

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

KATHARINE VALERIANO FERREIRA LIMA

**A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA EMPRESARIAL NA
SOBREVIVÊNCIA DOS MICROEMPREENDEDORES, MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

Recife

2020

KATHARINE VALERIANO FERREIRA LIMA

**A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA EMPRESARIAL NA
SOBREVIVÊNCIA DOS MICROEMPREENDEDORES, MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã, como requisito parcial para obtenção ao título de Bacharel em Administração, sob orientação da Professora Dr^a Ana Lúcia Neves de Moura.

Recife

2020

Catálogo na fonte
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB/4-2116

- L732i Lima, Katharine Valeriano Ferreira.
A importância da consultoria empresarial na sobrevivência dos microempreendedores, micro e pequenas empresas: um estudo de múltiplos casos / Katharine Valeriano Ferreira Lima. - Recife, 2020. 55 f.: il.
- Orientador: Prof.^a Dr.^a Ana Lúcia Neves de Moura.
Trabalho de conclusão de curso (Monografia - Administração) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2020.
Inclui bibliografia
1. Administração. 2. *Business Process Outsourcing*. 3. Micro e pequenas empresas. 4. Microempreendedores. I. Moura, Ana Lúcia Neves de. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título
- 658 CDU (22. ed.) FADIC (2020.2-303)

Katharine Valeriano Ferreira Lima

**A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA EMPRESARIAL NA
SOBREVIVÊNCIA DOS MICROEMPREENDEDORES, MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

Defesa Pública em Recife, 21 de dezembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lúcia Neves de Moura

Professora Convidada: Dra. Catarina Rosa e Silva de Albuquerque

Professora Convidada: Msc. Michele Bezerra Saito

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pelo sustento diário na superação de todos os obstáculos, pela renovação de sua misericórdia e pela imensa graça em minha vida.

Aos meus pais, minha irmã, minhas afilhadas e meus sogros, pelo apoio e pela força que encontro em vocês sempre que me sinto estremecida.

Aos colegas e amigos que contribuíram durante toda essa jornada para formação.

Ao meu filho, Arthur Gabriel, que é minha maior fonte de força e inspiração, a você meu amor incondicional.

Ao meu marido, Rafael, para quem não consigo expressar em palavras toda a gratidão por tudo que tem feito por mim e pela nossa família, por você, todo meu amor.

Aos meus clientes pela maneira extraordinária que se disponibilizaram passando um pouco das suas experiências que foram cruciais para execução deste trabalho.

Agradeço à professora Ana Lúcia, por acolher minha ideia, pela disponibilidade em compartilhar seus conhecimentos, pela generosidade de seu diálogo, pelas suas observações pertinentes e de maneira especial, pela compreensão e apoio que me fizeram continuar neste projeto. Às professoras Catarina Rosa e Silva de Albuquerque e Michele Bezerra Saito, pela disponibilidade, pelos ensinamentos passados em sala de aula e pelos conhecimentos que colaboraram para o aprimoramento deste trabalho.

À Faculdade Damas, pela disponibilização de um curso tão preparado com profissionais tão dedicados, onde de maneira especial agradeço aos professores Gustavo Maia e Ricardo Luciano, por acreditarem em meu potencial e pelas indicações que mudaram minha vida profissional e me fizeram trilhar o caminho que sigo hoje.

“A consultoria em sua melhor forma é um ato de amor: o desejo de ser genuinamente útil a outros. Usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho para diminuir a carga dos outros.”

(PETER BLOCK)

RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar a importância da consultoria empresarial na sobrevivência dos microempreendedores, micro e pequenas empresas. Esse segmento tem um papel de muita relevância no cenário econômico brasileiro e mundial, principalmente pela capacidade de geração de empregos e os impactos gerados no Produto Interno Bruto. Porém, mesmo com tamanha importância, a ausência de uma gestão profissional tem levado essas empresas a uma mortalidade precoce. A consultoria empresarial, no modelo *Business Process Outsourcing*, vem se destacando pelo apoio gerado na manutenção da sobrevivência dessas empresas e como uma alternativa de baixo custo na busca por implementar uma gestão profissionalizada. Realizou-se um estudo de múltiplos casos, envolvendo pesquisa documental e a realização de entrevistas semiestruturadas com quatro empresas do Grande Recife, de diferentes portes e setores. Verificou-se que os empresários têm pouca afinidade com as demandas administrativas e sentem a necessidade de dedicar seu tempo ao processo criativo. Constatou-se, ainda, que a atuação da consultoria de BPO contribuiu para alcançar melhores resultados nos negócios, indo além da gestão financeira e apoiando a gestão de pessoas, os processos de mudança e o processo decisório.

Palavras-chave: *Business Process Outsourcing*. Micro e pequenas empresas. Microempreendedores.

ABSTRACT

This study aimed to identify the importance of business consulting in the survival of microentrepreneurs, micro and small companies. This segment has a very relevant role in the Brazilian and global economic scenario, mainly due to the capacity to generate jobs and the impacts generated in the Gross Domestic Product. However, even with such importance, the lack of professional management has led these companies to an early mortality. Business consultancy, in the Business Process Outsourcing model, has stood out for the support generated in maintaining the survival of these companies and as a low cost alternative in the search for implementing professional management. A multiple case study was carried out, involving documentary research and semi structured interviews with four companies in Greater Recife, of different sizes and sectors. It was found that entrepreneurs have little affinity with administrative demands and feel the need to dedicate their time to the creative process. It was also found that the performance of the BPO consultancy contributed to achieving better business results, going beyond financial management and supporting people management, change processes and decision-making.

Keywords: Business Process Outsourcing. Micro and small companies. Microentrepreneurs.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Formas de entradas no mercado	16
Quadro 1 - Classificação das empresas quanto à receita bruta anual	19
Gráfico 1 - Taxa de mortalidade de empresas de dois anos, por porte	25
Figura 2 - Principais causas da mortalidade das empresas	26
Figura 3 - Visão dos empresários <i>versus</i> visão dos consultores para o fechamento da empresa	27
Quadro 2 - Cruzamento dos casos	38
Quadro 3 - Perfil dos participantes	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BPO - *Business Process Outsourcing*

EPP - Empresa de Pequeno Porte

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBPQ - Instituto Brasileiro Qualidade e Produtividade

ME - Microempreendedor

MEI - Microempreendedor Individual

MPE - Micro e Pequena Empresa

PIB - Produto Interno Bruto

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SRF - Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Justificativa	13
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 Estrutura do trabalho	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Caracterizando as micro e pequenas empresas e os microempreendedores	16
2.1.1 Formas de entrada no mundo dos negócios.....	16
2.1.2 Classificação das empresas.....	18
2.1.3 Relevância dos microempreendedores e das micro e pequenas empresas	20
2.1.4 A Gestão nas micro e pequenas empresas	22
2.1.5 Sobrevivência e mortalidade dos micro e pequenos empreendimentos	24
2.2 Consultoria empresarial	27
2.2.1 Consultoria empresarial nas MPEs.....	29
2.2.2 <i>Business Process Outsourcing</i>	30
3 MÉTODO	32
4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	35
4.1 Descrição dos casos	35
4.1.1 Artesanato MEI	35
4.1.2 Confeitaria ME	36
4.1.3 Arquitetura EPP.....	37
4.1.4 Atelier EPP	37
4.1.5 Quadro comparativo dos casos	38

4.2 Perfil dos participantes.....	39
4.3 Percepção do empresário em relação à consultoria	39
4.3.1 Gestão das empresas	39
4.3.2 Descrição do serviço prestado	41
4.3.3 Impacto do serviço de consultoria	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICE A – Guia de entrevista.....	55

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a maioria das empresas é considerada micro ou pequena empresa. De acordo com o Instituto Brasileiro de Estatística e Geografia (IBGE, 2010) apenas 1% das empresas nacionais podem ser enquadradas fora desse patamar. Com essa fatia relevante no mercado, as micro e pequenas empresas (MPEs) são responsáveis por 54,5% dos postos de trabalhos nacionais privados (SEBRAE, 2018).

Diante dessa representatividade, as micro e pequenas empresas são de extrema importância no cenário da economia brasileira, sendo responsáveis pelo desenvolvimento de algumas regiões, por auxiliarem na distribuição de renda, por serem mantenedoras de boa parte dos empregos formais e pela expressividade na arrecadação de impostos (SANTOS; DOROW; BUEREN, 2016).

Contudo, apesar dessa importância para a economia e para o desenvolvimento regional, o percentual de mortalidade das MPEs¹ é elevado (NASCIMENTO *et al.*, 2013). A ausência de controles contábeis na gestão das MPEs é um dos elementos que tem ocasionado a mortalidade das mesmas. A desorganização financeira ou ausência de fluxo de caixa estão entre os maiores motivos para o seu insucesso (MARION, 2015).

Por essa razão, as empresas precisam remodelar sua gestão buscando qualificar seus controles gerenciais, para que assim consigam se sobressair diante da concorrência (MARQUES *et al.*, 2016).

No entanto, por conta das singularidades que apresentam esse setor, sua gestão não pode ser realizada de maneira similar às das grandes empresas. As pequenas empresas possuem algumas características específicas, típicas somente de pequenos empreendimentos favorecendo a implementação de coordenação de proximidade (TORRES, 2004; TORRES; JULIEN, 2005). Também é comum que o empreendedor de MEIs não tenha a qualificação necessária para o uso de técnicas de gestão (MONTEIRO, 2016).

