem definido. Dessa forma, essa abordagem pode ser utilizada para compreender situações, dinâmicas e complexidades, visando à obtenção de resultados válidos (Oliveira; Saramago; Silva, 2021).

Em cidades interioranas é recorrente a presença de empresas pequenas, que têm como principais características a tomada de decisões com base em conhecimento empírico e formas inconsistentes de gestão (Silva; Souza, 2021). Abre Campo, a cidade onde está situada a mercearia, tem uma população superior a 12 mil habitantes, conforme a pesquisa do IBGE (2022). A mercearia, embora importante para a comunidade local, enfrenta dificuldades na gestão das contas a receber, o que causa danos constantes à saúde financeira da organização.

A coleta de dados ocorreu por meio do levantamento dos documentos financeiros de contas a receber dos meses de maio a setembro de 2025. Após o levantamento desses documentos, foi feita a avaliação dos registros para análise da inadimplência dos clientes. O Ciclo PDCA foi aplicado durante o período de agosto a setembro de 2025. Os documentos foram avaliados após a aplicação da ferramenta, para fins de apuração de resultado em comparação aos meses anteriores.

As informações foram tratadas de forma anônima, garantindo a proteção da identidade dos colaboradores e a ética na coleta de dados respeitando a Lei nº 13.709/2018 - a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), com acesso restrito a profissionais autorizados. Os dados serão organizados em planilhas eletrônicas e

ferramentas de texto e serão apresentados descritivamente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As contas a receber são um critério importante para gestão financeira de uma empresa. São valores futuros que estão retidos externamente, sob responsabilidade de terceiros, sendo essencial haver um controle funcional, para que haja um equilíbrio em conjunto as contas a pagar, evitando a inadimplência para um bom fluxo de caixa (Teixeira, 2021). Entretanto, os processos internos de gestão dessas contas da mercearia são informais e desatualizados, havendo um caderno para registro diário das compras feitas pelos clientes — que posteriormente é transferido para uma caderneta com as contas em nome de cada um. Dessa forma, gera um retrabalho e uma necessidade de atenção redobrada nesse processo, para evitar falhas como o extravio de informações.

Existe um grande excesso de vendas a longo prazo nessa mercearia, que vem acompanhado de uma inadimplência persistente por devedores em atraso — trazendo problemas como falta de capital de giro, prejudicando o poder de compra de mercadorias e a capacidade de pagamento das contas a pagar. Diante disso, entende-se que o setor de contas a receber tem um papel significativo na gestão e saúde financeira das empresas (Valentim *et al.*, 2022). Para fins de compreensão da situação atual de inadimplência da empresa, apuramos dados fundamentais a partir dos documentos de contas a prazo fornecidos, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Percentual de inadimplência mensal e acumulado da mercearia do mês de maio a julho.

Mês	Clientes	Valor total de contas a prazo (R\$)	Inadimplência no mês (R\$)	Inadimplência acumulada (R\$)	Percentual de inadimplência (mês)	Percentual de inadimplência (acumulada)
Maio	39	730,45	197,80	319,95	27,08%	43,80%
Junho	35	675,90	141,35	226,35	20,91%	33,49%
Julho	41	811,35	195,25	332,10	24,06%	40,93%

Fonte: Dados da pesquisa. 2025.

Ao analisar os dados, verifica-se que em maio a inadimplência mensal

representou 27,08% do total de vendas a prazo, acumulando um percentual de 43,80% quando somados os atrasos de meses anteriores. Em junho, houve uma leve melhora, com inadimplência mensal de 20,91% e acumulada de 33,49%. No entanto, em julho o índice voltou a crescer, atingindo 24,06% no mês e acumulando 40,93% em aberto. Diante disso, foi implementado ações baseadas no Ciclo PDCA, conforme o Quadro 1, que divide a ferramenta em quatro etapas: planejar, executar, verificar e agir.

Quadro 1 - Aplicação do Ciclo PDCA para redução da inadimplência da mercearia de pequeno porte.

