

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FINANCEIRO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE FRUTAS**

**FINANCIAL PERFORMANCE EVALUATION IN SMALL BUSINESSES: A CASE STUDY
IN THE FRUIT DISTRIBUTION SECTOR**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FINANCIERO EN PEQUEÑAS EMPRESAS: UN
ESTUDIO DE CASO EN EL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN DE FRUTAS**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n9-286>

Data de submissão: 27/08/2025

Data de publicação: 27/09/2025

Murilo Pereira Borges

Graduando em Administração e em Engenharia Civil

Instituição: Centro Universitário UNIFAFIBE

E-mail: murilo.borges@aluno.unifafibe.edu.br

João Paulo Leonardo de Oliveira

Doutor em Ciências

Instituição: Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA)

E-mail: joao.oliveira@uemg.br

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-8063-6345>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2394985853966997>

RESUMO

Este estudo tem como objetivo avaliar o desempenho financeiro de uma empresa de pequeno porte atuante no setor de distribuição de frutas, localizada no interior do estado de São Paulo. Por meio de um estudo de caso aprofundado, com a utilização de dados reais, foram aplicados indicadores financeiros clássicos e gerenciais - como margem bruta, ROI, liquidez, ciclo de conversão de caixa, entre outros - com o intuito de diagnosticar a saúde econômica da organização e propor recomendações práticas de melhoria. A metodologia combinou coleta documental, observação direta dos processos internos e entrevistas com stakeholders-chave, aliando análise quantitativa e qualitativa. Os resultados revelam um desempenho superior à média do setor em métricas de rentabilidade e liquidez, embora ainda existam fragilidades estruturais em áreas como controle de estoque, mensuração de CAC e planejamento orçamentário. A utilização do benchmarking com dados de empresas do mesmo segmento permitiu validar os achados e reforçar a confiabilidade das análises. Conclui-se que, no caso analisado, o fortalecimento de ferramentas gerenciais e a sistematização de processos operacionais são caminhos viáveis para a melhoria contínua do desempenho financeiro nas PMEs do setor hortifrutigranjeiro.

Palavras-chave: Desempenho Financeiro. Setor Hortifrutigranjeiro. Pequenas Empresas. Indicadores de Rentabilidade. Análise Gerencial.

ABSTRACT

This study aims to evaluate the financial performance of a small fruit distribution company located in the interior of São Paulo state. Through an in-depth case study using real data, classic financial and managerial indicators—such as gross margin, ROI, liquidity, cash conversion cycle, among others—were applied to diagnose the organization's economic health and propose practical recommendations

for improvement. The methodology combined document collection, direct observation of internal processes, and interviews with key stakeholders, combining quantitative and qualitative analysis. The results reveal performance above the industry average in profitability and liquidity metrics, although structural weaknesses remain in areas such as inventory control, CAC measurement, and budget planning. Benchmarking with data from companies in the same segment allowed us to validate the findings and reinforce the reliability of the analyses. In this case, we conclude that strengthening management tools and systematizing operational processes are viable paths to continuously improving financial performance in SMEs in the fruit and vegetable sector.

Keywords: Financial Performance. Fruit and Vegetable Sector. Small Businesses. Profitability Indicators. Management Analysis.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo evaluar el desempeño financiero de una pequeña empresa distribuidora de frutas ubicada en el interior del estado de São Paulo. Mediante un estudio de caso exhaustivo con datos reales, se aplicaron indicadores financieros y de gestión clásicos, como el margen bruto, el ROI, la liquidez y el ciclo de conversión de efectivo, entre otros, para diagnosticar la salud económica de la organización y proponer recomendaciones prácticas de mejora. La metodología combinó la recopilación de documentos, la observación directa de los procesos internos y entrevistas con las principales partes interesadas, combinando análisis cuantitativo y cualitativo. Los resultados revelan un desempeño superior al promedio del sector en métricas de rentabilidad y liquidez, aunque persisten debilidades estructurales en áreas como el control de inventario, la medición del CAC y la planificación presupuestaria. La evaluación comparativa con datos de empresas del mismo segmento nos permitió validar los hallazgos y reforzar la fiabilidad de los análisis. En este caso, concluimos que el fortalecimiento de las herramientas de gestión y la sistematización de los procesos operativos son vías viables para la mejora continua del desempeño financiero de las pymes del sector hortofrutícola.

Palabras clave: Desempeño Financiero. Sector Hortofrutícola. Pequeñas Empresas. Indicadores de Rentabilidad. Análisis de Gestión.

1 INTRODUÇÃO

O setor de frutas no Brasil possui estrutura complexa e dinâmica, integrando a produção em larga escala, principalmente de citrus, com uma ampla diversidade de frutas e sistemas produtivos. Em 2022, a produção nacional foi de cerca de 46 milhões de toneladas (IBGE, 2022), com participação significativa dos pequenos produtores, responsáveis por aproximadamente 30% desse volume (MAPA, 2023). Empresas de distribuição atuam como elo essencial entre produtores e consumidores, em um mercado interno robusto, com consumo per capita de 46 kg por ano (IBGE, 2023). A variedade de espécies cultivadas e a expressiva produção de citrus, que alcançaram cerca de 17 milhões de toneladas em 2023, evidenciam o dinamismo do setor (CONAB, 2023).

