

# Planejamento Financeiro e Prevenção de falências em PMEs com base no modelo Dinâmico de Fleuriet

*Financial Planning and Bankruptcy Prevention in PMEs based on the Dynamic Fleuriet Model*

## AUTORIA

Marcos Gabriel Faria Cabral  
ESALQ/USP, Brasil  
marcos.gabriel.2261@hotmail.com

Larissa Paula Stachio  
UEM, Brasil  
laristachio@gmail.com.br

## PALAVRAS-CHAVE

Gestão de capital de giro;  
Liquidez;  
Saúde financeira.

## KEY WORDS

Working capital management;  
Liquidity;  
Financial health.

## JEL CODE

Ex.: G10, G17, G39.

## ÁREA

Área 7 – Áreas Afins

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo evidenciar a importância do planejamento financeiro por meio da aplicação prática do Modelo Fleuriet em uma empresa fictícia. Para isso, elaboraram-se dois cenários: o primeiro sem qualquer tipo de planejamento financeiro e o segundo após a análise e intervenção baseada no modelo proposto. A análise dos indicadores financeiros demonstrou que a ausência de planejamento resulta em sérios riscos à liquidez e à estabilidade da organização, enquanto a aplicação de boas práticas financeiras, conforme o Modelo Fleuriet, promoveu melhorias significativas no equilíbrio financeiro e na sustentabilidade da empresa. Conclui-se que a utilização de ferramentas como o Modelo Fleuriet é fundamental para o fortalecimento da gestão financeira e para a promoção de decisões mais seguras e estratégicas no ambiente empresarial.

## ABSTRACT

This paper aims to highlight the importance of financial planning through the practical application of the Fleuriet Model in a fictitious company. To this end, two scenarios were developed: the first without any type of financial planning and the second after analysis and intervention based on the proposed model. The analysis of financial indicators demonstrated that the lack of planning results in serious risks to the organization's liquidity and stability, while the application of good financial practices, according to the Fleuriet Model, promoted significant improvements in the company's financial balance and sustainability. It is concluded that the use of tools such as the Fleuriet Model is essential for strengthening financial management and promoting safer and more strategic decisions in the business environment.



This paper is Distributed Under  
the Terms of the Creative  
Commons Attribution 4.0  
International License

Anais da Semana do Economista da Universidade Estadual de Maringá, vol.1, 2025  
ISSN 3086-0385 (online) disponível em <https://dco.uem.br/anais>

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente empreendedor brasileiro vem se expandindo nas últimas décadas. De acordo com o boletim do Mapa de Empresas divulgado pelo Ministério da Economia (2022), houve um crescimento de 19.8% na quantidade de empresas abertas de 2020 para 2021 representando mais de quatro milhões de novos empreendimentos, no entanto, junto a esse crescimento veio uma elevada taxa de encerramento precoce de pequenas e médias empresas.

Segundo o SEBRAE, 29% dos Microempreendedores individuais [MEIs], 21.6% das Microempresas [MEs] e 17% das empresas de pequeno porte [EPPs] encerram suas atividades em até cinco anos após sua abertura. Além disso, os dados indicam que 17% dos empreendedores não realizaram nenhum tipo de planejamento financeiro e 59% planejaram apenas para o primeiro semestre de atividade.

O planejamento financeiro é um processo que consiste em avaliar e projetar as receitas e despesas de um certo período, usando como base o histórico financeiro para prever as futuras receitas e despesas, guiando a empresa na direção de suas metas e objetivos. É uma ferramenta que auxilia em grandes decisões no plano de negócios gerindo seus recursos e sustentabilidade no longo prazo, conforme destaca Gitman (2010), ao apontar que a gestão eficiente dos recursos financeiros é fundamental para garantir a liquidez e viabilidade da empresa. Brigham e Ehrhardt (2012) destacam que pequenas e médias empresas, devido às suas margens limitadas, devem focar na gestão rigorosa de seu ciclo financeiro para garantir estabilidade e crescimento sustentável.

Levando em conta essa problemática situação, a pesquisa tem por objetivo analisar a importância do planejamento financeiro a partir do modelo de Fleuriet, criado por Michael Fleuriet em conjunto com pesquisadores da Fundação Dom Cabral, com intuito de ser um modelo dinâmico e completo, tendo como os três principais indicadores financeiros; Necessidade de capital de Giro [NCG] representando a quantidade de capital que uma empresa precisa para financiar suas operações; Saldo em Tesouraria [ST] que é a medida de quantidade de recursos disponíveis em caixa; e por fim Capital de giro [CDG] é o recurso usado para financiar a necessidade de capital de giro de uma operação.