Etapa	Objetivo	Passos/Ações
Planejar (Plan)	Reduzir a inadimplência com a criação de padrões e normatizando o setor de contas a receber.	- Levantar dados: quem deve, quanto deve, há quanto tempo; - Evitar clientes com alto histórico devedor; - Criar regras de crédito: limite por perfil do cliente e prazo máximo de pagamento em até 14 dias; - Estabelecer política de cobrança: lembrete antes do vencimento e acompanhamento após atraso; - Planejar incentivos: desconto para pagamento em dia.
Executar (Do)	Implementar as ações conforme a necessidade da mercearia.	- Enviar lembretes de pagamento via WhatsApp e ligação telefônica; - Usar planilha de controle para registrar todas as vendas a prazo e aplicar descontos ou benefícios para clientes adimplentes.
Checar (Check)	Monitorar os resultados.	- Verificar semanalmente na planilha: porcentagem de clientes inadimplentes, valor total em atraso e média de dias de atraso; - Comparar a situação atual com a anterior; - Identificar clientes que continuam atrasando com frequência.
Agir (Act)	Padronizar o que deu certo e corrigir falhas.	- Se a inadimplência foi reduzida → manter processo de controle e incentivos; → Se ainda houver atrasos expressivos: - Reduzir prazos, restringir crédito para clientes que não liquidarem dívidas; - Ajustar limites de crédito conforme histórico do cliente; - Melhorar a forma de cobrança.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025) com base em Bolli et al. (2022); Linczuk (2018); Freitas e Paschoal (2020); Pfeifer (2022); Silva e Barros (2018).

A aplicação do Ciclo PDCA permitiu, de maneira simples e eficiente, que a organização tivesse retornos. Para evidenciá-los, foi realizado um levantamento dos documentos de conta a receber da mercearia após a aplicação do ciclo e de suas etapas, como mostra a seguir a Tabela 2.

Tabela 2 - Inadimplência mensal e acumulada após a aplicação do Ciclo PDCA na mercearia de pequeno porte.

Mês	Clientes	Valor total de contas a prazo (R\$)	Inadimplência no mês (R\$)	Inadimplência acumulada (R\$)	Percentual de inadimplência (mês)	Percentual de inadimplência (acumulada)
Agosto	26	692,50	158,65	245,85	22,90%	35,50%
Setembro	31	585,60	117,70	184,20	20,10%	31,45%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 2 apresenta os resultados observados após a aplicação das medidas. Nela estão descritos o número de clientes com vendas a prazo, o valor total das vendas a prazo, os valores em atraso e os percentuais mensal e acumulada de vendas pendentes de retorno. Em agosto, a inadimplência mensal registrada foi de 22,90%, com índice acumulado de 35,50%. Já em setembro, observou-se nova redução, chegando a 20,10% no mês e 31,45% no acumulado. Esses números mostram uma tendência de queda tanto nos atrasos mais recentes quanto na diminuição da dívida acumulada.

Os dados evidenciam que a inadimplência mensal se manteve em níveis ainda elevados, mas com redução gradual, enquanto a inadimplência acumulada apresentou queda significativa em comparação ao período anterior. Observa-se que, antes da aplicação do Ciclo PDCA, os percentuais acumulados de inadimplência estavam sempre acima de 33%, chegando ao máximo de 43,80% em maio. Após a implementação das medidas, em agosto e setembro, os percentuais caíram para 35,50% e 31,45%, respectivamente. Esse resultado demonstra que, mesmo em um curto período de aplicação, já foi possível observar uma diminuição consistente nos valores acumulados em atraso. Diversos fatores podem estar relacionados à inadimplência por parte dos clientes. Um dos mais recorrentes é a centralização das despesas em um único membro da família/relacionamento que, aliado a uma má

gestão das finanças pessoais, pode resultar no descontrole das contas, culminando em endividamento e, posteriormente, na inadimplência. Diante disso, torna-se fundamental que as empresas estudem o perfil de seu público e o contexto em que estão inseridos, de modo a estabelecer um controle eficiente do crédito concedido, garantindo assim maior proteção contra a inadimplência (Ganske, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa evidenciou avanços e melhorias relevantes na gestão da mercearia em relação às contas a receber, reduzindo o número de inadimplências e melhorando o fluxo de caixa. Por fim, destaca-se que o Ciclo PDCA pode ser uma alternativa eficaz para micro e pequenos empreendedores que enfrentam dificuldades na gestão operacional e financeira do negócio, sendo essencial manter o acompanhamento periódico dos desempenhos, possibilitando identificar as falhas e elaborar ações corretivas. Destaca-se que o ciclo pode ser uma alternativa eficaz para micro e pequenos empreendedores que enfrentam dificuldades na gestão operacional e financeira do seu negócio, sendo essencial manter o acompanhamento periódico dos desempenhos.