A complexidade dessa cadeia, marcada pela sazonalidade da produção, variações climáticas, desafios logísticos e a crescente demanda por produtos frescos e com qualidade, gera importantes oportunidades e, simultaneamente, desafios para as empresas de distribuição de frutas. Segundo Damodaran (2021), a análise da performance financeira das empresas deve levar em conta a influência de fatores internos, como gestão de estoque, eficiência operacional e relacionamento com fornecedores, além de fatores externos, como preços de mercado, concorrência e sazonalidade. Para uma avaliação completa da situação financeira, é fundamental considerar também a saúde financeira da empresa.

A avaliação de desempenho financeiro é uma prática essencial para a sobrevivência e crescimento de empresas em mercados competitivos. Indicadores como liquidez, rentabilidade e estrutura de capital oferecem uma base sólida para a análise da saúde financeira das organizações. A aplicação prática desses conceitos por meio de um estudo de caso é uma abordagem valiosa, pois permite uma análise detalhada em um contexto específico. Segundo Moura e Sampaio (2020), a análise de indicadores financeiros em uma empresa específica possibilita não apenas a avaliação de sua performance, mas também a compreensão de como esses indicadores podem ser ajustados e interpretados em diferentes contextos.

O uso de indicadores financeiros, como os índices de liquidez, estrutura de capital e rentabilidade, é amplamente difundido na literatura como uma forma eficaz de medir a saúde financeira das empresas. Matarazzo (2010) afirma que a análise desses índices é essencial para identificar potenciais áreas de risco, além de fornecer informações críticas para a tomada de decisões estratégicas.

Portanto, a avaliação de desempenho financeiro é crucial para a tomada de decisões eficazes em empresas de diversos setores. No entanto, a aplicação de metodologias padronizadas pode ser desafiadora, uma vez que a interpretação dos indicadores financeiros varia de acordo com o contexto setorial, além disso, a contabilidade gerencial, como ferramenta estratégica para gestores, necessita

fornecer não só informações históricas, mas também previsões e insights que orientem o futuro da empresa (Assunção et al, 2015). Por isso, este estudo busca contribuir para uma gestão financeira mais robusta e informada, aplicável a diferentes realidades empresariais, reconhecendo a necessidade de metodologias flexíveis e adaptáveis às peculiaridades de cada setor e que permite levantar a seguinte questão: Como os indicadores financeiros podem ser utilizados para avaliar a sustentabilidade financeira?

Com base nessas considerações, este artigo de natureza aplicada apresenta uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso descritivo, que avalia o desempenho financeiro de uma empresa de pequeno porte do setor de distribuição de frutas, permitindo uma análise completa da saúde financeira. Para atingir o objetivo principal, os objetivos específicos deste estudo são: (1) Identificar os principais indicadores financeiros relevantes para o setor de distribuição de frutas; (2) Analisar o desempenho financeiro da empresa; (3) Avaliar o impacto dos fatores específicos do setor (sazonalidade, logística, etc.) no desempenho financeiro da empresa; e (4) Propor recomendações para a melhoria da gestão financeira de PMEs no setor de distribuição de frutas.

Após esta introdução, o trabalho apresenta uma estrutura dividida em quatro seções. A seção de Referencial Teórico revisará a literatura sobre avaliação de desempenho financeiro. Na sequência, a seção de Metodologia detalha o estudo de caso realizado, descrevendo a empresa analisada, os indicadores financeiros selecionados, o período de análise e as técnicas estatísticas empregadas. Os Resultados obtidos serão apresentados e analisados na seção subsequente. Por fim, as Considerações Finais sintetizam os resultados, discutiram as implicações do estudo e sugeriram recomendações para a gestão financeira de empresas do setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTO DO SETOR DE FRUTAS NO BRASIL

O setor de frutas no Brasil representa uma parte significativa da economia nacional, ocupando uma posição estratégica na balança comercial agropecuária. Com uma produção que ultrapassa 45 milhões de toneladas anuais, o país é um dos maiores produtores e exportadores de frutas tropicais e cítricas do mundo. Em 2022, as exportações brasileiras de frutas atingiram aproximadamente US\$ 1,4 bilhão, conforme dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2023). Essa relevância não apenas assegura a segurança alimentar, mas também representa uma importante fonte de emprego, com cerca de 1,5 milhão de trabalhadores empregados em toda a cadeia produtiva de frutas, incluindo produção, transporte e comercialização (PEREIRA et al., 2022).

