

**A CONTRIBUIÇÃO DA CONSULTORIA FINANCEIRA NA GESTÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM MICROS E PEQUENAS EMPRESAS**

***THE FINANCIAL CONSULTING CONTRIBUTION IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: A STUDY IN MICRO AND SMALL ENTERPRISE***

Fernanda de Almeida Toledo Martins<sup>1</sup>

Lucelia Apolinário Rodrigues<sup>2</sup>

Rodrigo Jussi Lopes<sup>3</sup>

**RESUMO**

A presença das micro e pequenas empresas é representativa nos números divulgados pelo governo, exaltando a sua importância para o país. Entretanto, sua estabilidade é frágil, tornando sua vitalidade cada vez mais curta diante de um mercado agressivo e economicamente instável. Estudos relatam que um dos principais fatores para a falência de microempresas é a má administração de seus empresários. O objetivo geral do estudo foi verificar como a consultoria financeira pode contribuir na orientação e gestão organizacional de micros e pequenas empresas, correlacionando as perspectivas de empresários e consultores durante o processo. O presente estudo fez uso do método qualitativo, através de uma pesquisa exploratória, mediante um estudo de campo. Aplicou-se questionários semiestruturados direcionados a microempresários que buscaram ajuda com consultores financeiros, estendendo o levantamento dos dados junto aos consultores que prestaram o serviço. Evidenciou-se que as microempresas abordadas não possuíam históricos financeiros e controle contábil do empreendimento. As dificuldades apresentadas foram bloqueio e resistência para adaptação na utilização de ferramentas contábeis e compreensão de sua importância, sendo comum misturar finanças pessoais com as empresariais. Concluiu-se que as principais

---

<sup>1</sup> Discente do Curso de Ciências Contábeis no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro – SP. E-mail: fernandatoledo\_@LIVE.COM

<sup>2</sup> Discente do Curso de Ciências Contábeis no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro – SP. E-mail: lucelia\_rodrigues21@hotmail.com

<sup>3</sup> Graduado em Administração, Especialista em Gestão de Produção, Mestre em Engenharia de Produção. Docente no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro – SP. E-mail: rodrigojussi@hotmail.com

contribuições das consultorias foram: (i) tomada de decisão assertiva e segura; (ii) controle financeiro; (iii) identificação do resultado; (iv) e perspectiva de crescimento. Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas. Consultoria financeira. Gestão contábil.

### **ABSTRACT**

*The presence of micro and small enterprise is representative in the numbers disclosed by the government, exalting its importance for the country. However the stability is fragile, making its vitality each time more short before a aggressive market and economically unstable. Researchs report that one of the main factors for bankruptcy of micro enterprise is the bad administration of its businessmen. The overall objective of the study was check how the financial consulting may contribute in organization guidance and management of the micro and small enterprise, correlating the perspectives of businessmen and consulters during the process. The present study did the use of qualitative method through of exploratory research, through a field study. It was applied questionnaires semi-structured to micro entrepreneurs that sought help with financial consultants, extending the data collection with the consultants who provide this service. It was evidenced that in micro enterprises addressed they had no financial historical and accounting control of the enterprise. The difficulties presented was the block and resistance for adaptation in the use of accounting tools and comprehension of its importance, being common to mix up personal and business finances. It was concluded that the main contributions of consultings was: assertive and safe decision making, accounting control, result identification and perspective of growth.*

*Keywords: Micro and Small Enterprises. Financial consulting. Accounting management.*

## **1 INTRODUÇÃO**

No final de 2013 o Brasil possuía 6,4 milhões de empresas em atividade, sendo que as MPES (micro e pequenas empresas) representavam 99% deste total, gerando uma contribuição de 52% das carteiras de trabalho assinadas no país, segundo o Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (SEBRAE, 2013). Mesmo com uma participação significativa na economia do país, infelizmente,

de cada 100 empresas de micro e pequeno porte apenas, 73 delas continuam abertas após 2 anos (SEBRAE, 2011).

Pode-se afirmar que os motivos que justificam o encerramento de tantas empresas tão precocemente são: (i) a burocracia; (ii) os altos tributos exigidos desde a abertura de uma empresa; (iii) a instabilidade econômica no país; (iv) e a má administração de seus empreendedores. Estima-se que o fator responsável diretamente pelo encerramento ou falência das firmas é a deficiência gerencial dos empresários que não conseguem manter um equilíbrio no fluxo de caixa ou diminuir a inadimplência de seus clientes. Isso é um reflexo do fechamento, ano passado, de 1,8 milhões de empresas (DE CHIARA, 2016).