A partir da construção e simulação de cenários baseados em dados de uma empresa fictícia do setor varejista, pretende-se comparar o desempenho de uma organização sem plano de negócio com uma organização onde o planejamento financeiro foi bem estruturado. Com o uso correto das ferramentas de gestão financeira, principalmente as que constam no modelo de Fleuriet, pode contribuir para a tomada de decisão estratégica, melhoria da saúde financeira da empresa e redução do risco de falência em micro e pequenas empresas.

## 2 MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa tem como característica ser um estudo qualitativo de natureza descritiva, com aplicação prática a partir da simulação de cenários financeiros, o objetivo da pesquisa é aplicar os fundamentos teóricos do planejamento financeiro em uma empresa fictícia do setor varejista.



A metodologia consiste na elaboração de dois cenários, o primeiro representando uma empresa onde não foi realizado o planejamento financeiro, e o segundo, representando uma organização na qual são aplicados os princípios do modelo dinâmico de Fleuriet para auxiliar nas decisões financeiras. A análise comparativa entre esses dois contextos demonstrará os impactos do planejamento financeiro na saúde econômico-financeira e na estratégica do negócio.

O modelo de Fleuriet propõe uma classificação das contas de ativo e passivo circulante, organizando seus componentes de curto e longo prazo e a natureza das transações. Essa reorganização permite observar a empresa como uma estrutura em uma movimentação permanente e contínua, aproximando o modelo da realidade operacional da organização.

O primeiro passo consiste em separar no curto prazo as contas ligadas diretamente à operação da empresa (contas cíclicas) das contas não fazem parte do processo operacional (não cíclicas). Essa divisão torna mais precisa as informações e facilitando a identificação dos níveis de risco financeiro.

A partir disso, serão utilizados três indicadores fundamentais do modelo de Fleuriet. O primeiro é o capital de giro (CDG), que é calculado por meio da fórmula (1):

$$\text{Capital de giro} = \text{Recursos permanentes} - \text{Ativos permanentes} \quad (1)$$

em que recursos permanentes é a soma do patrimônio líquido com os passivos não circulantes, os ativos permanentes são os não circulantes como os imobilizados, investimentos de longo prazo e os intangíveis.

De acordo com Fleuriet o cálculo tem como objetivo identificar quanto sobra dos recursos de longo prazo após financiar os ativos de longo prazo. A sobra constitui o capital de giro (CDG) que tem como serventia financiar o giro da operação. Um capital de giro (CDG) positivo indica folga de capital para a operação, enquanto um capital de giro (CDG) negativo indica que a empresa está utilizando financiamento de curto prazo para sustentar seus ativos de longo prazo.

A necessidade de capital de giro (NCG) é calculado por meio da fórmula (2):

$$\text{NCG} = \text{ativos circ. operacionais} - \text{passivos circ. operacionais} \quad (2)$$

em que os ativos circulantes operacionais são os estoques, contas a receber e os demais ativos ligados a operação. Os passivos circulantes operacionais incluem os fornecedores, salários a pagar, e outras obrigações operacionais (excluindo empréstimos e financiamentos).

Se a necessidade de capital de giro (NCG) for positiva, demonstra que os ativos circulantes operacionais são maiores que os passivos circulantes operacionais, fazendo com que a empresa busque recursos extras para financiar seu ciclo operacional trazendo um risco de falta de caixa. Se a necessidade de capital de giro (NCG) for negativa, demonstra que a empresa tem o passivo circulante operacional maior que o ativo circulante operacional sendo assim utilizando de um financiamento operacional por terceiros (fornecedores, impostos, salários futuros) para financiar suas atividades, demonstrando uma grande eficiência no ciclo financeiro.

O saldo em tesouraria (ST) é calculado por meio da fórmula (3):



$$\text{Saldo em Tesouraria (ST)} = \text{CDG} - \text{NCG} \quad (2)$$

no qual, se o capital de giro (CDG) for maior que a necessidade de capital de giro (NCG), o saldo em tesouraria (ST) será positivo, mostrando que a empresa tem caixa livre. Se capital de giro (CDG) for menor que a (NCG), o saldo em tesouraria (ST) será negativo, demonstra que a empresa precisará buscar financiamento para cobrir seu caixa.

Com base no resultado dos cálculos das variáveis NCG, CDG e ST, é possível elaborar um quadro comparativo com seis possíveis situações vividas por empresas, com base no modelo de Fleuriet (1995), descrito no Quadro 1.