Entretanto, a sazonalidade da produção é um fator crítico, com algumas frutas apresentando períodos de pico de produção que podem variar em até 50% por mês durante o ano (Rodrigues et al., 2022). Tais flutuações de receita podem resultar em perdas financeiras, levando a uma instabilidade nos resultados, o que ressalta a necessidade de utilização de métricas financeiras, como o fluxo de caixa e a análise de margem de lucro operacional, para garantir sustentabilidade e competitividade.

No Brasil, estima-se que cerca de 30% das frutas e hortaliças produzidas são perdidas devido a inadequações logísticas e problemas de transporte (Almeida e Santos, 2023). Investimentos em tecnologia e práticas mais eficientes de gestão da cadeia de suprimentos são fundamentais, pois a redução dessas perdas poderia potencialmente aumentar a renda dos produtores em até 20% (Almeida e Santos, 2023). A importância do frescor e da qualidade das frutas cítricas é um diferencial competitivo que pode ser diretamente impactado por melhorias logísticas.

As mudanças climáticas também trazem desafios que impactam a produtividade das culturas. Pesquisas indicam que a produtividade de frutas como laranja e mamão pode diminuir em até 20% em condições de estresse hídrico, o que torna imperativa a adoção de práticas agrícolas que promovam a sustentabilidade (Figueiredo et al., 2024). A avaliação de riscos ambientais e a adaptação às oscilações climáticas devem, portanto, ser integradas às estratégias financeiras das empresas para garantir sua operação eficiente e resiliente.

Por fim, a diversificação de culturas é uma estratégia que pode contribuir significativamente para a estabilidade financeira das empresas de pequeno e médio porte. Dados apontam que empresas que adotam a diversificação conseguem uma redução de até 30% nos riscos financeiros, além de aumentarem suas receitas ao acessar novos mercados e nichos (Gomes e Carvalho, 2023). A implementação de técnicas de cultivo de diversas espécies permite não apenas uma melhor resposta às demandas do mercado, mas também uma resiliência maior frente às adversidades do setor.

2.2 INDICADORES FINANCEIROS E SUA IMPORTANCIA

Os indicadores financeiros são ferramentas essenciais para avaliar a saúde financeira e o desempenho das empresas. Entre os principais, a liquidez destaca-se por medir a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações de curto prazo. O índice de liquidez corrente, por exemplo, resulta da relação entre ativos e passivos circulantes, sendo que um valor superior a 1 indica que a empresa dispõe de mais recursos disponíveis do que dívidas a vencer (MATARAZZO, 2010). Esse indicador é particularmente relevante para setores como o de frutas, nos quais a sazonalidade pode impactar o fluxo de caixa temporariamente.

A gestão eficaz do capital de giro é outro aspecto fundamental da análise de liquidez. De acordo com Silva et al. (2023), uma administração cuidadosa do capital de giro permite que as empresas mantenham operações contínuas, prevenindo a falta de recursos que poderia interromper atividades essenciais. Em setores com alta volatilidade como o de frutas, onde os preços flutuam constantemente, o controle rigoroso do capital de giro é indispensável.

A rentabilidade também é um indicador essencial, pois reflete a eficiência da empresa em gerar lucros a partir de suas operações. Indicadores como o Retorno sobre Ativos (ROA) e a Margem de Lucro Líquida ajudam os gestores a avaliar a eficácia da utilização dos ativos e a lucratividade operacional (FERREIRA E LIMA, 2023). Além de avaliar o desempenho histórico, esses indicadores servem como base para projeções financeiras futuras e planejamento estratégico.

Outro ponto importante é a estrutura de capital, que mede a dependência da empresa de capitais próprios em relação ao endividamento. Índices de endividamento, como a relação entre dívida e patrimônio líquido, fornecem uma visão sobre a solidez financeira da empresa e sua capacidade de arcar com obrigações financeiras em períodos de baixa receita (OLIVEIRA et al., 2023). Em setores suscetíveis a variações sazonais e de mercado, como o de frutas, é essencial que as empresas mantenham uma estrutura de capital equilibrada, evitando a exposição a riscos financeiros excessivos.

Finalmente, a comparação do desempenho financeiro com benchmarks do setor oferece insights sobre a posição da empresa frente a seus concorrentes. Assaf Neto (2012) destaca que a análise comparativa permite identificar pontos fracos e oportunidades de melhoria, além de contribuir para o aprendizado organizacional. No setor de frutas, isso pode incluir a avaliação de eficiência na cadeia de suprimentos, práticas de cultivo e estratégias de marketing - todos aspectos que influenciam diretamente os resultados financeiros.

Os indicadores financeiros desempenham um papel crucial na formulação de estratégias empresariais no setor de frutas. Compreender como esses indicadores influenciam as decisões de negócios permite que gestores ajustem suas estratégias em tempo real, respondendo de maneira ágil às mudanças de mercado. Machado et al. (2023) destacam que indicadores como índice de rotatividade de estoques e margem de lucro são fundamentais para manter a eficiência operacional em um setor caracterizado pela alta volatilidade. Empresas que mantêm controle financeiro rigoroso podem negociar condições de pagamento mais favoráveis e estabelecer parcerias estratégicas mais sólidas (MENEZES E BARROS, 2023). No setor de frutas, onde a qualidade do produto e a pontualidade nas entregas são cruciais para preservar a reputação e a confiança dos clientes.