Observando o importante papel das MPES e a dificuldade destas em encontrar soluções para diminuir as dívidas e tantos outros obstáculos no caminho para a continuidade das empresas em um mercado que se encontra instável e em crise, os pequenos empresários deparam-se com a questão de como conservar a vida e a continuidade deste tipo de empresa que tanto colabora com o país.

Para as dificuldades encontradas, algumas empresas buscam auxílio na consultoria. Deve-se diferenciar a consultoria da assessoria, pois a consultoria irá trabalhar como em uma consulta médica. O consultor irá examinar os históricos da empresa e, a partir da análise dos dados, disponibilizará ferramentas para o empresário equilibrar sua contabilidade e o seu financeiro para, assim, estabilizar o seu negócio e proporcionar um ambiente econômico saudável na empresa. Isso é diferente da assessoria, que é um profissional externo diário dentro da empresa que atua nas atividades de gestão; ao término do contrato, o empresário deverá seguir com os trabalhos (SILVA, 2015).

Diante da dificuldade da pequena empresa em se organizar financeiramente, o controle financeiro é determinante para manter a mesma organizada, estruturada e bem informada (SILVA, 2015). Neste contexto, a consultoria pode fazer uso dos históricos contábeis e financeiros da empresa e, a partir deles, identificar o que está incorreto, apontando os erros da gestão do empresário que levaram a empresa a ficar no vermelho, por exemplo.

No Brasil, tem-se a percepção que o contador só exerce as principais funções burocráticas e operacionais, como: abrir, alterar e encerrar empresas; declarar imposto de renda; gerar guias. Poucas pessoas sabem que o contabilista é

inteiramente capacitado a prestar consultorias com ferramentas que possibilitem organizar as áreas de finanças e operações de uma empresa (SILVA, 2015).

Considerando o contexto apresentado, surge o seguinte questionamento: qual a contribuição da consultoria financeira na gestão organizacional de micros e pequenas empresas?

Sendo assim, o objetivo geral do estudo é verificar como que a consultoria financeira pode contribuir na orientação e gestão organizacional de micros e pequenas empresas, correlacionando os principais impactos decorrentes deste processo segundo perspectiva de empresários e consultores.

De forma específica, os objetivos foram assim estabelecidos: (a) levantar na região de Barretos/SP pequenas empresas que fizeram uso de consultoria financeira, estabelecendo, assim, as empresas campo de estudo; (b) desenvolver e direcionar um instrumento e coleta de dados para com as empresas selecionadas e seus consultores, levantando dados sobre o contexto financeiro; (c) correlacionar os dados verificando as contribuições da consultoria financeira, considerando o ponto de vista de ambos os lados; (d) verificar as principais dificuldades decorrentes do processo de consultoria, considerando o contexto de ambas as partes.

Estudos feitos pelo SEBRAE (2011) demonstram a importância das MPES na composição de empregos, giro de dinheiro e como pode influenciar no PIB do país pelo grande número delas ativas e relata a carência deste setor na sua organização empresarial e deficiência administrativa, o que resulta no fechamento das empresas.

Devido às dificuldades das MPES, principalmente para com a gestão financeira, bem como o elevado número de encerramento destas, o trabalho se justifica devido ao fato de abordar a contribuição da consultoria financeira para com a recuperação de desempenho operacional, gerando informações que podem contribuir para a gestão estratégica de pequenas empresas. O trabalho se justifica ainda por representar significativa contribuição social, uma vez que este pode ser utilizado como fonte de consulta em novos estudos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Pequenas Empresas**

O Brasil possui cinco tipos de porte de empresa: (i) o micro empreendedor individual (MEI); (ii) a microempresa (ME); (iii) a empresa de pequeno porte (EPP); (iv) empresa de médio; (v) e de grande porte. As MEs e EPPs são aquelas empresas que faturam até trezentos e sessenta mil reais (R\$360.000) ao ano, e de trezentos e sessenta mil até três milhões e seiscentos mil reais (R\$3.600.000) ao ano respectivamente (SEBRAE, 2016).