**Quadro 1. Comparativo entre as situações empresariais**

TIPO / ITEM	CDG	NCG	ST	SITUAÇÃO
I	+	-	+	Excelente
II	+	+	+	Sólida
III	+	+	-	Insatisfatória
IV	-	-	+	Alto risco
V	-	-	-	Muito ruim
VI	-	+	-	Péssima

NOTA: (+) Indica valor positivo, e (-) indica valor negativo

Fonte: Fleuriet (1995).

Para a aplicação do modelo, de acordo com Assaf Neto (2002), a correta análise da estrutura de balanço e dos fluxos financeiros é fundamental para diagnosticar antecipadamente problemas de liquidez e solvência nas empresas, portanto será elaborado um Balanço Patrimonial fictício da empresa, ele será reestruturado conforme os princípios do modelo dinâmico de Fleuriet, tendo as contas classificadas como cíclicas e erráticas e partindo dessa aplicação será demonstrado a importância do planejamento financeiro e como isso influencia na estratégia podendo assim evitar possíveis crises ou até mesmo a falência do negócio.

A técnica de análise utilizada será a comparação entre os indicadores financeiros extraídos dos cenários, através da variação entre os resultados. Será utilizado tabelas para ilustrar os resultados da diferença entre desempenho entre as situações.

Os critérios para análise envolvem: melhoria no saldo em tesouraria, redução de necessidade de capital de giro em relação ao faturamento, aumento de liquidez de curto prazo, estabilidade dos recursos de longo prazo para financiar os ativos permanentes e operacionais.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Seguindo a proposta estabelecida nesta pesquisa, serão comparados dois cenários financeiros de uma empresa fictícia do setor varejista “Varejão Econômico”, e partindo deste ponto aplicar o modelo dinâmico de Fleuriet, analisando de forma prática o efeito do planejamento financeiro sobre a saúde econômica da empresa.



Para fins de controle, os dois cenários mantiveram o capital inicial de R\$ 250.000,00 o que reforça que a mudança nos resultados não decorre de volume de recursos disponíveis, mas da forma como estes são alocados e geridos.

O objetivo da comparação entre os dois cenários é demonstrar como a ausência ou presença de um planejamento estruturado influencia diretamente a capacidade de pagamento, a eficiência na gestão de recursos e a resiliência financeira da empresa.

### 3.1 CENÁRIO 1 – EMPRESA SEM PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Neste primeiro cenário, apresentado na Tabela 1 é simulado uma empresa que iniciou o negócio sem nenhum tipo de planejamento estruturado, onde é possível observar um grande desequilíbrio entre os recursos alocados e na estrutura de financiamento da empresa.

**Tabela 1. Balanço patrimonial sem planejamento financeiro**

Ativo	Valor (R\$)	Passivos	Valor (R\$)
Caixa	10.000	Fornecedores	10.000
Contas a Receber	60.000	Empréstimos Curto Prazo	65.000
Estoques	80.000	Passivo Não Circulante	40.000
Ativo Não Circulante	100.000	Patrimônio Líquido	135.000
Total Ativo	250.000	Total Passivo	250.000

Fonte: Dados originais da pesquisa.

A princípio nota-se uma alocação de 32% do capital em estoque (R\$ 80.000) e 24% do capital investido em contas a receber (R\$ 60.000), que demonstra dificuldade no giro de mercadoria e nos recebimentos a prazo, contribuindo diretamente para uma necessidade de capital de giro (NGC) de R\$ 130.000,00 (Ativos permanentes – passivos permanentes) sendo extremamente alta para o modelo de negócio.

A empresa também apresenta uma dependência muito forte a empréstimos de curto prazo (R\$ 65.000), e apesar de R\$ 10.000 disponível em caixa, demonstrando uma baixa liquidez a curto prazo. O capital de giro (CDG) é insuficiente para suprir o período de giro da empresa (R\$ 75.000), gerando assim um Saldo de Tesouraria (ST) negativo de R\$ 55.000, demonstrando a incapacidade da empresa de financiar sua operação com recursos permanentes.

Esse desequilíbrio gera um risco alto de inadimplência, fazendo com que o negócio tenha dificuldade para honrar seus compromissos, diminuindo assim sua credibilidade e problemas com negociações com fornecedores, aumentando o endividamento e uma possível crise de solvência a curto prazo, levando à falência ou até mesmo uma necessidade urgente de renegociação com credores.