Com o objetivo de corrigir essas deficiências gerenciais, a consultoria empresarial tem representado uma solução para enfrentar esses problemas. Assim, para que essas organizações consigam otimizar sua tomada de decisão, tendo à disposição o máximo de recursos disponíveis, muitas têm recorrido à orientação de

¹ Neste caso está se referindo às micro e pequenas empresas de forma geral, inclusive os microempreendedores individuais.

um profissional externo especializado (MONTEIRO, 2016; VASCONCELOS; PEREIRA, 2018).

Dentre os serviços de consultoria em MPEs, tem se destacado o modelo de *Business Process Outsourcing* (BPO). Trata-se da delegação de processos normalmente realizados na empresa para uma empresa terceirizada especialista (ELHARIDY; NICHOLSON; SCAPENS, 2013). Com a terceirização de alguns processos internos se observa a redução de custos, aumento na qualidade, especialização operacional e alguns benefícios fiscais (SIRBU; NAGY; PINTEA, 2012).

Nesse sentido, o presente estudo se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a importância da consultoria empresarial para o sucesso dos microempreendedores, micro e pequenas empresas?

Para tanto, será realizado um estudo de múltiplos casos. Serão analisadas quatro empresas que atuam na Região Metropolitana do Recife, sendo duas pequenas empresas, uma microempresa e um microempreendedor individual. Essas empresas² atuam, respectivamente, nos setores de arquitetura, confecção de roupas, confeitaria e artesanato, como será detalhado no capítulo dos Resultados e Análise.

1.1. Justificativa

As Micro e Pequenas Empresas se destacam pelo seu papel e relevância na economia brasileira. São responsáveis por grande parte dos empregos formais gerados e reconhecidos pela sua importante contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB). No Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa de 2016, publicado em 2018 pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), observa-se que 99% das empresas estavam classificadas como micro e pequenas empresas. Esse segmento é responsável por 54,5% dos empregos no setor privado do país e por 44,3% dos salários do Brasil. Esses dados expressam sua representatividade no cenário econômico brasileiro (SEBRAE, 2018).

Contudo, a estrutura empresarial brasileira é caracterizada por apresentar significativos índices de fracasso, sendo muito relevante entender os indicadores que levam a essa situação dentro das MPEs. Assim, é importante identificar as barreiras

² Para resguardar o anonimato das empresas, neste estudo serão criados nomes fictícios.

que precisam ser superadas para que essas organizações sobrevivam e alcancem um bom desempenho (MACHADO; ESPINHA, 2010; SALES; BARROS; PEREIRA, 2008).

Dada a relevância das MPEs, como visto neste capítulo introdutório, identificar os aspectos que podem influenciar no seu desempenho econômico para melhor compreensão dos motivos que podem levar essas empresas ao fracasso, é imprescindível. Além disso, independente do enquadramento econômico, a formação de uma empresa tem desafios e o empreendedor precisa dispor da capacidade de assumir riscos e enfrentar as dificuldades, implantando inovações constantes no negócio (BARON; SHANE, 2007).

A consultoria empresarial, por sua vez, vem se destacando como uma alternativa para suprir as fragilidades gerenciais das MPEs, atuando com o objetivo de minimizar transtornos e evitar maiores custos diante das exigências fiscais e trabalhistas de órgãos oficiais. Quando não observadas, essas exigências impactam financeiramente as empresas, refletindo, inclusive, na sua sobrevivência (VASCONCELOS; PEREIRA, 2018).

Assim, a pesquisa pode trazer *insights* tanto para os pequenos empreendedores quanto aos consultores, que poderão reconhecer as características especiais desse nicho organizacional e identificar a relevância do suporte empresarial nas melhorias dos processos de gestão de suas empresas.

A escolha desse tema também tem motivação pessoal. A autora deste Trabalho de Conclusão de Curso atua no ramo de consultoria empresarial há cerca de 2 anos, com foco no suporte a microempreendedores e a micro e pequenas empresas. Esta tem identificado em sua rotina profissional a relevância da atuação de profissionais especializados para auxiliar o pequeno empreendedor na tomada de decisões mais assertivas para que a empresa possa perdurar no mercado, superando os indicadores que apontam para a baixa sobrevivência desses empreendimentos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a importância da consultoria empresarial para o sucesso dos microempreendedores, micro e pequenas empresas.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, apresentam-se:

- a) Descrever a história e as características das empresas estudadas;
- b) Detalhar o perfil dos empresários dessas empresas;
- c) Identificar a visão dos empresários sobre o apoio da consultoria empresarial; e
- d) Descrever o impacto da consultoria no negócio das empresas.

1.3 Estrutura do trabalho

A estrutura deste trabalho apresenta cinco capítulos. O primeiro capítulo traz a introdução, onde é apresentada a problemática a ser estudada, o embasamento que justifica este estudo, o objetivo geral e os objetivos específicos.

O referencial teórico é apresentado no segundo capítulo. Descreve-se os aspectos que envolvem a caracterização dos microempreendedores e das micro e pequenas empresas. Identifica-se também as características do processo de consultoria empresarial e sua importância nas micro e pequenas empresas. Por último conceitua-se a consultoria *Business Process Outsourcing*.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Os casos estudados, a apresentação dos resultados e a análise são expostos no quarto capítulo.

Por fim, o quinto capítulo traz as considerações finais, onde a autora destaca os principais resultados da pesquisa. Identifica-se, ainda, as possibilidades de estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão caracterizadas as microempresas (ME), pequenas empresas (EPP) e os microempreendedores individuais (MEI), destacando sua importância para a economia brasileira, as especificidades da sua gestão, e os desafios para sua sobrevivência.

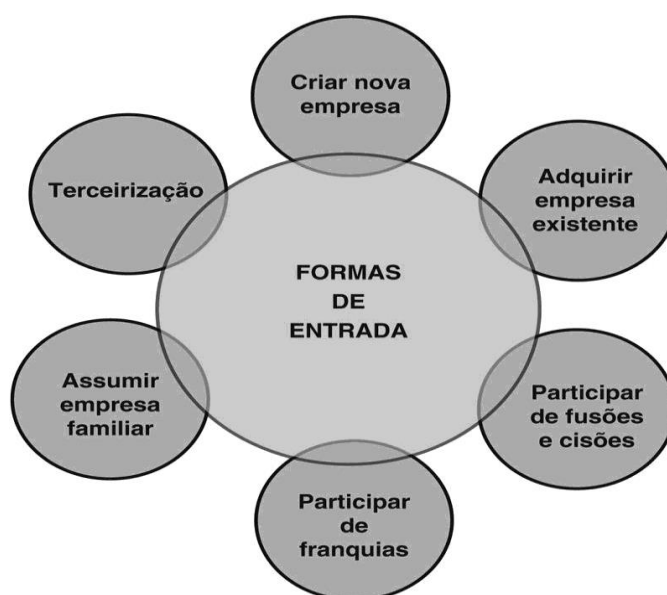
Será abordado, ainda, como a consultoria organizacional tem se destacado no mundo corporativo, detalhando as especificidades da consultoria em pequenos empreendimentos, com ênfase no modelo de consultoria de *Business Process Outsourcing*.

2.1 Caracterizando as micro e pequenas empresas e os microempreendedores

2.1.1 Formas de entrada no mundo dos negócios

A forma de entrada no mundo dos negócios das micro e pequenas empresas depende dos aspectos que envolvem a oportunidade que o empreendedor identifica para sua iniciativa de empreender. A entrada também depende do perfil e das disponibilidades do empreendedor (LEMES JÚNIOR, 2019), como pode ser observada na Figura 1.

Figura 1: Formas de entradas no mercado



Fonte: Lemes Júnior (2019, p. 118).

Existem, portanto, inúmeras maneiras de abertura de um negócio, entre as quais Lemes Júnior (2019) destaca que o negócio pode ser iniciado totalmente do zero; pode-se assumir uma empresa já existente; comprar ou herdar um empreendimento; ou este pode ser advindo de uma fusão ou cisão.

O autor esclarece, ainda, que para cada modalidade existem prós e contras que devem ser observados pelo empreendedor.

Na criação de uma nova empresa são pontos positivos: a liberdade de escolha de local, de como e o que deseja produzir, da maneira como deseja construir seu empreendimento, entre outros. Por outro lado, se identifica pontos negativos como as dificuldades de legalização, a necessidade de apoio financeiro externo, a dificuldade de margens para financiamentos e para negociar com fornecedores (LEMES JÚNIOR, 2019).

Na aquisição de uma empresa já existente, explica o autor, por já estar a mais tempo no mercado, alguns dos pontos negativos da criação de uma nova organização não precisam ser considerados. Já se tem um fluxo de caixa existente, um histórico de demandas para se conhecer os fluxos da empresa, além de um nome já conhecido no mercado. Contudo, situações complicadas podem ser observadas: a possibilidade de problemas graves na empresa, que não foram identificados à "primeira vista" e que podem afetar as finanças, a produção e até mesmo a relação comercial.

A diversificação de mercado e negócios, acréscimo de novos produtos, redução de custos geral, uma base de clientes preexistente, além da comunhão de experiências, podem ser identificados como aspectos positivos ao se escolher uma forma de entrada por fusão ou cisão de empresas. Porém, diferenças culturais e administrativas, insegurança e medo dos funcionários e a herança de problemas estruturais são alguns dos principais problemas advindos dessa forma de entrada (LEMES JÚNIOR, 2019).

Ao montar uma franquia, informa o autor, tem-se condições positivas como a existência de um *know-how* passado pela matriz, ser um negócio já testado e existir um plano de negócio já estabelecido. Conta-se, também, com o apoio na instrução da montagem das instalações. Em contrapartida, por existir esse vínculo com a corporação dona da marca, existem restrições na autonomia, exigências de controles rigorosos, pagamentos e taxas de franquia, além de outras restrições impostas pelo franqueador.