Segundo Candido e Abreu (2000, p. 4),

As MPE são fontes geradoras de emprego e renda [...] os seus negócios tendem ao crescimento, são estimuladores de competência e como consequência, produzem grandes trocas nos participantes dos mercados e na política de preços e são permanentes fontes de inovação, já que sua necessidade de descobrir e desenvolver novas oportunidades em mercados que se encontram estancados obriga estas empresas a terem a inovação como uma prática constante, como uma condição imprescindível para a obtenção das devidas condições para a competitividade.

Pode-se dizer que umas das contribuições governamentais a incentivos e favorecimento das MPEs foi a criação da Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte instituída em 2006, que prevê regime tributável específico para a classe, redução de impostos, facilidade no acesso ao mercado, a créditos, estímulos para inovação e exportação, redução e simplificação em processos burocráticos e de cálculos de recolhimento mais conhecidos como Simples Nacional (SEBRAE, 2016).

Mesmo considerando os incentivos governamentais a MPEs, os empreendedores encontram dificuldades em se desenvolver no mercado como, por exemplo, os custos altos para comprar, transportar e vender mercadorias, fatores estes que acabam dificultando ainda mais o processo de inovação para acompanhar as tendências do mercado, causando desvantagem competitiva (BRITO, 2015).

Não bastando os fatores externos, estudos mostram que fatores internos provocam ainda mais desequilíbrio dentro de uma empresa. Os maiores níveis da não utilização de práticas ou ferramentas gerencias para a administração de uma empresa encontram-se nas MEs e EPPs que, por sua vez, prejudicam a percepção dos problemas financeiros por parte dos gestores. Um dos motivos para que isso ocorra no Brasil é a falha na educação básica durante a formação dos empresários (BRITO, 2015).

O índice de mortalidade das empresas está alto; fatores como falta de planejamento, não realização de pesquisas de mercado antes de abrir um negócio e má administração são apontados como os principais fatores para a não sobrevivência da empresa (SEBRAE, 2011). Dada a sua importância perante a sociedade, seu papel relevante para o crescimento do país, as MPE's são indispensáveis para o desenvolvimento brasileiro.

## **2.2 Gestão contábil e financeira**

Contabilidade é a ciência social para registrar, controlar, analisar e informar variações quantitativas e/ou qualitativas de bens, direitos e obrigações do patrimônio de determinada entidade, seja ela pessoa física ou jurídica (SILVA, 2012).

O conjunto de informações contábeis, juntamente com fatores externos, permite uma melhor avaliação sobre formação de preços de venda, investimentos, lucratividade, identificação de necessidades, pontos fracos e fortes e demais atividades da qual a empresa necessite. Em outras palavras, o gerenciamento estratégico da informação contábil visa contribuir com o sucesso do negócio, gerando vantagem competitiva e buscando o crescimento do negócio (AMORIM; SILVA, 2011).

Em se tratando de MPEs, a deficiência no gerenciamento empresarial é o motivo principal para o insucesso do empreendedor. Segundo Amorim e Silva (2011, p.45), “configurando-se como outra fragilidade empresarial, se percebe a dificuldade, e quase inexistência, para encontrar uma contabilidade financeira com relatórios contábeis que possam expor a realidade econômico-financeira das MPE's”

Pode-se dizer que isso acontece devido à má formação educacional do empresário, que associado ao fato de que a maioria das MPEs são de propriedade familiar, acaba por gerar um processo de tomada de decisão centralizado e embasado apenas em experiências de vida, não havendo, em alguns casos, o alinhamento de informações e ferramentas de gestão (HENRIQUE, 2008).

Demonstrações contábeis como Balanço Patrimonial (BP), Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC), fichas de estoque, centro de custos, plano de contas, indicadores econômico-financeiros preparados e elaborados de forma simplificada, de acordo com as pequenas

movimentações financeiras das MPEs, produzem informações confiáveis e de grande relevância para a tomada de decisão (HENRIQUE, 2008).

Faz-se necessária a utilização de procedimentos embasados nas ferramentas contábeis para que o histórico financeiro da empresa seja confiável. Desta forma, o empresário poderá usar estas informações para planejar, almejar melhorias e/ou novos projetos, assimilá-las a situações externas e internas, buscando o sucesso do negócio.