### 3.2 CENÁRIO 2 – EMPRESA COM PLANEJAMENTO FINANCEIRO (MODELO APLICADO)

A Tabela 2 apresenta os resultados para a empresa com planejamento financeiro no qual a aplicação tem como base reorganizar a estrutura financeira da



empresa focando totalmente no seu sustento operacional, liquidez, e estratégias de financiamento ao longo prazo.

**Tabela 2. Balanço patrimonial com planejamento financeiro**

Ativo	Valor (R\$)	Passivos	Valor (R\$)
Caixa	20.000	Fornecedores	40.000
Contas a Receber	35.000	Empréstimos Curto Prazo	10.000
Estoques	35.000	Passivo Não Circulante	50.000
Ativo Não Circulante	160.000	Patrimônio Líquido	150.000
Total Ativo	250.000	Total Passivo	250.000

Fonte: Dados originais da pesquisa.

Neste novo cenário, observa-se uma reorganização dos ativos, reduzindo expressivamente o estoque saindo de R\$ 80.000 para R\$ 35.000) e reduzindo a quantidade de recebimentos a prazo no contas a receber (de R\$ 60.000 para R\$ 35.000). A origem desse resultado vem de políticas e estratégias mais rígidas na gestão de estoque e um melhor controle sobre as vendas a prazo, reduzindo assim a quantidade de capital necessário para manter o ciclo operacional da empresa

Do lado dos passivos, há uma melhor negociação com fornecedores, (aumento de R\$10.000 para R\$40.000), e uma grande diminuição de capital de curto prazo (empréstimo de R\$65.000 para R\$10.000), demonstrando uma estratégia de alongamento dos prazos a fornecedores, e maior poder de negociação.

Como resultado dessa reestruturação, temos que a necessidade de capital de giro (NCG) caiu de R\$130.000 para R\$30.000, enquanto o capital de giro (CDG) se manteve saudável (40.000), e o saldo em tesouraria (ST) que no primeiro cenário estava negativo (-R\$60.000), passou a estar R\$10.000 positivo, trazendo assim um resultado impactante para a saúde no negócio, saindo do estado de risco para uma posição segura.

### 3.3 ANÁLISE DO RESULTADO

A análise comparativa entre os dois cenários permite observar na prática a profunda influência que um planejamento bem estruturado exerce sobre a saúde econômico de uma empresa, mostrando que a gestão eficaz dos ativos operacionais e a estruturação correta de passivos resultam em ganhos grandiosos de liquidez e controle financeiro. Pode-se analisar que reduzir a necessidade de capital de giro gera uma ampliação na capacidade de reinvestimento do negócio podendo assim ter um crescimento sustentável, somando um segundo ponto em que o modelo traz uma visão mais clara e dinâmica do que está acontecendo em tempo real no negócio, assim permitindo que decisões estratégicas focadas na tesouraria sejam tomadas com mais segurança e controle.

A partir da discussão dos resultados, a Tabela 3 apresenta os indicadores calculados pelo Modelo de Fleuriet.

**Tabela 3. Comparativo entre cenários**

Indicador	Modelo 1	Modelo 2	Variação (%)
-----------	----------	----------	--------------



NCG	R\$ 130.000	R\$ 30.000	-76,9%
CDG	R\$ 75.000	R\$ 40.000	-46,7%
ST	-R\$ 55.000	R\$ 10.000	R\$ 65.000

Fonte: Dados originais da pesquisa.

Podemos analisar, conforme a Tabela 3, que o modelo 1 (sem planejamento financeiro) falhou pelo motivo de prender grande parte de seu capital em estoques e clientes, deixando de negociar prazo com seus fornecedores e dependendo de empréstimos a curto prazo para conseguir cumprir seus compromissos, e com tudo isso trazendo como resultado a falta de caixa, alto risco e pressão financeira.

No modelo 2, podemos analisar que a viabilidade ocorreu pelo motivo da otimização de ativos, negociando para diminuir os prazos de recebimentos, negociando o aumento de prazo para pagamento, com isso diminuindo a necessidade de financiamentos de curto prazo, trabalhando com dinheiro disponível em caixa, trazendo um resultado positivo em liquidez, diminuição de risco e autonomia.