Lemes Júnior (2019) ainda esclarece que na terceirização há aspectos favoráveis como a redução de custos para a empresa contratante, a inexistência da necessidade de imobilização de capital com local físico e a possibilidade de maior flexibilidade. No entanto, situações negativas podem ser observadas como um menor comprometimento dos funcionários terceirizados em relação aos que são efetivos na empresa e o risco que uma terceirização geral inclua as áreas estratégicas e sigilosas.

Ao assumir uma empresa familiar, existem questões positivas como uma imagem de autoridade estabelecida e a facilidade de transmissão das informações. Por outro lado, as empresas familiares enfrentam problemas como o fato de não possuírem uma gestão profissional, a ausência de um plano de negócios escrito e a possibilidade de confusão entre o patrimônio da empresa e o da família (LEMES JÚNIOR, 2019).

A forma de entrada é um aspecto importante ao se estudar as micro e pequenas empresas, considerando que um estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas coloca a motivação para abrir um negócio como algo que impacta a sobrevivência/mortalidade das micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2016).

O estudo destaca que as empresas que continuavam ativas eram aquelas abertas porque o empreendedor tinha identificado uma oportunidade ou desejava ter seu próprio negócio (59%). Já aquelas empresas que foram encerradas, em sua maior parte foram as que abriram motivadas pela exigência de cliente ou fornecedor (23%) (SEBRAE, 2016).

Uma vez visto como se dá a entrada no mundo dos negócios das micro e pequenas empresas, a seção seguinte apresentará os critérios para classificação dessas empresas.

2.1.2 Classificação das empresas

No Brasil, a classificação quanto ao porte das empresas se dá baseado na variação de seu faturamento. Essa classificação foi estabelecida pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (BRASIL, 2006).

A Lei Complementar nº 123 determinava, à época, que a Microempresa deveria possuir faturamento bruto anual superior a R\$ 60 mil até o limite de R\$ 360 mil, e a

Empresa de Pequeno Porte deveria apresentar faturamento bruto anual acima de R\$ 360 mil até o limite de R\$ 3,6 milhões (BRASIL, 2006).

Essa classificação, contudo, foi atualizada pela Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016 (BRASIL, 2016), para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional.

A Lei Complementar parametrizou os valores para classificação do porte das empresas. Para os microempreendedores individuais, o limite de faturamento anual é de 81 mil reais e, para as microempresas, a receita anual deve estar igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Já, para as empresas de pequeno porte, o faturamento bruto anual precisa estar entre R\$ 360.000,00 a R\$ 4.800.000,00 (BRASIL, 2016; SEBRAE, 2020a, 2020b)

Em dezembro de 2008, foi publicada a Lei Complementar nº 128, que instituiu a figura do Microempreendedor Individual (MEI). Podem ser microempreendedores individuais aqueles empresários que não tenham participação em outras empresas, (seja como sócio, administrador ou titular) e não possuam outro estabelecimento (SENADO, 2013).

O Quadro 1, a seguir, traz a definição e os valores de receita bruta anual considerados para classificar a Microempresa, a Empresa de Pequeno Porte e o Microempreendedor individual.

Quadro 1 - Classificação das empresas quanto à receita bruta anual

CLASSIFICAÇÃO	DEFINIÇÃO	RECEITA BRUTA ANUAL
MICROEMPREENDEDOR	É a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.	Igual ou inferior a R\$ 81.000,00
MICROEMPRESA	Sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados no órgãos competentes, que afigurem em cada ano calendário.	Igual ou inferior a R\$ 360.000,00
EMPRESA DE PEQUENO PORTE	A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter	Entre R\$ 360.000,00 a R\$ 4.800.000,00

	adicionais de receitas de exportação até o limite de R\$ 4.800.000,00	
--	---	--

Fonte: Baseado em Sebrae (2020b, n.p.)

Esses critérios são os mesmos adotados pelo Sebrae, instituição que integra o Sistema S³, e que tem como missão “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo” (SEBRAE, s.d., n.p.).

É importante esclarecer, ainda, que acima do patamar de renda anual de R\$ 4.800.000,00 as empresas são consideradas médias e grandes (SEBRAE, 2020b).

O desenvolvimento dos microempreendedores e das microempresas também pode resultar na criação das Empresas de Pequeno Porte, por estarem num nível em que já não se limitam somente ao provimento da sustentação do empreender em família. Pressupõe-se que as EPP são fruto de amadurecimento ou do denominado “empreendedorismo por oportunidade” (SEBRAE, 2011)

Compreendido o critério de classificação do microempreendedor, da microempresa e da pequena empresa, é importante destacar a sua relevância na economia do país, como será visto a seguir.

2.1.3 Relevância dos microempreendedores e das micro e pequenas empresas

Em pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), em 2014, estimou-se que cerca de 45 milhões de brasileiros - o que corresponde a 35% da população brasileira entre as idades de 18 a 64 anos - eram empreendedores. Constatou-se ainda, que, no Brasil, grande parte das pessoas sonha em ter sua própria empresa, sonho esse que fica até mesmo à frente do desejo de ter uma carreira próspera em uma empresa ou da obstinação de ter a casa própria (IBQP, 2014).

Ao apresentar os resultados de estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas, na publicação intitulada “Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira”, o então diretor-presidente do Sebrae Nacional, Luiz Barreto, fez

³ O Sistema S é composto por nove instituições prestadoras de serviços de interesse público, não ligadas às esferas governamentais, geridas por federações e confederações empresariais dos principais setores da economia (LISBOA, 2020).

a seguinte afirmação: “Isoladamente, uma empresa representa pouco. Mas juntas, elas são decisivas para a economia e não se pode pensar no desenvolvimento do Brasil sem elas” (SEBRAE, 2014, p. 6).

Essa relevância, contudo, não acontece apenas no Brasil. As micro e pequenas empresas se destacam no cenário mundial pelo seu papel no desenvolvimento da economia e na geração de empregos no setor privado (MILAN; MACHADO, 2020; SANTINI *et al.*, 2015).

O estudo contratado pelo Sebrae, que abrangeu o período de 2009 a 2011, confirma a importância do segmentos das Micro e Pequenas Empresas para o Brasil (SEBRAE, 2014):

- a) no setor de serviços, as MPEs geraram 36,3% do total do valor adicionado do setor; representavam 98,1% do número de empresas; empregaram 43,5% dos trabalhadores; e, pagaram 27,8% das remunerações de empregados no período;
- b) no setor de comércio, as MPEs geraram 53,4% do total do valor adicionado do setor; representavam 99,2% do número de empresas; empregaram 69,5% do pessoal ocupado no setor; e, pagaram 49,7% das remunerações dos empregados do setor no período; e
- c) no setor industrial, as MPEs geraram 22,5% do valor adicionado do setor; representavam 95,5% do número de empresas; empregaram 42% do pessoal ocupado no setor; e pagaram 25,7% das remunerações de empregados no período.

Apurou-se, ainda, que 27% do Produto Interno Bruto (PIB) do país é gerado por micro e pequenas empresas. A relevância da MPEs é crescente, pois em 1985 esse percentual era de 21% e em 2001 era de aproximadamente 23,2% (SEBRAE, 2014). Estudos mais recentes, como o Anuário mencionado no capítulo introdutório deste TCC, ratificam a continuidade dessa relevância na economia brasileira (SEBRAE, 2018)

A importância desse segmento de negócio é tal que a Constituição Federal no seu artigo 179, diante dessa representatividade, descreve que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, abordagem jurídica diferenciada simplificando suas obrigações tributárias, previdenciárias e administrativas. O objetivo do governo é incentivar o empreendedorismo e a formalização desses negócios (BRASIL, 1988).

Além disso, com o intuito de promover um equilíbrio entre custos de regularização e rentabilidade da atividade, ao ser aprovada a Lei Complementar nº 128/2008, que criou a figura do Microempreendedor Individual, permitiu-se a formalização de quase quinhentas atividades profissionais de trabalhadores autônomos. Desde então, procurando sair da informalidade, muitos empreendedores têm buscado a formalização de seus negócios por meio do MEI (BRASIL, 2006, 2008; SEBRAE, 2015).

Pode-se afirmar que a constituição do Microempreendedor Individual é um sucesso, pelas incríveis proporções que alcançou. Em apenas 5 anos de existência o número de inscritos saltou de zero, em julho de 2009, atingindo a marca de 5.680.614, em dezembro de 2015. Uma média de cem registros por hora (SEBRAE, 2015).

Considerando a relevância das micro e pequenas empresas e dos microempreendedores para a economia do país, é importante também entender as particularidades da gestão desses segmentos de negócio.

2.1.4 A Gestão nas micro e pequenas empresas

Como será abordado na seção seguinte, o modelo de gestão das micro e pequenas empresas e dos microempreendedores individuais é determinante para a sobrevivência ou mortalidade das empresas. Trata-se, portanto, de aspecto relevante a ser considerado no estudo sobre esses segmentos.

Nos últimos vinte anos esses segmentos vêm agregando características de uma gestão mais racional, próxima à gestão moderna, que podem ser evidenciados no estabelecimento de normas, formalização de trabalho além de princípios inerentes à estrutura burocrática (VASCONCELOS; PEREIRA, 2018). Contudo, uma série de estudos mostra que há ainda muito que avançar nesse aspecto.