### **2.3 Consultoria contábil e financeira**

Devido à burocracia e às obrigações fiscais e acessórias, das quais o contador costuma ser responsável, o empresário não tem ciência ou esquece que o profissional contábil também tem capacidade e base para auxiliá-lo na administração e planejamento da empresa (HENRIQUE, 2008). Uma das atividades exercidas pelo contador que auxilia empreendedores é a consultoria com enfoque contábil e financeiro.

Segundo Carvalho, Nishioka e Andreotti (2009, p.51),

A consultoria é exercida através de serviços temporários eventuais, com princípio, meio e fim e que incluem a investigação, identificação, estudo e solução de problemas pertinentes à estrutura, ao funcionamento e à gestão de organizações públicas e privadas, compreendendo a indicação dos métodos e soluções a serem adotados e a criação de condições para a sua implantação.

A consultoria contábil ampara o empresário desde o momento da abertura da empresa, auxiliando-o na pesquisa de mercado, viabilidade do negócio, escolha do enquadramento jurídico e regime tributável, elaboração do plano de negócio, dentre outras necessidades de planejamento antes de iniciar as atividades empresarias, bem como na atuação da empresa para controle de ganhos e gastos, orientação sobre as ferramentas contábeis, organização estrutural e estratégica e demais serviços específicos de acordo com a necessidade da empresa (OLIVEIRA, 2012).

As responsabilidades de um profissional capacitado para prestar o serviço de consultoria, segundo Belfort (2004, p.06), é “proporcionar metodologias, técnicas e processos que determinem a sustentação para os executivos das empresas a

tomarem suas decisões com qualidade” durante o tempo que exercer a função de consultor.

O processo de consultoria representa a interação do consultor com o cliente que demanda o serviço. Desta forma, o bom desempenho da consultoria em termos de resultados depende desta relação.

Segundo Conceição (2015, p. 30), “a cooperação e interação entre as partes são altamente relevantes em um processo de consultoria, o relacionamento entre consultor e cliente [...]”.

Na consultoria necessariamente aplica-se cinco etapas: coleta de dados válidos; diagnóstico; tomada de decisão; implementação de soluções; e resultados. O consultor irá analisar cada dado apresentado para identificar os problemas existentes na empresa, investigar separadamente cada situação problema e assim proporcionar soluções assertivas para que sejam executadas, alcançando a melhoria organizacional da empresa (BELFORTH, 2004).

Executada com êxito, a consultoria financeira possibilita o desenvolvimento empresarial, minimiza os pontos negativos (solução de problemas), permite a criação, inovação e planejamento concedendo liberdade ao empreendedorismo, eficácia na gestão e administração da empresa. Por outro lado, quando não há sincronia entre o consultor e o cliente, isso leva a sucessões de consultorias que não contribuem com a empresa como deveria (CONCEIÇÃO, 2015).

Quando compreendida a necessidade de um auxílio profissional especializado, vale ressaltar a importância de um consultor, lembrando que a consultoria financeira abrange vários aspectos empresariais, cooperando com a empresa e/ou empresário no planejamento das atividades empresariais, oferecendo assistência a inúmeros assuntos relacionados ao desenvolvimento empresarial.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo fez uso do método qualitativo, através de uma pesquisa exploratória, mediante um estudo de campo. Entende-se que a pesquisa qualitativa busca, por meio de estudos, explicação dinâmica e confrontação de ideias, compreender seu objeto de pesquisa por interações sociais sem o uso de valores ou equações numéricas. Segundo Silveira e Córdova (2009, p.32):



As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de *descrever*, *compreender*, *explicar*, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis.

Com o intuito de diagnosticar os problemas, explorar e descobrir alternativas sobre o assunto, a aplicabilidade do método exploratório se adequa melhor na pesquisa, pois envolve levantamento bibliográfico, levantamento de dados com pessoas que tiveram experiências práticas sobre o problema abordado e análise de opções que incentive a compreensão (SILVEIRA, CÓRDOVA 2009).

Oliveira (2011, p.28) diz que “o estudo de caso permite uma análise processual, contextual, e longitudinal das várias ações e significados que se manifestam e são construídas dentro delas”.

A coleta de dados ocorreu mediante aplicação de questionários semiestruturados direcionados a três empresários que buscaram ajuda com consultores financeiros. A coleta ocorreu, também, com os respectivos consultores de cada empresa abordada.