Finalmente, a integração entre análises financeiras e planejamento estratégico resulta em uma organização resiliente, inovadora e alinhada com as expectativas de seus stakeholders. Em um cenário

onde consumidores e investidores demandam maior transparência e responsabilidade, uma gestão financeira bem estruturada contribui para um novo paradigma na gestão empresarial, pautado pela sustentabilidade e pela criação de valor a longo prazo (JOHNSON, 2022).

2.3 INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO FINANCEIRO

A análise de desempenho financeiro de empresas de pequeno e médio porte (PMEs) do setor de distribuição de frutas requer a aplicação de indicadores específicos que considerem as particularidades desse mercado, como a perecibilidade dos produtos, a sazonalidade das receitas e os altos custos logísticos. Assim, o uso de métricas financeiras se torna uma ferramenta estratégica não apenas para mensuração de resultados, mas também para a tomada de decisões informadas e sustentáveis.

Conforme Matarazzo (2010), a escolha adequada de indicadores permite uma leitura precisa da capacidade de geração de lucro, da gestão de passivos e da eficiência operacional. O Quadro 1 a seguir sintetiza os principais indicadores utilizados neste estudo, destacando suas finalidades e aplicações para o setor hortifrutigranjeiro.

Quadro 1 – Indicadores Financeiros

Indicador	Fórmula	Objetivo	Importância para o setor de frutas	Fonte
Margem de Lucro Bruta	$(\text{Receita Líquida} - \text{CMV}) / \text{Receita Líquida}$	Medir lucratividade básica antes de despesas operacionais	Sensível à sazonalidade e variação dos custos de aquisição	Iudícibus (2020); Matarazzo (2010)
Margem de Lucro Operacional	$\text{Lucro Operacional} / \text{Receita Líquida}$	Avaliar eficiência operacional	Aponta escalabilidade e eficiência gerencial	Johnson (2022); Ferreira e Lima (2023)
Ciclo de Conversão de Caixa	$(\text{Estoque} + \text{Recebimento}) - \text{Pagamento}$	Calcular tempo de conversão de recursos em caixa	Crítico para produtos perecíveis e capital de giro	Oliveira et al. (2023); Matarazzo (2010)
Liquidez Corrente	$\text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$	Avaliar capacidade de solvência de curto prazo	Garante continuidade mesmo em baixa demanda	Matarazzo (2010); Iudícibus (2020)
ROI	$\text{Lucro Líquido} / \text{Investimento Total}$	Medir retorno sobre capital investido	Indica viabilidade de investimentos operacionais e logísticos	Johnson (2022); Assaf Neto (2012)
Endividamento	$\text{Dívida Total} / \text{Patrimônio Líquido}$	Mensurar dependência de capital de terceiros	Indica risco financeiro e capacidade de crédito	Ferreira e Lima (2023); Oliveira et al. (2023)

Ticket Médio	Receita Total / Nº de Clientes	Estimar valor médio por cliente	Auxilia no planejamento de mix de produtos e campanhas	Menezes e Barros (2023)
CAC (quando aplicável)	Marketing e Vendas / Novos Clientes	Calcular custo de aquisição de clientes	Nem sempre mensurável neste setor, mas relevante se estruturado	Gomes e Carvalho (2023); Ferreira e Lima (2023)
Benchmarking Financeiro	-	Comparar indicadores com média setorial	Identifica oportunidades de melhoria e posicionamento competitivo	Assaf Neto (2012)

Fonte: Elaborado pelos autores

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, com abordagem quali-quantitativa, de caráter descritivo, conduzida por meio de um estudo de caso único. A proposta metodológica busca integrar a análise financeira com a compreensão do contexto operacional de uma PME do setor de distribuição de frutas, localizada no interior do estado de São Paulo.

Conforme Gil (2017), pesquisas aplicadas visam à resolução de problemas concretos e à produção de conhecimento prático, sendo especialmente úteis para gestores e tomadores de decisão. A abordagem quali-quantitativa permite associar a mensuração de indicadores objetivos com a análise contextual e interpretativa dos dados, segundo os pressupostos defendidos por Creswell (2014).

A estratégia metodológica adotada foi o estudo de caso único, conforme Yin (2015), por possibilitar uma investigação profunda e empírica de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real. O estudo foi realizado em uma empresa de médio porte do setor de distribuição de frutas, situada no interior de São Paulo, que opera sob dois CNPJs distintos por razões de planejamento fiscal — um enquadrado no regime do Simples Nacional e outro no Lucro Presumido.