A forma de gestão de pequenas empresas pode variar bastante. Há casos onde a gestão é pouco qualificada e em outros casos se tem à disposição profissionais altamente qualificados. Em sua maioria, contudo, o modelo de gerenciamento de MPEs é baseado na experiência do empreendedor em negócios anteriores ou em relacionamentos familiares (HOY *et al.*, 2019).

As micro e pequenas empresas geralmente possuem uma organização improvisada de processos, muitas vezes apresentando uma gestão de caráter intuitivo, normalmente permeadas por vínculos familiares e sociais, com a ausência

de rotinas padronizadas e registros avulsos das entradas e saídas de mercadorias (VASCONCELOS; PEREIRA, 2018).

Chiavenato (2012) destaca que 20% das causas mais comuns para o insucesso das empresas, estão relacionadas a inexperiência gerencial do empreendedor. Dentro desse aspecto o autor identifica: a incompetência do empreendedor, a falta de experiência de campo, a falta de experiência gerencial e a experiência desequilibrada.

Estudos mostram que as micro e pequenas empresas utilizam-se de controles operacionais, porém os demonstrativos financeiros e métodos de custeio são desconhecidos. São ignorados artefatos como o planejamento estratégico, orçamento, ponto de equilíbrio e retorno sobre investimento. A gestão é centralizada no proprietário, que se utiliza de seus conhecimentos pessoais e orientações de familiares na tomada de decisões (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

Quando as MPEs fazem uso de práticas gerenciais isso ocorre de maneira desordenada e informal sem um plano estruturado (CARVALHO; LIMA, 2011). Schuster e Friedrich (2017) constataram a falta de capacitação técnica desses gestores, o que termina dificultando o seu posicionamento num cenário competitivo e globalizado como é o mercado atual, bem como reforçando a necessidade de consultores especializados.

O estudo de Rodrigues, Melo e Leone (2016) mostra que as MPEs deixam a desejar nas questões de organização, procedimentos financeiros e tomada de decisão. Os custos, ainda que conhecidos, são desconsiderados no estabelecimento dos preços dos produtos. Não há planejamento, nem controle financeiro. Os autores concluem que as falhas gerenciais refletem problemas internos às empresas, ou seja, problemas que estão sob o controle do empreendedor e que, portanto, poderiam ser administrados.

No caso dos microempreendedores individuais, a situação não parece ser diferente. Em pesquisa realizada pelo Sebrae (2018), constatou-se que mais da metade dos entrevistados não faziam registro das suas retiradas pró-labore; 50% eram frequentemente pegos de surpresa e não sabiam como pagar suas contas; 86% já tiveram problemas para receber o pagamento de vendas que fizeram à fiado; e 77% dos entrevistados afirmaram que nunca fizeram um curso na área de educação financeira. Pode-se concluir, portanto, que este é um segmento que também enfrenta

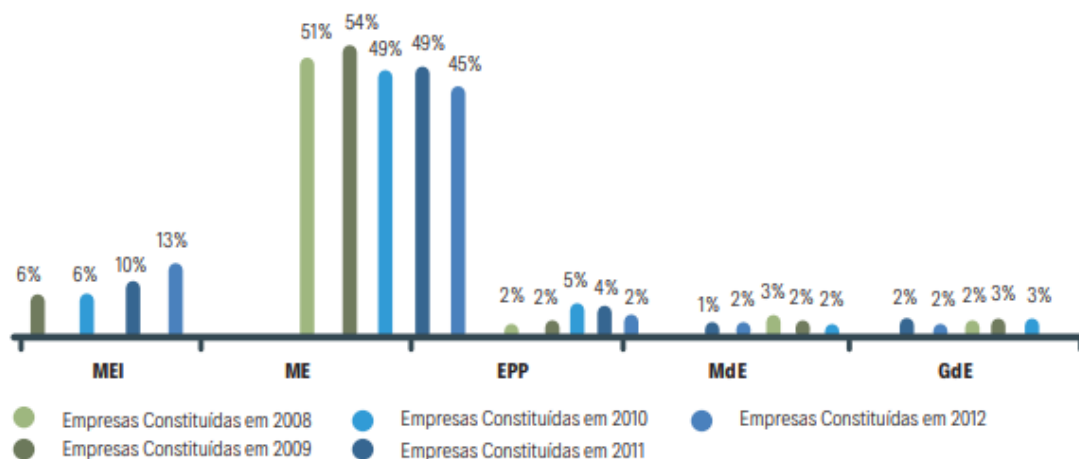
dificuldades pelo despreparo do empreendedor para lidar com as rotinas de gestão empresarial.

É necessário, portanto, um esforço gerencial na busca de novas técnicas e ferramentas com o objetivo de trazer maior eficiência e eficácia às empresas e garantir sua continuidade (CARVALHO; LIMA, 2011). Isso tem levado essas empresas a contratarem consultores empresariais, inclusive para cumprir as exigências de órgãos legais, mas também por apresentarem uma gestão divergente do que prega a gestão moderna (VASCONCELOS; PEREIRA, 2018).

2.1.5 Sobrevivência e mortalidade dos micro e pequenos empreendimentos

O Sebrae tem realizado estudos frequentes sobre a sobrevivência e mortalidade das empresas brasileiras. Na publicação de 2016 sobre o tema, constatou-se que a taxa média de sobrevivência das empresas com até dois anos de funcionamento foi de 86,8%. Essa foi a maior taxa de sobrevivência com empresas de até dois anos já calculada para empresas nascidas entre o período de 2008 a 2012 (SEBRAE, 2016)

Contudo, o mesmo estudo, conforme mostra o Gráfico 1, identifica que, comparada aos demais portes, as microempresas têm a maior taxa de mortalidade (45%). No caso das empresas de maior porte, que possuem estrutura mais organizada e maior capital, esse indicador cai bruscamente. A taxa de mortalidade dos microempreendedores individuais também é relevante (13%), mesmo que bem menor do que a taxa observada nas microempresas (SEBRAE, 2016).

Gráfico 1 - Taxa de mortalidade de empresas de dois anos, por porte

Fonte: SEBRAE (2016, p. 24)

De acordo com o estudo do Sebrae (2016), a sobrevivência ou a mortalidade das empresas é determinada pela combinação de fatores que podem ser agrupados em quatro grandes conjuntos:

- a situação do empreendedor antes da abertura: o tipo da sua ocupação anterior, experiência do ramo, motivação para abrir o negócio;
- a capacidade de planejamento do negócio;
- a capacidade de gestão do negócio, e
- a capacitação do empreendedor em gestão empresarial.

Os aspectos que apresentaram maior influência na mortalidade das empresas, segundo o Sebrae (2016) estão detalhados na Figura 2.

Enquanto o estudo do Sebrae aponta para a importância da capacidade da gestão empresarial, a análise feita por Lemes Júnior (2019), a partir de dados coletados de reportagem da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, sobre a percepção dos empresários e dos consultores em relação aos motivos de fechamento das empresas, também envolve questões relacionadas à capacidade gerencial, entre outros.

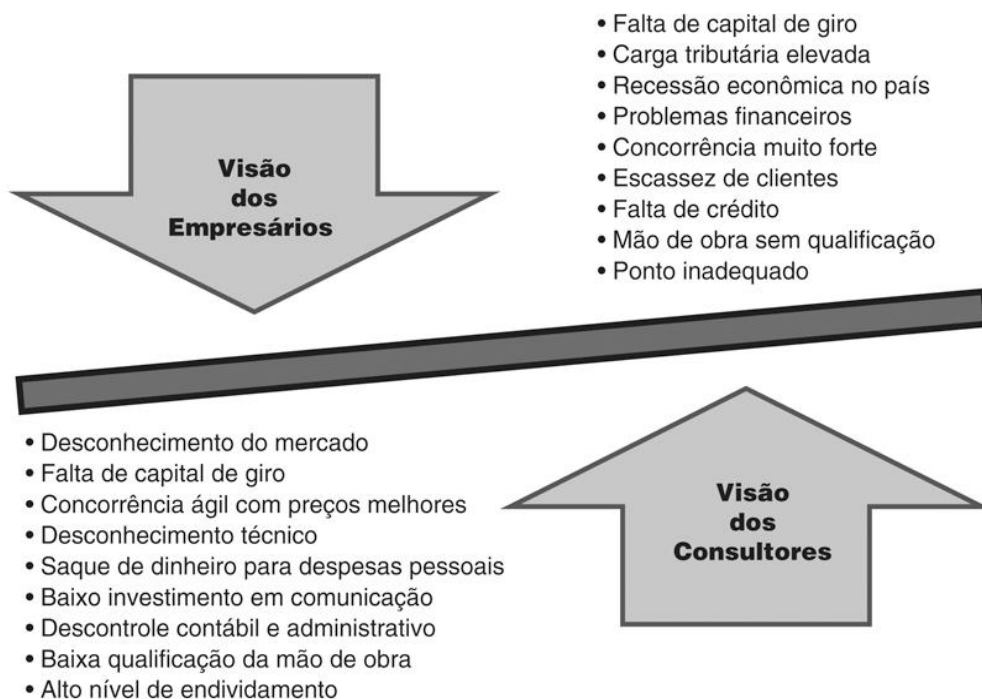
Figura 2 - Principais causas de mortalidade das empresas



Fonte: SEBRAE (s.d., n.p.).

A análise de Lemes Júnior (Figura 3) parece indicar que os empresários apontam fatores externos como causas para o fechamento das empresas como: falta de capital de giro, recessão econômica nos países, mão de obra sem qualificação, entre outros. Por outro lado, os consultores identificam fatores relacionados à gestão empresarial a exemplo de: desconhecimento de mercado, desconhecimento técnico, baixo nível de investimento em comunicação.