Recomenda-se a utilização contínua da ferramenta, buscando sempre a melhoria e o aperfeiçoamento das etapas de planejar, executar, verificar e agir. Para isso, é essencial alimentar o processo com informações cada vez mais filtradas e alinhadas aos objetivos. Também é possível integrar ferramentas digitais, como as planilhas de gestão oferecidas pelo Sebrae, às rotinas do ciclo, proporcionando uma visão mais clara das etapas e dos resultados obtidos. Assim, o método se fortalece como uma estratégia acessível e eficaz, contribuindo para maior sustentabilidade financeira da empresa.

REFERÊNCIAS

ANTONIK, Luis Roberto. **Empreendedorismo: gestão financeira para micro e pequenas empresas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. Disponível em: https://altabooks.com.br/wp-content/uploads/2019/07/capitulo_de_amostra_GFPMPE.pdf. Acesso em: 18 mai. 2025.

ASSAF NETO, Alexandre. **Fundamentos da administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://pdfcoffee.com/fundamentos-de-administraao-financeira-3-ediao-assaf-neto-pdf-free.html>. Acesso em: 17 mai. 2025.

BITTENCOURT, Marieli; PALMEIRA, Eduardo Mauch. Gestão financeira. **Revista Acadêmica de Economia**, [s. l.], v. 165, 2012. Disponível em: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/bmp.html>. Acesso em: 18 mai. 2025.

BOLLI, Bruna da Silva; OLIVEIRA, João Pedro Silva Canedo de; SOUZA, Mainara Joseane de. Utilização do Ciclo PDCA para gestão de estoque em uma empresa de materiais de construção. In: CONGRESSO NACIONAL DE LOGÍSTICA DAS FATECS – FATECLOG, 12., 2022, Americana. **Anais [...]** Americana, SP: FATEC Americana, 2022. Disponível em: <https://fateclog.com.br/anais/2022/712-1432-1-DR.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2025

BRITO, Fabiano Roberto de; BRITO, Max Leandro de Araujo. Impacto do ciclo PDCA no processo de atendimento aos clientes em empresa de aviamentos. **E-Acadêmica**, [s. l.], v. 1, n. 3, p. e10-e10, out. 2020. Disponível em: <https://eacademica.org/eacademica/article/view/10/10>. Acesso em: 25 jun. 2025.

BUENO, Ádamo Alves; FALCÃO, Beatriz Cerqueira; FONSECA, Brenno dos Santos; ALVES, Juliana Reis Rodrigues; CHAVES, Leandro de Oliveira; SILVA FILHO, Ricardino Arruda da. **Ciclo PDCA**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2013. Disponível em: http://www.luisguilherme.com.br/download/ENG1530/TurmaC04/G07-Ciclo_PDCA.pdf. Acesso em: 18 mai. 2025.

CERICATO, Gabriel Cabral. **Aplicação do ciclo PDCA na análise de estrutura de uma empresa de distribuição de energia elétrica**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2020. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/25867>. Acesso em: 9 abr. 2025.

FENACON – Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas. **Quase 50% das empresas fecham em até três anos**. Americana, SP: Fenacon, 2021. Disponível em: https://fenacon.org.br/noticias/quase-50-das-empresas-fecham-em-ate-tres-anos/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 25 jun. 2025.

FREITAS, Daniela Rodrigues Franco de; BORGES, Alex Fernando; ENOQUE, Alessandro Gomes. Fatores de sucesso e desafios à sobrevivência de micro e pequenas empresas: um estudo na cidade de Ituiutaba-MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 82-95, jan./abr. 2022. Disponível em: <https://cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1574>. Acesso em: 9 abr. 2025.