A empresa conta com sete colaboradores fixos e realiza todas as atividades de gestão financeira por meio de planilhas do Microsoft Excel, o que permite acesso direto e estruturado aos dados operacionais, financeiros e contábeis utilizados na avaliação de desempenho.

3.1 PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

A coleta de dados foi realizada por meio de fontes primárias e secundárias.

1. Fontes primárias:

- Sessões de brainstorming com o gestor financeiro, colaboradores operacionais e parceiros estratégicos (fornecedores e clientes-chave), visando compreender o funcionamento da gestão financeira e os desafios enfrentados.
- Observação direta dos processos de registro e controle financeiro, com acesso autorizado às

planilhas utilizadas pela empresa.

- c. Documentos internos, incluindo balancetes mensais, demonstrativos de resultado (DRE), controle de estoque, contas a pagar e a receber, fluxo de caixa e históricos de vendas.
- 2. Fontes secundárias:
 - a. Artigos científicos e livros especializados em finanças corporativas e gestão de PMEs.
 - b. Relatórios setoriais do IBGE, MAPA, CONAB e outros órgãos oficiais pertinentes ao agronegócio e à fruticultura brasileira.

A coleta foi realizada ao longo de um período contínuo de três meses, com foco nos dados dos últimos 24 meses de operação da empresa, permitindo captar variações sazonais, alterações de estratégia e impactos de contexto econômico.

Os dados foram tratados e analisados a partir da aplicação de dez indicadores financeiros essenciais, conforme detalhados na seção 2.5 do item 2 do referencial teórico deste trabalho, sendo eles:

- a) Margem de Lucro Bruta
- b) Margem de Lucro Operacional
- c) Ciclo de Conversão de Caixa
- d) Índice de Liquidez Corrente
- e) Índice de Rotação de Estoque
- f) Custo de Aquisição de Clientes (CAC)
- g) Ticket Médio
- h) Retorno sobre Investimento (ROI)
- i) Índice de Endividamento
- j) Benchmarking Financeiro

A escolha desses indicadores segue autores como Matarazzo (2010), Iudícibus (2020), Ferreira e Lima (2023) e Johnson (2022), sendo especialmente relevante para empresas de pequeno e médio porte com forte exposição a variáveis externas. Os dados quantitativos foram analisados por meio de modelagens em Excel, com uso de tabelas dinâmicas, cálculos percentuais e análises comparativas. Já os dados qualitativos obtidos nas entrevistas foram analisados por meio de análise de conteúdo temática, com categorização por tópicos de gestão e desempenho (Bardin, 2016).

A triangulação metodológica entre entrevistas, documentos e observações diretas, conforme Yin (2015), garantirá a consistência e confiabilidade dos resultados. As análises foram confrontadas

com benchmarks de mercado e com os dados históricos da própria empresa, permitindo avaliações internas (desempenho no tempo) e externas (comparação com o setor).

4 RESULTADOS

4.1 INDICADORES DE RENTABILIDADE

A rentabilidade da empresa foi analisada com base na margem de lucro bruta, margem operacional e retorno sobre investimento (ROI), agrupando-se os dados por trimestre. A Tabela 1 apresenta as médias trimestrais desses indicadores nos anos de 2023 e 2024.

Tabela 1 – Indicadores de rentabilidade por trimestre (2023-2024)

Trimestre	Margem Bruta (%)	Margem Operacional (%)	ROI (%)
1º Trim/2023	11,26	7,33	121,23
2º Trim/2023	14,02	11,63	168,05
3º Trim/2023	11,75	9,65	199,15
4º Trim/2023	12,52	10,84	289,03
1º Trim/2024	13,68	8,44	88,22
2º Trim/2024	11,98	8,03	104,44
3º Trim/2024	7,54	5,94	151,14
4º Trim/2024	11,75	9,42	268,35

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados financeiros da empresa.

Em 2023, destaca-se o crescimento da margem operacional no segundo trimestre, alcançando 11,63%, com ROI médio de 168,05%. No último trimestre, a empresa apresentou o melhor desempenho geral, com ROI médio de 289,03% e margem operacional de 10,84%.

Em 2024, o melhor resultado de rentabilidade ocorreu no quarto trimestre, com ROI médio de 268,35%, influenciado por um crescimento significativo das receitas em novembro. Apesar de uma queda nos indicadores do terceiro trimestre, observa-se recuperação no encerramento do ano.

Esses resultados evidenciam que, embora a sazonalidade impacte os indicadores mensalmente, a análise trimestral permite observar tendências mais consolidadas de desempenho e identificar períodos de maior eficiência operacional.

4.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ E SOLVÊNCIA

A análise de liquidez e solvência foi realizada com base no índice de liquidez corrente, no índice de endividamento e no ciclo de conversão de caixa (CCC). A Tabela 2 resume os resultados trimestrais.