Figura 3: Visão dos empresários *versus* visão dos consultores para o fechamento da empresa



Fonte: PEGN (2016 *apud* LEMES JÚNIOR, 2019, n.p.)

As questões externas fogem ao controle do empreendedor, contudo as questões internas estão no controle direto da empresa (RODRIGUES; MELO; LEONE, 2016), e a consultoria é um dos recursos com os quais o empreendedor pode contar (SHUSTER; FRIEDRICH, 2017; VASCONCELOS; PEREIRA, 2018), como será visto a seguir.

2.2 Consultoria Empresarial

Nas últimas décadas os desafios empresariais cresceram e se agravaram. Aumento da competitividade, mudança na legislação, pressão para elevar os resultados, entre outros. Nesse cenário, o setor de consultoria cresceu significativamente em decorrência da necessidade das empresas de conhecimento e de desenvolvimento da sua capacidade de atualização e adaptação (GROCCO; GUTTMANN, 2017).

Caracteriza-se como consultoria empresarial a atividade exercida por pessoas independentes e qualificadas para apuração e reconhecimento de problemas que sejam identificados na política, organização, procedimentos e métodos, com o intuito de orientar a intervenção adequada e acompanhar a implementação dessa

recomendação. Esta definição do *Institute of Management Consultants* (1974 apud GROCCO; GUTTMANN, 2017, p. 7), mesmo sendo da década de setenta, continua atual.

Outros autores se utilizam de conceitos parecidos, nos quais todos ressaltam a importância da consultoria como sendo um recurso necessário e disponível aos administradores (OLIVEIRA, 2003; GROCCO; GUTTMANN, 2017).

Em outras palavras, a consultoria também pode ser compreendida como um processo interativo de um agente de mudanças externo que assume a responsabilidade de auxiliar seus executivos e profissionais nas tomadas de decisão, porém não tendo o controle direto da situação (OLIVEIRA, 2003).

As empresas normalmente recorrem à consultoria empresarial nas seguintes situações: “a empresa não sabe do que precisa; a empresa não tem o conhecimento do que precisa; a empresa tem o conhecimento, mas não tem competência para usá-lo; a empresa não tem como administrar a gestão do conhecimento” (GROCCO; GUTTMANN, 2017, p. 9).

A consultoria pode ser prestada por um agente interno à organização (consultoria interna), ou a partir da contratação de um agente externo (consultoria externa). Estes agentes podem destacar-se pelo conhecimento especializado em uma área ou pela visão e atuação generalista (OLIVEIRA, 2003; GROCCO; GUTTMANN, 2017).

Em relação ao serviço oferecido, a consultoria pode ser artesanal, oferecendo soluções específicas, que considerem as características e peculiaridades do cliente; ou consultoria de pacote, que é mais abrangente e genérica, adotando um modelo que atende diferentes situações e empresas (OLIVEIRA, 2003; GROCCO; GUTTMANN, 2017).

De uma forma geral, a consultoria apresenta as seguintes etapas: a proposta, que é realizada visando o entendimento das necessidades dos clientes e envolve um planejamento e o valor que deverá ser investido. Após o aceite da proposta, se inicia a fase de coleta de informações, por meio de pesquisas de dados, entrevistas e outras observações que devem ser anotadas. Com isso, começa a análise dos dados coletados para se estabelecer o diagnóstico da empresa. O propósito é desenvolver soluções inovadoras para resolver as problemáticas encontradas e apresentar recomendações. Por fim, tem início o acompanhamento da mudança, com a implementação das intervenções recomendadas, a elaboração de planos de ação e

a identificação das pessoas que irão conduzir o processo de mudança (STERN; SCHOETTI, 2018).

Tratando-se de uma consultoria externa, Crocco e Guttmann (2017) informam que normalmente o afastamento do consultor acontece quando se inicia a implementação da mudança, contudo este deve preparar relatórios com o objetivo de assegurar a realização e o monitoramento da mudança.

Caracterizada a consultoria empresarial, é importante compreender como a consultoria tem sido tratada no ramo das pequenas e microempresas. Isso será apresentado na seção seguinte.

2.2.1 Consultoria Empresarial nas MPEs

Diante das inúmeras atualizações tecnológicas e das mudanças econômicas, algumas necessidades que se destinavam somente a grandes empresas vêm sendo requeridas pelas pequenas e médias empresas, também. Uma das mais relevantes é o apoio de consultoria, principalmente pela ausência de competências internas para dar conta dessas demandas. Com o apoio nas áreas de processos operacionais, administrativos, financeiros e marketing, por exemplo, a contratação da consultoria pode minimizar as motivações de falências das micro e pequenas empresas (MUGHAN; LLOYD-REASON; ZIMMERMAN, 2014).

Os resultados da consultoria em pequenas empresas costumam ser bastante expressivos, pois com a otimização de processos se consegue diminuir prejuízos, agregar valor e gerar frutos oriundos de uma administração eficiente. Quando alinhando às características da empresa e com conhecimento relevante dos seus objetivos, o consultor gera impactos positivos muito significativos nas MPEs. Principalmente considerando que as micro e pequenas empresas geralmente não possuem uma administração especializada (PERONICO, 2018), como já mencionado anteriormente (CARVALHO; LIMA, 2011; RODRIGUES; MELO; LEONE, 2016; SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016; SEBRAE, 2018; SHUSTER; FRIEDRICH, 2017; VASCONCELOS; PEREIRA, 2018)

Apesar de a consultoria empresarial exercer um papel fundamental no desenvolvimento das micro e pequenas empresas, podendo inclusive evitar a sua mortalidade precoce, alguns micros e pequenos empresários ainda resistem à consultoria com receio de compartilhar informações e ouvir conselhos de agentes

externos à empresa ou sob a alegação de falta de tempo e dinheiro (SHUSTER; FRIEDRICH, 2017)

Contudo, o crescente número de micro e pequenas empresas, assim como a complexidade do ambiente econômico no qual estas estão inseridas, aumenta a demanda por profissionais especialistas, ou seja, consultores (MIRANDA *et al*, 2013).

No estudo de Vasconcelos e Pereira (2018), elas constataram que a busca das MPEs de confecções do agreste pernambucano por serviços de consultoria ocorre mais nas situações de urgência, por questões legais ou pelo baixo resultado financeiro. Observaram ainda, que essas consultorias se adaptam às demandas e as características do sistema cliente, afastando-se das etapas tradicionais do serviço, descritas na seção anterior.

Um modelo de consultoria que tem se destacado entre o segmento das micro e pequenas empresas tem sido o da consultoria de BPO, por oferecer um serviço de soluções inteligentes na área financeira, contábil de pessoal e gestão, a custos mais baixos (PREVISA, 2019), como será visto a seguir.

2.2.2 Business Process Outsourcing

O *Business Process Outsourcing* (BPO), ou Terceirização de Processos de Negócios, é caracterizado como um avanço das relações empresariais com melhoramento dos processos organizacionais realizados por terceiros especializados. Seu objetivo é elevar a eficiência nas atividades organizacionais, de acordo com a necessidade de cada empresa (CLICK; DUENING, 2005).

Pode ser compreendida, também, como a contratação de terceiros para operação de um ou mais processos de negócio, sem a transferência do conhecimento dos procedimentos e dos produtos produzidos para e por estes processos, a não ser os necessários à sua operação (CRUZ, 2015).

Ao optar pela terceirização de processos deve-se avaliar o grau de domínio da empresa contratada. Esta deve ser especialista no setor, pois precisa possuir conhecimento, tecnologia e eficiência para realização das atividades em menos tempo do que seria despendido pelo gestor, assim gerando um maior valor ao serviço contratado. O BPO preza não só pela minimização dos custos, mas também pelas técnicas mais avançadas de execução das atividades (DUQUE-CEBALLOS; GONZALEZ-CAMPO; GARCIA-SOLARTE, 2014; SIEBER; VALOR; PORTA, 2006).

A terceirização (*outsourcing*) pode ser a solução para desorganização das informações e redução de custos, transferindo-se assim para empresa de consultoria de BPO todas as atividades que não fizerem parte do núcleo do negócio. Mantém-se, contudo, a documentação e organização dos processos com cuidadosa análise, visto que a inteligência da operação deve continuar com a empresa que quer terceirizar determinada atividade (CRUZ, 2015)

A consultoria BPO contribui também para a cultura de gestão de processos. Essa pode ser um dos meios para que o administrador consiga aprimorar ou até mesmo redesenhar os fluxos dos negócios. Essa ação pode ser realizada de maneira rápida e segura visto que as empresas já possuem infraestrutura e são altamente especializadas na atividade de sua operação (SORDI, 2018).

Peleias, Nascimento e Parisi (2014) citam estudos que definem critérios para avaliação da satisfação do cliente do serviço contrato na modalidade BPO, a partir de quatro elementos: a confiabilidade, relativa à execução confiável e precisa; a receptividade, que é a disposição para ajudar os clientes; a responsabilidade pela prestação do serviço; e a sistematização, ou seja, a realização de um serviço organizado e sem retrabalhos.

3 MÉTODO

Para se iniciar uma pesquisa, Nielsen, Olivo e Morilhas (2017) defendem que a identificação de um problema é o propulsor para o estudo acadêmico. Deste modo, este capítulo se orientou pela seguinte pergunta de pesquisa: “Qual a importância da consultoria empresarial para o sucesso dos Microempreendedores, Micro e Pequenas empresas?”.

No estudo, adotou-se a abordagem qualitativa, que é um tipo de pesquisa voltado aos aspectos que não podem ser quantificados, concentrando-se na compreensão e interpretação detalhada do fenômeno. Busca-se estudar o fenômeno de uma forma aprofundada (NIELSEN; OLIVO; MORILHAS, 2017).