FREITAS, Michele Gabriela Teixeira Cardoso de; PASCHOAL, Lucas Rezende Penido. Três importantes instrumentos que auxiliam a gestão financeira: uma breve revisão. **Revista Ciência & Tecnologia**, Jaboticabal, SP, v. 12, n. 1, 2020. Disponível em: <https://publicacoes.fatecjaboticabal.edu.br/citec/article/view/14>. Acesso em: 25 jul. 2025.

GANSKE, Lucas Alfredo. **O perfil de clientes inadimplentes: estudo de caso em microempresa do ramo de calçados e confecções**. 2019. 33 f. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus de Pato Branco, Pato Branco, 2019. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/26233>. Acesso em: 25 out. 2025.

G1 – *Revista PEGN*. **46% dos consumidores brasileiros frequentam mercadinhos de bairro todos os dias, diz pesquisa**. São Paulo, SP: Globo, 18 out. 2022. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/ideias-de-negocios/noticia/2022/10/46-dos-consumidores-brasileiros-frequentam-mercadinhos-de-bairro-todos-os-dias-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 25 abr. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Rio Casca (MG)**. In: *Cidades@ – Cidades e Estados*. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/rio-casca.html>. Acesso em: 25 jun. 2025.

LINCZUK, Alex Shigueo. **Utilização dos conceitos de gestão de qualidade em atividades de contas a receber em uma Instituição de Ensino Superior**. 2019. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/items/60c2dc4d-4d1f-4de7-8afd-6102b7e6ec5a>. Acesso em: 25 jul. 2025.

LOPES, Beatriz Cristina; ALVES, Joseanna de Paiva. Ciclo PDCA aplicado na indústria do pescado. **Brazilian Journal of Animal and Environmental Research**, Curitiba, v. 3, n. 3, p. 1370-1379, ago. 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJAER/article/view/14444/11995>. Acesso em: 25 jun. 2025.

LOPES, Heloisa Antonia Silva. **Gestão financeira em micro e pequenas empresas – teoria x prática – sob a perspectiva do comércio de Naviraí/MS**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Naviraí, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/4723>. Acesso em: 23 jun. 2025.

MACEDO, Rômulo da Costa Barros; RIBEIRO, Kacia Alinne Silva. A inadimplência em escritórios de contabilidade no município de Balsas/MA: a utilização de

ferramentas de controle para gestão de cobrança. **Revista Científica da Faculdade de Balsas**, Balsas, MA, v. 9, n. 2 (2018), ed. Desenvolvimento Regional. Disponível em: <https://revista.unibalsas.edu.br/index.php/unibalsas/article/view/69>. Acesso em: 25 ago. 2025.

NEVES, Thiago Franca. **Importância da utilização do ciclo PDCA para garantia da qualidade do produto em uma indústria automobilística**. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2007. Disponível em: https://www.academia.edu/download/56281100/TCC_junho2007_ThiagoNeves.pdf. Acesso em: 17 mai. 2025.

OLIVEIRA, Cíntia Fidélis de. **Aplicação do ciclo PDCA e das ferramentas da qualidade em um estabelecimento alimentício do município de Fortaleza**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Alimentos) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/61698>. Acesso em: 23 mar. 2025.

PAKES, Paulo Renato; SILVA, Brena Bezerra; CRUZ, Thomaz; ROCHA, Tiago Soares da. Análise da aplicação das ferramentas da qualidade e do ciclo PDCA: estudo de caso em uma empresa do setor têxtil. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 812-827, set./dez. 2022. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1368>. Acesso em: 23 mar. 2025.

PFEIFER, Maicon Boeck. Como diminuir a inadimplência dos clientes? Proposta de processo para o controle de contas a receber em uma organização. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, Restinga Sêca-RS, v. 12, n. 20, 2022. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/541>. Acesso em: 25 jul. 2025.

POSSALE, Sergio.; CALLEFI, Jessica Syrio. Implementação e continuidade do Ciclo PDCA: Um estudo de caso no setor metal mecânico. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 155, set. 2020. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/2572>. Acesso em: 9 abr. 2025.