O questionário semiestruturado é formado por perguntas com resposta pré-estabelecidas, mas que em alguns momentos permite que o “entrevistado” disserte livremente sobre a questão, expondo sua opinião e suas experiências (SILVEIRA, CÓRDOVA, 2009).

## **4 RESULTADOS**

Foram indagados três empresários que recorreram ao auxílio na gestão financeira mediante consultoria, bem como os consultores que prestaram tal serviço. Por uma questão ética e de sigilo, as empresas foram classificadas como “Empresa A”, “Empresa B” e “Empresa C”, sendo seus consultores classificados, respectivamente, como “Consultor A”, “Consultor B” e “Consultor C”.

### **Empresa A**

A Empresa A é atuante no comércio de supermercados há quase trinta anos e está localizada na região de Bebedouro/SP. Trata-se de uma empresa familiar

passada de pai para filho, sendo que atualmente o responsável pela empresa possui apenas um pouco a mais de idade do que sua empresa.

O empresário comentou que tinha dificuldades em identificar o resultado da empresa, pois não sabia se ao final do mês a empresa obtinha lucro ou prejuízo e, devido à dificuldade na gestão, procurou auxílio de uma consultoria financeira.

Quando o empresário da Empresa A foi questionado sobre as ferramentas contábeis utilizadas pela empresa, concluiu-se que nenhum tipo de ferramenta contábil ou financeira para controlar, administrar ou registrar as entradas e saídas da empresa eram utilizadas. Verificou-se, ainda, que a gestão financeira pessoal do empresário se misturava com a da empresa, gerando saídas “indevidas” no contexto financeiro da Pessoa Jurídica.

O Consultor A, que já realiza consultorias há mais de cinco anos, apontou como maior dificuldade para a realização da consultoria a ausência de histórico financeiro, ou seja, a falta de dados para análise da situação financeira da empresa.

O objetivo do Consultor diante desta consultoria foi avaliar junto ao empresário se a empresa possuía lucro ou prejuízo por meio da implementação do fluxo de caixa, demonstração de resultados do exercício (DRE) e indicadores.

Entretanto, durante o processo de consultoria, o proprietário da Empresa A demonstrou bloqueio para aderir às mudanças, não aplicando na prática as ferramentas disponibilizadas pelo Consultor A, o que atrasou um pouco a visualização dos resultados da consultoria. A insegurança em fornecer dados numéricos da empresa (custo, margem, etc.) representava o maior bloqueio na execução da consultoria.

Após a consultoria, o proprietário da Empresa A passou a identificar seu lucro, ter controle e planejamento da necessidade de compra e venda de sua mercadoria, ajuste e definição do pró-labore. Desta forma, foram solucionadas três situações problemas por parte do Consultor, ao invés de apenas indicar o resultado obtido ao final do exercício (problema identificado pelo empresário antes da consultoria), contribuindo com o desempenho organizacional da empresa.

Na opinião do Consultor, o principal benefício adquirido pela empresa foi a segurança na tomada de decisões, que se baseiam em indicadores financeiros para melhor avaliação das necessidades e melhorias da empresa. Entretanto, o consultor relata que “apenas uma consultoria financeira” não foi suficiente para que a empresa em questão obtivesse uma gestão financeira satisfatória, havendo necessidade de

outras consultorias futuramente, pois, em sua opinião, os números ou demonstrações contábeis são apenas consequências das ferramentas utilizadas, mas toda gestão precisa de melhoria contínua para atender melhor às necessidades da empresa, lapidando o uso das demonstrações com o planejamento organizacional.

**Quadro 1: Síntese sobre a Empresa A**

	<b>Dificuldades que a empresa sofria antes de procurar a consultoria</b>	<b>Principais dificuldades encontradas durante o processo de consultoria</b>	<b>Principais benefícios gerados após o processo de consultoria</b>
<b>Relato do Empresário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado (lucro/prejuízo) da empresa desconhecido.</li> <li>• Não havia ferramentas para controle da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolhimento de dados, pois, não havia histórico financeiro.</li> <li>• Pró-labore indefinido, sem valor fixo.</li> <li>• Separação das saídas da empresa com as saídas pessoais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança nas tomadas de decisões.</li> <li>• Definição do pró-labore e preço de venda.</li> <li>• Visibilidade do resultado (lucro/prejuízo) da empresa.</li> </ul>
<b>Relato do consultor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem definição ou planejamento de preço e pró-labore.</li> <li>• Ausência de dados financeiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade em elaborar dados financeiros confiáveis.</li> <li>• Bloqueio do Empresário A para aderir as mudanças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores financeiros confiáveis.</li> <li>• Tomadas de decisões planejadas e seguras.</li> <li>• Identificação do resultado (lucro/prejuízo).</li> </ul>

Fonte: própria autoria.