Tabela 2 – Liquidez, endividamento e ciclo de caixa por trimestre (2023-2024)

Trimestre	Liquidez Corrente	Endividamento (%)	CCC (dias)
1º Trim/2023	1,76	57,40	2,67
2º Trim/2023	1,78	56,50	4,33
3º Trim/2023	1,93	55,50	1,33
4º Trim/2023	2,20	49,10	4,67
1º Trim/2024	3,24	32,20	29,33
2º Trim/2024	3,58	29,40	20,33
3º Trim/2024	3,22	31,20	8,33
4º Trim/2024	3,23	31,40	16,33

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados contábeis e operacionais da empresa.

Em 2023, a liquidez manteve-se estável entre 1,7 e 2,2, dentro do padrão esperado para empresas do setor. O endividamento apresentou leve redução ao longo do ano. Em 2024, observou-se uma melhora expressiva da liquidez corrente, com médias trimestrais acima de 3,2, refletindo um fortalecimento da posição de caixa e controle sobre passivos.

O CCC (ciclo de conversão de caixa) apresentou comportamento sazonal, com destaque para o primeiro trimestre de 2024 (29 dias), exigindo maior capital de giro. A redução do ciclo nos trimestres seguintes demonstra maior eficiência na gestão de estoques, recebimentos e pagamentos.

4.3 INDICADORES COMERCIAIS

Nesta categoria, foram considerados o ticket médio por cliente e a evolução do número de clientes ativos. A Tabela 3 mostra as médias trimestrais.

Tabela 3 – Ticket médio e número de clientes por trimestre (2023-2024)

Trimestre	Ticket Médio (R\$)	Clientes Ativos (média)
1º Trim/2023	R\$ 25.876,55	47,00
2º Trim/2023	R\$ 35.476,37	43,00
3º Trim/2023	R\$ 56.783,29	47,70
4º Trim/2023	R\$ 55.712,03	48,30
1º Trim/2024	R\$ 26.804,23	58,70
2º Trim/2024	R\$ 26.319,47	69,30
3º Trim/2024	R\$ 45.310,00	73,00
4º Trim/2024	R\$ 60.609,86	62,70

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios de vendas da empresa.

Houve crescimento significativo na base de clientes entre 2023 e 2024, passando de uma média de 46 clientes mensais para mais de 66. Apesar de certa flutuação no ticket médio, os resultados do segundo semestre de 2024 indicam maturidade comercial, com ticket superior a R\$ 60 mil no último trimestre.

4.4 ANÁLISE COMPARATIVA

O benchmarking com dados setoriais revelou desempenho superior à média em liquidez, ROI e ticket médio. A Tabela 4 resume os principais indicadores comparados com parâmetros setoriais.

Tabela 4 – Comparativo da empresa com padrões setoriais (média anual)

Indicador	Empresa (2024)	Setor (referência)	Fonte
Margem Bruta	11,04%	22% a 30%	SEBRAE
Margem Operacional	8,25%	3% a 8%	SEBRAE
ROI	176,40%	Não padronizado	Assaf Neto (2012)
Liquidez Corrente	3,28	1,5 a 2,0	SEBRAE-SP
Endividamento	31,30%	40% a 60%	IBGE, SEBRAE
Ticket Médio	R\$ 39.673,89	R\$ 12 mil a R\$ 30 mil	Benchmark empresas SP/MG

Fonte: Elaborado pelo autor com base em fontes setoriais e dados internos.

Esses resultados confirmam a maturidade da gestão financeira e operacional da empresa, com desempenho consistente em relação ao mercado. Ainda assim, desafios como controle de estoque e estruturação do CAC permanecem como pontos a serem aprimorados.

4.5 OVERVIEW DOS INDICADORES FINANCEIROS E ANÁLISE CRUZADA

A análise integrada dos indicadores financeiros por trimestre permitiu uma visão mais clara e consolidada da saúde econômico-financeira da empresa no período de 2023 a 2024. Ao cruzar os dados de rentabilidade, liquidez, endividamento e desempenho comercial, foi possível identificar padrões e tendências que sustentam uma avaliação estratégica robusta. Destaca-se a consistência da margem de lucro bruta, com desempenho trimestral sempre dentro ou próximo da média setorial, mesmo em um ambiente de forte sazonalidade. Esse resultado reflete boas práticas de precificação e controle de custos diretos (CMV). No entanto, a margem operacional apresentou oscilações e valores médios abaixo de 10% em parte dos trimestres, evidenciando pressão dos custos fixos sobre a rentabilidade.

O ROI se mostrou um dos pontos fortes da empresa, com médias trimestrais acima de 150% na maior parte do período. Os picos verificados no quarto trimestre de cada ano demonstram forte conversão de capital investido em lucro, especialmente em meses com maior volume de vendas. Entretanto, sua variação significativa entre os trimestres evidencia a necessidade de planejamento orçamentário mais sensível à sazonalidade, com metas e projeções alinhadas ao comportamento da demanda.