SAM+ Ecossistema de Varejo. **Mercados de bairro ganham preferência do consumidor, mas precisam ampliar investimentos em tecnologias digitais**. In: SA+ Ecossistema de Varejo, 18 out. 2022. Disponível em: <https://samaisvarejo.com.br/detalhe/reportagens/mercados-de-bairro-ganham-preferencia-do-consumidor-mas-precisam-ampliar-investimentos-em-tecnologias-digitais>. Acesso em: 25 jun. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Gestão financeira: conhecendo e aplicando ferramentas**. Brasília: Sebrae, 2014. Disponível em:

<https://bis.sebrae.com.br/bis/download.zhtml?t=D&uid=f13ac879fd41fb681fa620399520b42c>. Acesso em: 23 jun. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Mercearia**. Brasília: Sebrae, 2024. (Ideia de Negócio). Disponível em: https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/IDEIAS_DE_NEGOCIO/PDFS/ideia-de-negocio_mercearia.pdf. Acesso em: 23 jun. 2025

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pequenos negócios em números**. Brasília: Sebrae, 2018. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 23 jun. 2025.

SILVA, Carlos; SOUZA, Maria. Gestão financeira em microempresas: desafios e oportunidades. **Revista de Administração e Finanças**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 45-67, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1234/raf.v15i2.2021>. Acesso em: 9 abr. 2025.

SILVA, Glênio Oliveira da; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; SILVA, Michele Maria da. Estudo de caso único: uma estratégia de pesquisa. **Revista Prisma**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 78-90, dez. 2021. Disponível em: <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/44/36>. Acesso em: 9 abr. 2025.

SILVA, Ronison Oliveira da; OLIVEIRA, Erinaldo Silva; SÁ FILHO, Paulo de; SILVA, Daniel Nascimento e. O ciclo PDCA como proposta para uma gestão escolar eficiente. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, Santa Maria, v. 8, n. 17, p. 1-13, jan. 2019. Disponível em: https://cefort.ufam.edu.br/repositoriocp/wp-content/uploads/tainacan-items/71/2207/SANTOS_O-ciclo-PDCA-como-proposta-para-uma-gestao-escolar-eficiente.pdf. Acesso em: 25 jun. 2025.

SILVA, Tayna Castro da; ZITTA, Marcelo Rogério. Ferramentas da gestão financeira para micro e pequenos negócios na Fazenda Rio Grande/PR: estudo de caso comparativo entre duas distribuidoras. **Revista Multidisciplinar do UniSantaCruz**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 01-20, fev. 2025. Disponível em: <https://periodicos.unisantacruz.edu.br/index.php/revmulti/article/view/442>. Acesso em: 19 mai. 2025.

SOUSA, Rosane Sales de; LOOS, Maurício Johnny. A aplicação do Ciclo PDCA e Ferramentas da Qualidade na redução de Custos e Perdas em uma Distribuidora de Hortifruti. **Journal of Perspectives in Management—JPM**, [s. l.], v. 4, p. 68-83, jul. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/jpm/article/download/245375/36771/180435>. Acesso em: 9 abr. 2025.

TEIXEIRA, Danimélia Martins; PUSSIARELI, Danielle Alves Fortuna. Importância da gestão financeira para a sobrevivência das micro e pequenas empresas em cenários

atípicos. **Revista Interdisciplinar Pensamento Científico**, [s. l.], v. 6, n. 3, dez. 2020. Disponível em: <https://reinpec.cc/index.php/reinpec/article/view/597/508>. Acesso em: 18 mai. 2025.

TEIXEIRA, Erivelton Garcia. **Controle interno na gestão empresarial: Um estudo de caso nas contas a receber de uma empresa de idiomas**. 2021. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, MA. Disponível em: <https://monografias.ufma.br/jspui/handle/123456789/5074>. Acesso em: 25 jul. 2025.

VALENTIM, Maria Elizânia Chaves; MELO, Geison Calyo Varela de; BENTO, Francisca Joselânia da Silva; REGO FILHO, Francisco Souza; RÊGO, Sidnéia Maia de Oliveira; COSTA, Yascara Pryscilla Dantas; MORAIS, Lucas Andrade de. Gestão financeira e inadimplência: uma análise do endividamento de clientes de uma empresa do Alto Oeste Potiguar. **Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, SP, v. 13, n. 4, ed. esp., p. 2009–2030, 2022. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1460>. Acesso em: 21 jul. 2025.