Trata-se, ainda, de uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva tem o propósito de descrever as particularidades de um fenômeno ou população, assim como identificar associações entre variáveis (GIL, 2018).

A estratégia metodológica do estudo baseou-se, inicialmente, em uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica se caracteriza pela busca em materiais já publicados sobre o tema, com o propósito de elaborar a fundamentação teórica do trabalho e identificar o estágio atual do conhecimento na área (GIL, 2018).

Realizou-se em um segundo momento uma pesquisa documental, que é bem similar à bibliográfica em relação ao seu método de desenvolvimento, visto que ambos adotam o mesmo procedimento na coleta de dados. Mas se diferenciam pela fonte de informação utilizada: enquanto o levantamento bibliográfico se fundamenta basicamente em livros, artigos etc., o documental analisa documentos que ainda não receberam um tratamento analítico, tais como: relatórios, manuais, sites institucionais etc. (GIL, 2018).

Para entender a importância da consultoria empresarial para o sucesso dos Microempreendedores, Micro e Pequenas empresas optou-se por realizar um estudo de múltiplos casos. O estudo de caso é um dos métodos mais utilizados na pesquisa social científica. De acordo com Yin (2015, p. 39),

o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o ‘caso’) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.

O estudo de casos múltiplos envolve a investigação conjunta de mais um caso para compreender determinado fenômeno (GIL, 2018). Para o estudo foram escolhidas quatro empresas de diferentes portes sendo: duas empresas de pequeno porte, uma micro empresa e uma microempreendedora individual. Os critérios para a escolha das empresas foram a conveniência e a acessibilidade, como prevê Flick (2009), considerando que essas são clientes da autora deste Trabalho de Conclusão de Curso e os microempresários concordaram em participar da pesquisa.

Visando preservar o anonimato dos participantes, foram definidos nomes fictícios para as empresas, quais sejam: Artesanato MEI, Confeitaria ME, Atelier EPP e Arquitetura EPP. A escolha dos nomes possibilita a identificação do ramo de atividade e da natureza das empresas.

Dando continuidade à pesquisa de dados iniciada pela pesquisa documental, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, orientadas por um roteiro flexível de perguntas abertas utilizadas para a coleta de dados com o objetivo de buscar informações e opiniões sobre o fenômeno estudado (LOZADA; NUNES, 2018).

A pesquisadora orientou-se, portanto, por um roteiro com perguntas abertas (APÊNDICE A) com questões sobre: a história do empreendimento, o modelo de gestão adotado, a motivação para contratação de consultoria, o serviço realizado, o impacto desse serviço, entre outros.

As entrevistas foram realizadas no dia 26 de novembro de 2020, com a Artesanato MEI (por videochamada); e no dia 28 de novembro de 2020 com a empresa Confeitaria ME, a Arquitetura EPP e o Atelier EPP (por chamada telefônica). As entrevistas foram gravadas, com a anuência dos microempresários, e transcritas.

Gil (2018) esclarece que nos estudos de casos a análise e interpretação dos dados acontecem durante a sua coleta. Assim, na medida em que os dados estavam sendo coletados já iam sendo comparados e agrupados em categorias, de acordo com a sua similaridade. Chegou-se às seguintes categorias, considerando a percepção dos entrevistados sobre a consultoria prestada: a gestão das empresas, a descrição do serviço prestado e o impacto do serviço de consultoria

Buscou-se, a partir de então, a construção de uma cadeia lógica que atribuísse significados aos dados, fazendo inclusive relação com as teorias e estudos apresentados na fundamentação teórica.

Como limitações do estudo, registra-se a restrição de tempo, em função dos prazos acadêmicos a serem cumpridos; bem como o fato de a pesquisa considerar apenas a perspectiva do cliente.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa e a análise dos dados, com base no referencial teórico estudado.

4.1 Descrição dos casos

Nesta seção serão apresentados uma breve descrição dos casos pesquisados e um quadro comparativo das principais características de cada negócio.

4.1.1 Artesanato MEI

A microempreendedora da empresa Artesanato MEI é formada em computação gráfica, mas sempre foi apaixonada por artes manuais. Aprendeu a fazer o crochê com sua avó, que lhe ensinou a técnica aos 6 anos de idade. Quando descobriu sua gravidez, decidiu tentar algo diferente para compor a decoração do quarto da sua filha. Recordou de sua habilidade com o crochê e foi além dos pontos simples que havia aprendido quando criança, iniciando a confecção de bichinhos de crochê usando a técnica japonesa *amigurumi*.

Anteriormente, já havia empreendido com uma papelaria focada em itens personalizados. Após o nascimento da sua filha, decidiu profissionalizar o que inicialmente era um *hobby* e encerrou a atividade da papelaria, se dedicando completamente ao crochê.

Hoje, após dois anos de fundação da Artesanato MEI, a microempreendedora individual trabalha sozinha com confecção por encomenda de mimos e *amigurumis* que são enviados para todo o Brasil. Inclusive, alguns desses bichinhos de crochê já foram levados até o exterior.

Em maio de 2020, a Artesanato MEI passou a ter o apoio de uma consultoria BPO para os processos financeiros que envolvem o controle de contas e a precificação de seus produtos, além do suporte consultivo que auxilia na tomada de decisões.

4.1.2 Confeitaria ME

A microempresa Confeitaria ME atua no ramo da confeitaria. Sua fundadora é Jornalista de formação e *cake designer* de vocação. Desde criança já percebia essa habilidade voltada à gastronomia. Quando visitava restaurantes, experimentava os pratos e em casa tentava replicá-los, sempre buscando ter a percepção dos sabores, para cozinhar o mais próximo do que havia experimentado. Já na fase adulta, tinha o hábito de receber os amigos em casa e, sempre que fazia alguma receita, era muito elogiada e aconselhada a investir neste dom.

A empreendedora decidiu seguir a carreira de *cake designer* há pouco mais de 15 anos, deixando de lado a carreira promissora no jornalismo, na qual já havia atuado como assessora de grandes empresas e artistas. Começou a atuar desenvolvendo bolos e trouxe para o Recife uma técnica de decoração que na época era pouco usada. Saiu do tradicionalismo dos bolos clássicos cobertos de glacê mármore, e geralmente brancos, para os bolos coloridos cobertos com pasta americana.

Sua formação técnica teve início em 2004, na Escola de Confeitaria do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), no Recife. Depois disso, desenvolveu técnicas de modelagem com famosos *cake designers* e grandes nomes da confeitaria no Brasil e no exterior.

Atualmente, conta com uma equipe de três colaboradoras criteriosamente treinadas, além de uma pessoa focada no apoio comercial. Confecciona bolos para os mais badalados eventos da cidade do Recife (casamentos, aniversários, dentre outros), além de bolos para programas de TV, matérias de jornais e revistas nacionais especializadas em confeitaria artística. Para aqueles que gostariam de saborear seus bolos, a micro empresária atua também com o fornecimento de bolos em tamanhos menores nas mais famosas padarias do grande Recife.

Para gerir melhor sua empresa a empresária já realizou diversos cursos de gestão. Contudo, para poder se dedicar ao controle de qualidade, atendimento aos clientes e marketing, além da finalização dos bolos, desde dezembro de 2018 conta com o apoio da consultoria de *Business Process Outsourcing*. Esta atua na gestão dos processos financeiros com os acompanhamentos dos pagamentos, análises mensais, controle de custos e compras. Além disso, apoia a administração dos processos que envolvem a gestão de pessoas e os fluxos operacionais.

4.1.3 Arquitetura EPP

A Arquitetura EPP é uma empresa do ramo de arquitetura e desenvolve projetos residenciais, comerciais, institucionais, *design* de interiores e urbanismo em todo o Brasil e, também, no exterior.

Seu fundador formou-se em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal de Pernambuco em 1994. Como estudante, e depois como arquiteto formado, trabalhou nos escritórios dos arquitetos mais renomados no Recife.

Posteriormente, abriu escritório em parceria com dois arquitetos, onde manteve uma linha de atuação variada, com projetos em todo o território nacional. Em 2008, fundou o próprio escritório – Arquitetura EPP – onde desenvolve projetos em equipe, focando sempre a arquitetura e no design como essência cultural e orientadora do processo construtivo, agente do bem-estar do homem contemporâneo e do meio ambiente.

Atualmente conta com o apoio de duas arquitetas contratadas e três estagiários. Entre seus clientes estão grandes empresas que têm atuação nacional.

Para conseguir se dedicar à criação de seus projetos e atendimentos a clientes, o empresário conta com o suporte de uma consultoria BPO, que faz a gestão terceirizada. A empresa contratada faz os acompanhamentos financeiros, administrativos e gestão de pessoas, além da criação e acompanhamento dos fluxos gerais da empresa.

4.1.4 Atelier EPP

A fundadora da empresa de pequeno porte Atelier EPP sempre foi apaixonada por moda e começou a empreender nos anos 70, quando o movimento *hippie* estava em alta, com uma loja de bijuterias e artigos com essa temática. Diante da dificuldade da compra de itens, principalmente roupas, em outros estados e no exterior, a empresária iniciou produção própria para prover sua Butique com roupas de qualidade. Tamanho foi o sucesso de suas criações, que outras lojas começaram a despertar o interesse de ter essas roupas em seus catálogos.

Com o crescimento da produção de roupas, ela deixou a administração da loja nas mãos de sua irmã e, com ajuda de sua mãe, passou a se dedicar à confecção de roupas. Com o declínio da moda *hippie*, a empreendedora, que sempre buscou se

atualizar, começou a produzir outros estilos, principalmente esporte fino. Passou a confeccionar roupas para variadas lojas de renome da cidade do Recife e do sudeste do país.