### **Empresa B**

Trata-se de uma prestadora de serviços no ramo alimentício e atuante no mercado há dez anos na região de Barretos/SP. Seu proprietário é relativamente novo em termos de experiência na gestão, uma vez que possui apenas vinte e quatro anos de idade, atuando a muito pouco tempo junto ao mercado.

Seu problema semelha-se ao caso anterior, pois não encontrava os resultados da empresa, se positivos ou negativos, motivo pelo qual sentiu a necessidade de procurar a ajuda de um consultor. O Consultor B tinha como propósito orientar o proprietário da Empresa B sobre os controles financeiros e formas de gerenciamento da empresa para que, conseqüentemente, o lucro ou prejuízo da empresa fosse evidenciado.

O proprietário da empresa B indicou como obstáculos durante a consultoria a compreensão dos conceitos financeiros e sua aplicabilidade nas atividades diárias da empresa, bem como distinguir as despesas da empresa de suas despesas pessoais, que estavam contíguas às da empresa desde o início.

O consultor B reconheceu a dificuldade do cliente em entender as ferramentas e sua aplicabilidade, mas, ao seu entender, a pré-indisposição a mudanças foi o maior obstáculo da consultoria financeira, seguido por escassez de informações contábeis para examinar a situação da empresa. A pré-indisposição relatada resume-se, principalmente, na falta de interesse do empresário em utilizar as ferramentas, decorrente da dificuldade de assimilar os benefícios de tal utilização.

Ao término da consultoria, a Empresa B passou a identificar seu lucro, possibilidades de melhorias e inovação empresarial, organização e melhoria no controle financeiro da empresa e pessoal, alcançado o objetivo proposto pelo Consultor B, que, em sua avaliação, determinou o controle financeiro da empresa e pessoal como principal influência para o êxito da consultoria, aconselhando que futuramente fizesse outra consultoria para aprimorar seu entendimento aos controles financeiros, como por exemplo, utilização de indicadores contábeis (indicador de liquidez, endividamento, etc.).

**Quadro 2: Síntese sobre a Empresa B**

	<b>Dificuldades que a empresa sofria antes de procurar a consultoria</b>	<b>Principais dificuldades encontradas durante o processo de consultoria</b>	<b>Principais benefícios gerados após o processo de consultoria</b>
<b>Relato do Empresário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado (lucro/prejuízo) da empresa desconhecidos.</li> <li>• Mal uso de ferramentas contábeis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreensão dos conceitos contábeis.</li> <li>• Separação das saídas da empresa com as saídas pessoais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação do resultado (lucro/prejuízo).</li> <li>• Organização e controle empresarial.</li> </ul>
<b>Relato do Consultor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de controle financeiro.</li> <li>• Gerenciamento não saudável por parte do empresário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolhimento de dados financeiros.</li> <li>• Resistência para adaptar-se as mudanças.</li> <li>• Implementação de novos controles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação do resultado (lucro/prejuízo).</li> <li>• Melhoria de desempenho empresarial.</li> </ul>

Fonte: própria autoria.

### **Empresa C**

A Empresa C desempenha atividade de prestação de serviços e comercialização de produtos veterinários (*pet shop*). No mercado há exatos vinte anos na região de Barretos/SP, seu proprietário possui quase trinta anos de idade e orgulha-se do ponto adquirido.

Assim como nas Empresas A e B, a Empresa C não distinguia os resultados do exercício da empresa, se havia lucro ou prejuízo. Não procurava entender o que

seria a gestão de fluxo de caixa e se isso poderia ajudar no gerenciamento da empresa.

Neste cenário, o Consultor C propôs implementar o fluxo de caixa considerando as atividades da empresa e, posteriormente, potencializá-lo para aumentar a lucratividade da empresa.