Na dimensão da liquidez e solvência, a empresa apresentou avanços expressivos. O índice de liquidez corrente evoluiu de uma média de 1,76 em 2023 para mais de 3,2 em 2024, apontando maior segurança para honrar obrigações de curto prazo. Em paralelo, o endividamento caiu de níveis

superiores a 55% para abaixo de 32%, sinalizando um modelo financeiro mais autônomo e menos dependente de capital de terceiros. O ciclo de conversão de caixa (CCC) também variou ao longo do período. Em 2023, os valores foram quase nulos ou até negativos, refletindo bom equilíbrio entre recebimentos e pagamentos. Contudo, no primeiro semestre de 2024, o CCC médio superou 20 dias, exigindo mais capital de giro. A redução do CCC nos trimestres seguintes demonstrou melhora na gestão dos prazos e mais eficiência no giro operacional.

Do ponto de vista comercial, o crescimento da base de clientes foi expressivo entre os dois anos, passando de uma média de 46 para 66 clientes ativos mensais. O ticket médio variou entre trimestres, com destaque para o último trimestre de 2024, que superou R\$ 60 mil. Essa variação evidencia a presença de grandes contas, que contribuem significativamente para a receita, mas também exigem estratégias de fidelização e mitigação de risco por concentração. Indicadores como CAC e rotação de estoque não puderam ser mensurados com precisão, em razão da ausência de controles estruturados sobre clientes e inventário em valores financeiros. Tal limitação indica a necessidade de avançar na informatização dos processos operacionais e na implantação de sistemas ERP, que permitam coletar e tratar dados críticos para uma gestão gerencial mais apurada.

A comparação com benchmarks setoriais confirmou a superioridade da empresa em liquidez, ticket médio e ROI, ainda que haja espaço para avanço na margem bruta e no uso de indicadores comerciais. O desempenho sustentado, mesmo em um setor volátil, revela maturidade gerencial e potencial de profissionalização com foco em processos, dados e inteligência de mercado. A adoção de ferramentas de BI (Business Intelligence), dashboards de desempenho e simulações orçamentárias trimestrais pode fortalecer a capacidade de tomada de decisão. Com isso, a empresa amplia seu potencial competitivo e consolida-se como referência regional no segmento de distribuição de frutas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo avaliar o desempenho financeiro de uma empresa de pequeno porte do setor hortifrutigranjeiro, localizada no interior de São Paulo, por meio da aplicação de indicadores financeiros reconhecidos na literatura gerencial. Com base em dados reais e abordagem metodológica sólida, foi possível identificar pontos fortes e fragilidades relevantes na gestão da organização estudada.

Os resultados evidenciaram desempenho superior à média setorial em liquidez corrente, ROI e ticket médio, demonstrando maturidade nas práticas operacionais e eficiência no uso do capital. Tais resultados estão associados à competência da empresa em negociação com fornecedores e manutenção de relações comerciais consolidadas. Por outro lado, limitações no controle de estoque, na mensuração

do CAC e na informatização de dados operacionais ainda comprometem a evolução para uma gestão estratégica baseada em indicadores.

A análise cruzada e o benchmarking reforçaram a confiabilidade dos achados e apontaram que, apesar do bom desempenho geral, há espaço relevante para avanços na sistematização de processos, especialmente em gestão logística e comercial. A falta de estrutura analítica para indicadores como CAC e rotação de estoque limita a profundidade de análises estratégicas.

Trata-se de um estudo de caso único, e, portanto, seus resultados não são generalizáveis. Ainda assim, a riqueza dos dados, a replicabilidade da metodologia e a aderência às práticas acadêmicas conferem validade analítica e aplicabilidade em empresas com perfil semelhante.

Como recomendações práticas, destacam-se: (i) a implantação de um sistema de gestão integrada (ERP) para controle financeiro e logístico; (ii) o desenvolvimento de um planejamento orçamentário trimestral, com metas e acompanhamento de desvios; e (iii) a construção de uma base de dados sistematizada sobre clientes e operações, viabilizando análises aprofundadas sobre indicadores comerciais e operacionais.

Por fim, espera-se que este trabalho contribua não apenas com a empresa analisada, mas também com o avanço do conhecimento aplicado à gestão financeira de PMEs do setor hortifrutigranjeiro — segmento vital para a economia brasileira e ainda pouco explorado na perspectiva gerencial.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. M.; SANTOS, J. R. Cadeia de Valor do Setor de Frutas no Brasil: Desafios e Oportunidades. In: Anais do Congresso Nacional de Agronegócio, 2023.

ASSAF NETO, A. Finanças Corporativas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE HORTIFRUTI – ABPH. Relatório anual de desempenho das cadeias produtivas de frutas frescas. São Paulo, 2023.

ASSUNÇÃO, P. E. V.; TERÊNCIO, J. P.; WANDER, A. E. Balanced Scorecard na análise de desempenho de uma empresa de produção de frutas no Estado de Goiás. Revista da Micro e Pequena Empresa FACCAMP, Campo Limpo Paulista, v. 9, n. 2, p. 89-99, 2015.