Nos anos 80, o setor de confecção passou por diversas crises. Mais uma vez a empresária precisou se reinventar, iniciando o trabalho com a confecção de roupas de *haute couture* (alta costura) para casamentos, festas de 15 anos e formaturas. Estilista, ela faz vestidos totalmente personalizados para realizar o desejo de suas clientes no modelo sonhado, nas cores e movimentos que se encaixavam com elas.

Atualmente a Atelier EPP atua, além da confecção de vestidos de luxo, com um serviço de consultoria de moda e estilo, onde sua filha auxilia as clientes na escolha dos detalhes da composição de todos os aspectos que envolvem o *look*.

Além do apoio de sua filha no setor comercial, ela conta com o apoio de três costureiros, duas bordadeiras e uma pessoa para os serviços gerais. Contratou, ainda, a consultoria, no modelo BPO, que lhe fornece o suporte à gestão administrativa e financeira da empresa.

4.1.5 Quadro comparativo dos casos

O Quadro 2 apresenta os quatro casos estudados, de forma comparativa, para melhor percepção das características particulares de cada empresa.

Quadro 2 - Cruzamento dos casos

EMPRESA	CLASSIFICAÇÃO	SETOR	QUADRO DE PESSOAL	ANO DE FUNDAÇÃO	TEMPO CONSULTORIA
Artesanato MEI	Microempreendedor	Cultura	1	2018	6 meses
Confeitaria ME	Microempresa	Gastronomia	4	2005	2 anos
Arquitetura EPP	Empresa de pequeno porte	Construção	5	2008	2 anos
Atelier EPP	Empresa de pequeno porte	Confecção	6	1980	9 meses

Fonte: elaborado pela autora.

A classificação das empresas segue o critério de faturamento anual (BRASIL, 2016; SEBRAE 2020a, 2020b), contudo, para resguardar o sigilo dos dados financeiros das empresas estudadas optou-se por não revelar essas informações.

4.2 Perfil dos participantes

Abaixo serão apresentados os perfis que identificam cada um dos empresários das empresas estudadas e que participaram das entrevistas.

Quadro 3 - Perfil dos participantes

PARTICIPANTE	SEXO	IDADE	FORMAÇÃO	Cursos na área de gestão
Artesã MEI	Feminino	31	Design gráfica	Não
Confeiteira ME	Feminino	40	Jornalista	Sim
Arquiteto EPP	Masculino	49	Arquiteto	Sim
Estilista EPP	Feminino	66	Estilista	Não

Fonte: elaborado pela autora.

4.3 Percepção do empresário em relação à consultoria

Nas seções abaixo será apresentada a análise dos dados revelados nas entrevistas realizadas com os empreendedores sobre suas experiências com a gestão de suas empresas e com o serviço de consultoria contratado. A análise foi realizada tendo como base os estudos abordados no referencial teórico deste Trabalho de Conclusão de Curso.

4.3.1 Gestão das empresas

A gestão de pequenas empresas se dá normalmente pelo próprio empreendedor que geralmente não possui a capacitação técnica para essa atividade, o que muitas vezes dificulta o seu posicionamento no mercado por desconhecerem técnicas de gestão e acabam se utilizando de conhecimentos pessoais e orientações de familiares. (MONTEIRO, 2016; SCHUSTER; FRIEDRICH, 2017; SANTOS;

DOROW; BEUREN, 2016). Essa dificuldade foi identificada nos discursos dos empreendedores, como pode ser visto nos relatos:

[...] nunca gostei de trabalhar com números, mas a prática, o dia a dia, a vivência, o tempo, foi me ensinando. As situações novas, tudo isso me serviu de aprendizado. [...] não é muito a minha praia, não uma coisa que eu goste de fazer [...] porque não é fácil conciliar a parte produtiva com administrativo e financeiro (Estilista EPP, entrevista 28.11.2020).

Na minha mão só fica a gestão de produção, as encomendas e compras, a parte financeira não. Não tem como, sempre senti muita dificuldade nessa parte. [...] eles diziam que eu tinha que separar uma parte do meu tempo para fazer o financeiro, mas nunca consegui porque na minha cabeça parar para fazer isso era perder tempo de produção (Artesã MEI, entrevista 26.11.2020).

Alguns, porém, foram em busca de novas técnicas para que com as ferramentas aprendidas pudessem trazer mais eficiência para a empresa (CARVALHO; LIMA, 2011), como constatado no seguinte depoimento:

[...] eu não tenho formação acadêmica, nem graduação, nem especialização, nem pós nessa área, mas fiz vários cursos rápidos. Muitos inclusive na Federação das Indústrias e no Sebrae... me ajudaram muito no empreender (Confeiteira ME, entrevista 28.11.2020).

Relatam ainda, as dificuldades de conciliar as demandas diárias da empresa, principalmente voltadas à produção, com as atividades administrativas e financeiras:

[...] você empreender com uma micro empresa acaba sendo você abraçar o mundo sozinha [...] eu preciso desenvolver os produtos, eu preciso colocar literalmente a mão na massa, eu preciso pensar o marketing da empresa e preciso pensar, principalmente, o financeiro. Porque sem ele não existe saúde na empresa [...] e ficam muitas demandas e muitas decisões sobre mim (Confeiteira ME, entrevista 28.11.2020).

Isso é uma coisa que é muito difícil de miscigenar com o dia a dia da minha profissão que é de muita criação e muita assistência aos projetos e tal. Então não dá tempo. [...] como a minha formação não é de gestão eu preciso fatalmente de um suporte e então a terceirização é um caminho interessante para mim (Arquiteto EPP, entrevista 28.11.2020).

Identificou-se em todos os entrevistados, uma percepção da necessidade de um suporte técnico para que as demandas de gestão fossem realizadas com mais eficiência. E, a partir dessa identificação, esses vêm adotando características de uma gestão mais racional e têm buscado o apoio da consultoria para atualização de seus processos internos (VASCONCELOS; PEREIRA, 2018).

Já vinha pensando muito em ter uma pessoa para me ajudar nessa parte [...] e sinto que hoje anda, a coisa funciona, flui de fato (Artesã MEI, entrevista 26.11.2020).

Eu procuro me dividir entre a minha atenção específica para questão administrativa e suporte de algumas pessoas terceirizadas (Arquiteto EPP, entrevista 28.11.2020).

4.3.2 Descrição do serviço prestado

Com o intuito de minorar as deficiências gerenciais, o consultor deve apresentar propostas para correção dos problemas identificados. O suporte de uma consultoria permite ao empreendedor otimizar seus recursos e proporcionar tomadas de decisões mais assertivas (MONTEIRO, 2016; VASCONCELOS; PEREIRA, 2018; OLIVEIRA, 2003). Percebe-se essa necessidade nos relatos:

[...] eu acho que precisava mesmo ter uma pessoa de fora, me ajudar nisso (artesã, entrevista 26.11.2020).

Acabam que ficam muitas decisões e muitas demandas sobre mim e é nesse momento que entra o seu trabalho para me ajudar não só a não meter os pés pelas mãos, no sentido de não perder prazos de pagamentos e não ter custos com juros e tal, e também ter esse cuidado da saúde financeira da empresa. Eu só não consigo preencher as planilhas que eu necessito, criar os estudos financeiros que eu preciso (Confeiteira ME, entrevista 28.11.2020).

[...] na parte de organização das informações e hoje a gente consegue vislumbrar uma perspectiva de ações estratégicas para melhorar os resultados, mas estava tão desorganizado que sem uma organização prévia ficava difícil de um planejamento (Arquiteto EPP, entrevista 28.11.2020).

Para atuar com suporte total às pequenas empresas, as consultorias têm se adaptado às demandas e as características do seu cliente, personalizando sua atividade e se afastando das etapas tradicionais de consultoria (VASCONCELOS;

PEREIRA, 2018), adotando um modelo que se assemelha ao modelo de consultoria artesanal (OLIVEIRA, 2003; GROCCO; GUTTMANN, 2017).

Contudo, ao serem questionados sobre experiências anteriores com consultoria, os empreendedores que já haviam tido esse suporte relataram essa experiência, destacando a não adaptação da consultoria à sua realidade:

Não poderia dizer de jeito nenhum que não foram positivas, mas achei que deixaram a desejar bastante (Confeiteira ME, entrevista 28.11.2020).

[...] porque não é só a teoria, a coisa tem que funcionar na prática e eu já passei por situações que eram teóricas (Estilista EPP, entrevista 28.11.2020).

O processo de consultoria se destaca como uma maneira de otimizar recursos visando a redução de custos (VASCONCELOS; PEREIRA, 2018). E através do processo de *Business Process Outsourcing*, as demandas de gestão normalmente realizadas pela empresa são terceirizadas e realizadas por uma empresa especialista (ELHARIDY; NICHOLSON; SCAPENS, 2013). Detecta-se essa relevância nas narrativas:

Temos a necessidade de gerir a empresa e a falta de tempo de fazer questões específicas da parte administrativa como: a organização de contas a pagar e a receber, o planejamento para pagamentos futuros e provisionamentos de impostos e de obrigações legais da empresa e o planejamento cotidiano da otimização de recursos, como podemos fazer para enxugar custos, reduzir despesas e otimizar receitas (Arquiteto EPP, entrevista 28.11.2020).