Ao discutir sobre as ferramentas contábeis utilizadas pelo proprietário da Empresa C, notou-se a ausência de informações necessárias para verificar a posição financeira da empresa. Tal ausência foi apontada tanto pelo empresário como pelo Consultor C, como empecilho durante o processo da consultoria, compreendendo as maiores dificuldades no levantamento de dados sobre as receitas, gastos, despesas fixas, e saídas.

Finalizada a consultoria, o proprietário da Empresa C comentou que as mudanças como separação das contas pessoais com as da empresa, elaboração da margem de contribuição, conhecimento das despesas, limitação para gastos e visão dos resultados mês a mês, contribuiu significativamente nos controles financeiros da empresa, incentivando e motivando o empresário a elevar o lucro da empresa.

O Consultor C observou disciplina por parte do proprietário, o que cooperou no desempenho da consultoria financeira, alcançando sucesso na aplicação das ferramentas contábeis e o controle financeiro da empresa, resultando em um aumento na lucratividade da empresa, sugerindo que para mudanças mais drásticas na empresa um consultor seja procurado antes.

### Quadro 3: Síntese sobre a Empresa C

	<b>Dificuldades que a empresa sofria antes de procurar a consultoria</b>	<b>Principais dificuldades encontradas durante o processo de consultoria</b>	<b>Principais benefícios gerados após o processo de consultoria</b>
<b>Relato do Empresário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado (lucro/prejuízo) da empresa desconhecidos.</li> <li>• Necessidade de gestão de caixa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolhimento de dados financeiros da empresa.</li> <li>• Definir despesas, custos fixos e variáveis.</li> <li>• Separação das saídas da empresa com as saídas pessoais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação do resultado (lucro/prejuízo).</li> <li>• Definição do pró-labore e preço de venda.</li> </ul>
<b>Relato do Consultor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de dados financeiros.</li> <li>• Carência de controle financeiro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolhimento de dados financeiros da empresa.</li> <li>• Distinguir despesas empresarias e pessoais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação do resultado (lucro/prejuízo).</li> <li>• Implementação de ferramentas contábeis.</li> <li>• Expectativa de lucratividade.</li> </ul>

Fonte: própria autoria.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas três microempresas abordadas, verificou-se que não possuíam históricos financeiros e controle contábil do empreendimento e não faziam uso de ferramentas contábeis para controle e organização gerencial, o que dificultou a análise da empresa por parte dos consultores.

Apenas a Empresa B indicou o uso de fluxo de caixa na gestão financeira, mas o Consultor B apontou alguns erros em sua execução, necessitando rever sua aplicabilidade. Outro erro relacionado ao aspecto financeiro das três empresas era o fato de relacionar seus gastos pessoais aos gastos da empresa.

Com relação às principais dificuldades decorrentes do processo de consultoria, verificou-se que duas delas não se adaptaram de imediato às mudanças sugeridas pelos consultores, como exposto nas Empresas A e B. Seus respectivos Consultores relatam que houve bloqueio e resistência para adaptação na implementação de ferramentas contábeis e compreensão de sua importância.

Após a consultoria, ficou evidente que foram alcançados os objetivos acordados entre Empresa e Consultor, podendo concluir que as principais contribuições decorrentes do processo de consultoria foram: (i) tomada de decisão assertiva e segura; (ii) controle financeiro; (iii) aumento de lucro; (iv) identificação do resultado e perspectiva de crescimento. A correta separação das saídas de caixa da empresa com as pessoais tornou o controle financeiro de ambas mais saudável.

Em relação à necessidade de consultoria, os consultores foram unânimes ao expressar que a consultoria é necessária em outros momentos da empresa como, por exemplo, para a expansão do negócio.

O estudo limitou-se a abordar, mediante metodologia qualitativa, três microempresas em uma mesma praça que demandaram serviços de consultoria financeira. Outros estudos com uma amostragem maior de microempresários que envolvam outras praças, bem como outros serviços de consultoria, são de grande importância para complementar os resultados aqui alcançados.

## REFERÊNCIAS

AMORIN, D. S.; SILVA, A. C. R. Gestão estratégica da informação contábil: um enfoque no gerenciamento de micro e pequenas empresas. **RIC**. Pernambuco, v. 6, n. 1, jan-mar. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/ricontabeis/article/view/7947/8024>>. Acesso em 16 abr. 2017.