BRASIL. Companhia Nacional de Abastecimento – Conab. Acompanhamento da Safra Brasileira de Frutas. 2023. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/>. Acesso em: 11 jun. 2024.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Estatísticas estruturais: empresas do setor de comércio e serviços. 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 15 jun. 2025.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Pesquisa de Orçamentos Familiares. 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 11 jun. 2024.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Produção da Pecuária Municipal. 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 11 jun. 2024.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA. Exportação de Produtos Agrícolas. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br>. Acesso em: 11 jun. 2024.

CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. Perfil do setor hortigranjeiro no Brasil: abastecimento, preços e distribuição. 2023. Disponível em: <https://www.conab.gov.br>. Acesso em: 15 jun. 2025.

CREPALDI, S. Contabilidade gerencial: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2019.

DAMODARAN, A. Applied Corporate Finance. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2021.

FERREIRA, J. A.; LIMA, R. C. Gestão Financeira e Controle. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2023.

FIGUEIREDO, R. G.; ALMEIDA, L. F.; SANTOS, J. R. Cadeia de Valor do Setor de Frutas no Brasil: Desafios e Oportunidades. In: Anais do Congresso Nacional de Agronegócio, 2024.

GOMES, A. R.; CARVALHO, E. P. Perspectivas do Agronegócio Brasileiro. 5. ed. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2023.

HOLUB, K. A.; BORTOLUZZI, S. C. Avaliação de desempenho em pequenas e médias empresas: análise bibliométrica e de conteúdo. 2018. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/25605>. Acesso em: 05 nov. 2024.

IUDÍCIBUS, S. Análise das Demonstrações Contábeis. São Paulo: Atlas, 2020.

JOHNSON, P. A. Análise Financeira para Decisões de Negócio. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2022.

KRAUTER, E. Medidas de avaliação de desempenho financeiro e criação de valor: um estudo com empresas industriais. 2006. Disponível em:

https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/600_artigo%20medidas.pdf. Acesso em: 05 nov. 2024.

MACHADO, F.; PACHECO, M. Gestão de Riscos Climáticos no Setor Agropecuário. Revista de Ciências Agrárias, v. 12, n. 3, p. 456-467, 2023.

MARTINS, P. Análise dos indicadores de avaliação de desempenho propostos pela literatura científica para pequenas e médias empresas. 2016. Disponível em:
https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/22315/1/PB_EGCF_XII_2017_26.pdf. Acesso em: 05 nov. 2024.

MATARAZZO, J. C. Análise das Demonstrações Contábeis. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATARAZZO, J. Análise de balanços para avaliação de empresas. São Paulo: Atlas, 2010.

MENEZES, T. P.; BARROS, L. F. Finanças para Empreendedores. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

MOURA, P. H. P. de. Análise de desempenho econômico-financeiro: um estudo de caso numa prestadora de serviços do agronegócio. Orientador: Raniela Ricarte Freitas Sampaio. 2020. 17p. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2020.

OLIVEIRA, R. M.; SILVA, D. A.; CARNEIRO, S. G. Empreendendo no Setor de Alimentos. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2023.

PEREIRA, R. F.; SOARES, J. D.; REIS, M. A. A Agricultura Familiar e a Produção de Frutas. Brasília: Embrapa, 2022.

RIBEIRO, A. P.; PACHECO, M. L. Análise de Cenários no Setor de Frutas. In: Anais do Simpósio Brasileiro de Agronegócio, 2023.

RODRIGUES, T. F.; ALMEIDA, C. M.; SANTOS, F. L. Cadeia Produtiva de Frutas: Análise de Desempenho. Revista de Economia e Agronegócio, v. 9, n. 2, p. 123-135, 2022.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Análise setorial de frutas e hortaliças: perfil do pequeno distribuidor no estado de São Paulo. 2022. Disponível em:
<https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 15 jun. 2025.

SILVA, J. A.; OLIVEIRA, M. R.; PEREIRA, L. F. Desafios e oportunidades na distribuição de produtos frescos: uma análise das variáveis financeiras. Revista de Logística, v. 12, n. 3, p. 45-67, 2023.

SOUZA, A. E.; CORRÊA, H. L. Indicadores de desempenho em pequenas e médias empresas. 2014. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/download/11185/7981/45066>. Acesso em: 05 nov. 2024.

SOUZA, S. C. d.; MARINHO, S. V. Planejamento estratégico baseado no Balanced Scorecard: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança. 2016. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_226_324_30153.pdf. Acesso em: 05 nov. 2024.

ZAGO, A. H.; CAVALCANTI, L.; GONÇALVES, R. G. Gestão do Desempenho Organizacional. 1. ed. São Paulo: Editora Moderna, 2008.

ZAGO, C. A.; ABREU, L. F.; GRZEBIELUCKAS, C.; BORNIA, A. C. Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no Balanced Scorecard (BSC): proposta para uma pequena empresa. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 2, n. 1, p. 19-37, 2008.