Além disso, de acordo com Matarazzo et al. (2010), analisar apenas os índices tradicionais sem observar a dinâmica dos fluxos pode mascarar problemas sérios de liquidez. A reorganização financeira proporcionou uma melhora significativa na eficiência operacional, reduzindo os estoques e contas a receber, significando que o ciclo financeiro da empresa foi encurtado, liberando capital para reinvestimento e permitindo respostas mais rápidas ao mercado, por outro lado, as negociações de prazos longos com fornecedores fortaleceu o caixa operacional, trazendo uma vantagem competitiva em relação a concorrentes com estruturas financeiras mais frágeis.

Essas mudanças diminuíram a dependência de capital de terceiros, especialmente de empréstimos de curto prazo, reduzindo os custos financeiros e aumentando a margem de segurança do negócio.

A liquidez é mais importante que o lucro no curto prazo para a sobrevivência de uma empresa, já que o lucro é um conceito contábil, enquanto a liquidez é quanto de dinheiro disponível o negócio tem para manter sua operação funcionando. Utilizando de exemplo uma empresa onde o lucro contábil esteja alto, mas pelo motivo de vendas a prazo ou até mesmo pela valorização de ativos, porém se ela não tiver dinheiro em caixa, ela não conseguiria pagar seus compromissos, gerando perca de credibilidade no mercado, risco de inadimplência, e cortes nas linhas de crédito, e isso tudo em teoria sendo uma empresa lucrativa.

Com isso pode-se concluir a demonstração de que a liquidez, mais do que o lucro contábil, é um fator que determina a continuidade operacional. No cenário sem planejamento financeiro, a empresa apresenta ativos operacionais inflados, elevado endividamento a curto prazo, saldo em tesouraria negativo, sinalizando risco de insolvência. Em contrapartida, após aplicar os conceitos do modelo de Fleuriet, e utilizando ele como base para termos mudanças no controle e planejamento do negócio, o cenário planejado trouxe melhorias significativas no giro de ativos, reforçando o caixa disponível, reduzindo diretamente o endividamento a curto prazo, garantindo assim a liquidez necessária para sobrevivência e crescimento saudável.



## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou demonstrar, por meio de simulação prática, a importância crítica do planejamento financeiro para a sustentabilidade de empresas. A comparação entre dois cenários evidenciou que a correta gestão dos ativos e passivos operacionais impacta diretamente a liquidez e a capacidade de sobrevivência de um negócio.

Através da aplicação do Modelo de Fleuriet, foi possível identificar gargalos financeiros, corrigir desequilíbrios e promover maior segurança operacional, mesmo sem a necessidade de aumento do capital total inicial. Esta constatação reforça que, muitas vezes, não é a quantidade de recursos disponíveis que determina o sucesso de uma empresa, mas sim a forma como estes recursos são administrados.

Os dados mostram que a redução da Necessidade de Capital de Giro (NCG) e o fortalecimento do Saldo de Tesouraria (ST) foram fundamentais para a reversão de um quadro de vulnerabilidade financeira para uma situação de liquidez e solidez. Essa transformação confirma que lucro é importante, mas liquidez é vital.

Portanto, conclui-se que a adoção de práticas estruturadas de gestão financeira, pautadas em modelos dinâmicos de análise, é indispensável para assegurar a longevidade das empresas no mercado competitivo atual, sobretudo para as de pequeno e médio porte, que possuem margens menores para absorver choques financeiros.

Apesar dos resultados positivos que a simulação trouxe, é importante lembrar que o cenário analisado foi hipotético, o que pode ser uma limitação da pesquisa. Na prática, fatores como mudanças na economia, comportamento do consumidor e concorrência também impactam bastante a saúde financeira das empresas, dessa forma, reforça-se a necessidade de que as organizações adotem não apenas o planejamento financeiro inicial, mas também o monitoramento contínuo de seus indicadores e a adaptação de suas estratégias frente às mudanças do ambiente externo. Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se aplicar os modelos em empresas não fictícias, para verificar o comportamento da empresa com e sem o planejamento financeiro.



## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Ministério da Economia. **Mais de 4 milhões de novos empreendimentos foram abertos no país em 2021**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2022/02/mais-de-4-milhoes-de-novos-empreendimentos-foram-abertos-no-pais-em-2021>. Acesso em: 7 maio 2025.

BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira**: teoria e prática. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **O modelo Fleuriet**: a dinâmica financeira das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **A dinâmica financeira das empresas brasileiras**: um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1978.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MATARAZZO, Antonio et al. **Análise das demonstrações financeiras**: uma abordagem econômica-financeira. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE. **Planejamento financeiro**: guia prático para pequenas empresas. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2022.

TAVARES, Paulo Rossi. **Finanças**: teoria e prática empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.