BELFORT, J. Consultoria empresarial: a função do consultor nas empresas. **Presença**. Rondonia, v. 8, n. 28, mai. 2004. Disponível em: <[http://www.revistapresenca.unir.br/artigos\\_presenca/28juditebelfort\\_consultoriaempresarial.pdf](http://www.revistapresenca.unir.br/artigos_presenca/28juditebelfort_consultoriaempresarial.pdf)>. Acesso em: 16 abr. 2017.

BRITO, L. A. A competitividade das empresas brasileiras: o problema também está dentro das organizações. **Estadão**: Política, 9 abr. 2015. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/blogs/gestao-politica-e-sociedade/a-competitividade-das-empresas-brasileiras-o-problema-tambem-esta-dentro-das-organizacoes/>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional. **Read**, Porto Alegre, v. 6, n. 6, dez. 2000. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/iaisa/helena/1-aglomerados-industriais-de-pequenas-e-medias-empresas-como-mecanismo-para-promocao-de-desenvolvimento-regional>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

CARVALHO, A. A. P.; NIKISHIOKA, L. Y.; ANDREOTTI, M. R. Consultoria administrativa, financeira e contábil no ramo farmacêutico. 187 p. 2009. Dissertação (Graduação em Ciências Contábeis) Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium* - UNISALESIANO. 2009. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/48864.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

CONCEIÇÃO, G. J. Consultoria empresarial como ferramenta de gestão financeira para pequenas empresas. **Formadores**. Cachoeira, v. 8, n. 2, jun. 2015. Disponível em: <<http://www.seer-adventista.com.br/ojs/index.php/formadores/article/view/627>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

DE CHIARA, M. 1,8 milhão de empresas fecharam em 2015. **Estadão**: Economia e Negócios, 10 maio 2016. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,1-8-milhao-de-empresas-fecharam-em-2015,10000050202>>. Acesso em: 9 out. 2016.

HENRIQUE, M. A. A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA MICRO E PEQUENA EMPRESA. 80 p. 2008. Dissertação (Especialização em Gestão Contábil) - Universidade de Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração. 2008. Disponível em: <[http://arquivos.suporte.ueg.br/moodlebetinha/moodledata/204/moddata/forum/700/8356/A\\_CONTABILIDADE\\_COMO\\_FERRAMENTA\\_GERENCIAL.pdf](http://arquivos.suporte.ueg.br/moodlebetinha/moodledata/204/moddata/forum/700/8356/A_CONTABILIDADE_COMO_FERRAMENTA_GERENCIAL.pdf)> Acesso em: 15 abr. 2017.

OLIVEIRA, M. F. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração. 73 p. 2011. Dissertação (Especialização em Administração) - Universidade Federal de Goiás - UFG. 2011. Disponível em: <[https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf)>. Acesso em: 13 mai. 2017.

OLIVEIRA, U. S. Consultoria contábil como ferramenta potencial na iniciação empresarial, no ramo de comércio varejista de alimentos. **Semana Acadêmica**.

Barreiras, v. 1, n. 18, jul. 2013. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigouillian.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, 2011. (Coleção Estudos e Pesquisas). Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Na exos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil\\_2011](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Na%20exos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011)>. Acesso em: 9 out. 2016.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Pesquisas sobre micro e pequenas empresas paulistas**: micro e pequenas empresas em números. 2013. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>>. Acesso em: 9 out. 2016.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. 2016. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda -as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410Vgn VCM100000b272010aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD)>. Acesso em: 14 abr. 2017.

SILVA, C. do N. **Conte comigo!** A consultoria contábil às micro e pequenas empresas. 180 p. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://www.google.com/url?q=http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-18012016-161033/publico/corrigidaCintia.pdf&sa=U&ved=0ahUKEwigm6yZm5XPAhVHpr4KHQe9BFMQFggKMAM&client=internal-uds-cse&usq=AFQjCNGUPOv7mC3pq0hn9CTI7gzt4u1Ojg>>. Acesso em: 9 out. 2016.

SILVEIRA, D. F.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GEHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. F. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. p. 31 p.42 Disponível em: <<https://outlook.live.com/owa/?path=/attachmentlightbox>> Acesso em: 13 mai. 2017.

*Recebido em: 17/09/2017*

*Aprovado em: 10/11/2017*