[...] conseguir ter o acompanhamento dos resultados de empresa porque se não tivesse esse trabalho dificilmente todos os meses eu ia conseguir sentar para fazer o fechamento do tempo certo, no sentido de esse mês foi bom por isso e isso aqui não foi legal, tem que ser revisto para o outro mês (Confeiteira ME, entrevista 28.11.2020).

Nota-se ainda a importância da consultoria de *Business Process Outsourcing* contratada ter o domínio dos processos e possuir e conhecimento das tecnologias para que, com eficiência, execute as demandas com agilidade oferecendo o retorno das informações em um tempo menor do que o empresário conseguiria sozinho (DUQUE-CEBALLOS; GONZALEZ-CAMPO; GARCIA-SOLARTE, 2014; SIEBER; VALOR; PORTA, 2006).

Quando a consultoria é bem atuante ela está ligada nos seus custos, ela está ligada onde seu dinheiro está esvaziando desnecessariamente, onde você pode melhorar para minimizar custos, onde você pode aumentar sua produtividade para compensar um determinado prejuízo, ela vai te orientar nas compras. Por mais que você tenha experiência, a consultoria vai lhe dar todo esse suporte, porque sozinha não tem condições (Estilista EPP, entrevista 28.11.2020).

[...] se não tiver esse acompanhamento efetivo e no tempo certo as decisões que deveriam ser tomadas de imediato ficam para depois e quando você vê vira uma bola de neve, você perdeu o *time* das coisas (Confeiteira ME, entrevista 28.11.2020).

4.3.3 Impacto do serviço de consultoria

São geralmente muito expressivos os resultados da ação da consultoria em micro e pequenas empresas. Quando alinhada e com conhecimento sobre as características e objetivos da empresa, o consultor consegue atuar com a otimização dos processos e redução de custos retornando indicadores bastante significativos ao empreendedor (PERONICO, 2018). Observa-se esses impactos nos seguintes relatos, não apenas nas questões financeiras, mas nos processos decisórios, gestão de pessoas e análise sistêmica também:

Hoje sobra dinheiro no final do mês, e consigo ter dinheiro parado na conta, guardado [...] e ter saúde financeira. Meu negócio ter melhorado (Artesã MEI, entrevista 26.11.2020).

Principalmente ter a resposta mais imediata para ajuda no poder de decisão, de mudança, porque se não ia ficar para depois e quando a gente vê perdeu o *time* das decisões, das mudanças (Confeiteira MP, entrevista 28.11.2020).

Sinto um suporte que me ajuda bastante na execução das coisas que eu não tenho tempo para fazer [...] com a adoção de alguns procedimentos que antes eram mais difíceis para mim de adotar, principalmente no tocante ao relacionamento com o pessoal (Arquiteto EPP, entrevista 28.11.2020).

[...] por mais experiência que você tenha, a consultoria vai abrindo um caminho para você direcionando você para as novas possibilidades. [...] a consultoria estando equalizada com todo o sistema ela só vem a acrescentar e assim tirar você de situações complicadas ajudar você a ter um olhar diferente, um olhar mais abrangente em todas as situações (Estilista EPP, entrevista 28.11.2020).

É através de critérios como a execução confiável e precisa, a disposição para ajudar os clientes, a responsabilidade pelo serviço prestado e a organização que evita retrabalhos, que os clientes do serviço de consultoria *Business Process Outsourcing* avaliam a prestação do trabalho (PELEIAS; NASCIMENTO; PARISI, 2014). Foi reconhecido um retorno positivo da consultoria nos relatos dados quando os empresários foram questionados se indicariam os serviços a outras empresas:

Com certeza e acho que principalmente para pessoas que são artistas, que tem uma mente muito voltada para criação, para arte, que elas precisam esvaziar o cérebro com relação a esse outro lado organizacional porque é uma demanda e faz uma diferença na empresa (Confeiteira MP, entrevista 28.11.2020).

Sim, para poder otimizar o seu tempo no que é sua atuação profissional e ao mesmo tempo ter um melhor serviço de gestão e entender mais e aprender mais com relação a tudo isso com base no suporte de terceiros (Arquiteto EPP, entrevista 28.11.2020).

[...] é impossível uma empresa se manter sem esse reforço, sem essa ajuda. Por mais experiência que você tenha, você não é técnica como a consultoria. A consultoria que ajuda a formatar seus acompanhamentos. [...] você não pode dar conta sozinha e a consultoria também abre sua cabeça para outras situações que você de repente não está nem enxergando diante do seu tempo que é ocupado com outras coisas (Estilista EPP, entrevista 28.11.2020).

Os relatos parecem confirmar que o serviço de consultoria, em especial o modelo BPO, analisado neste estudo, se firma como um apoio necessário à sobrevivência das micro e pequenos negócios (VASCONCELOS; PEREIRA, 2018), aplicando soluções inteligentes não apenas na área financeira e contábil, mas na gestão de forma geral (PREVISA, 2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a importância da consultoria empresarial para o sucesso dos microempreendedores, micro e pequenas empresas. Para isso, foi realizado um estudo de múltiplos casos com quatro empresas do grande Recife, de diferentes portes e setores de atuação.

Apesar da grande relevância das micro e pequenas empresas e dos microempresários individuais para a economia brasileira, estudos mostram que a falta de tempo e a falta de competências para gerir o negócio acabam levando ao fim precoce desses empreendimentos. Ao mesmo tempo, a crescente competitividade e as exigências legais têm exigido desses setores de negócio uma estrutura administrativa e uma gestão mais eficiente.

Nesse cenário, a consultoria empresarial tem atuado junto aos micro e pequenos empresários, trazendo para as empresas uma gestão especializada que auxilia na redução dos custos e despesas, majorando os seus resultados.

A consultoria de *Business Process Outsourcing* tem se destacado como uma alternativa para que micro e pequenas empresas tenham à sua disposição um serviço de soluções inteligentes, sem onerar sua folha de pagamento, e o suporte necessário para as demandas administrativas e financeiras.

Nas entrevistas realizadas, observa-se que os empresários identificam essa necessidade. Estes têm realmente percebido na contratação da consultoria uma maneira eficaz de conseguir focar sua atenção no processo produtivo, por saber que as demandas de gestão estão sendo trabalhadas pela empresa contratada.

Apesar da experiência com o negócio, e mesmo entre aqueles que já realizaram alguns cursos de gestão, a falta de afinidade com a área financeira e a quantidade de demandas administrativas existentes são evidentes. Destaca-se, ainda, o fato de que por atuarem no ramo da economia criativa, os empresários relatam que precisam estar tranquilos em relação à gestão e concentrar-se no processo criativo.

Os empresários reconheceram que a atuação da consultoria trouxe uma melhora nas respostas e nos resultados de seus negócios. O serviço da consultoria prestado, inclusive, extrapolou a questão da gestão financeira, envolvendo assessoramento na gestão de pessoas, mudança organizacional e processo decisório de forma geral.

Futuras pesquisas poderão ser realizadas, para ampliar o quantitativo de empresas ou os setores de negócio analisados. Estudos que considerem o ponto de vista dos consultores, e não apenas dos empresários, também podem contribuir para aprofundar o conhecimento sobre o tema. Outra possibilidade pode ser o estudo de empresas de portes diferentes dentro de um mesmo setor.

REFERÊNCIAS

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2007.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 20 out. 2020

_____. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, altera as Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil, 8.029, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm>. Acesso em: 20 out. 2020

_____. Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, altera as Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil, 8.029, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm>. Acesso em: 20 out. 2020

_____. Lei Complementar Nº 155, de 27 de outubro de 2016. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp155.htm>. Acesso em: 20 out. 2020

CARVALHO, J. R. M.; LIMA, M. D. Práticas gerenciais em MPE'S do comércio de confecções da cidade de Souza/PB. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 5, n. 3, p. 39-65, 2011. Disponível em: <<http://www.repec.org.br/repec/article/view/191>>. Acesso em: 05 nov. 2020.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo – dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. São Paulo: Editora Manole, 2012.

CLICK, R. L.; DUENING, T. N. **Essentials of Business Processing Outsourcing**. New Jersey: John Wiley& Sons, 2005.

CRUZ, T. **Manual para gerenciamento de processos de negócio**. São Paulo: Atlas, 2015.

DUQUE-CEBALLOS, J. L.; GONZALEZ-CAMPO, C. H.; GARCIA-SOLARTE, M. Outsourcing y Business Process Outsourcing desde La Teoría Económica de la Agencia. **Entramado**, Cali, 2014. Disponível em: <
<https://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574002.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2020

ELHARIDY, A. M; BRIAN NICHOLSON, B; SCAPENS, R. The embeddedness of accounting outsourcing relationships. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v.10, n: 1, p. 60-77. 2013.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria empresarial**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

HOY, F. *et al.* **Administração de Pequenas Empresas**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2019.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas**. Brasília, 2010. Disponível em: <
<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9016-estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas.html>> Acesso em: 10 out. 2020.

IBQP. Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade. **Empreendedorismo no Brasil**: Relatório executivo. Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2017/07/GEM_2014_Relatorio_Executivo_Brasil.pdf> Acesso em: 05 out. 2020.

LEMES JÚNIOR, A. B. **Administrando micro e pequenas empresas**: empreendedorismo & gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

LISBOA, V.. Agência Brasil explica: o que é o Sistema S. Nove entidades prestam serviços de forma independente. **Agência Brasil**. 21 set. 2020 Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-09/agencia-brasil-explica-o-que-e-o-sistema-s#>>. Acesso em: 10 nov.2020.

LOZADA, G.; NUNES, K. S. **Metodologia científica**. São Paulo: SAGAH, 2019.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 4, art. 100, p. 131-153, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/4221/empreendedorismo-e-franchising--uma-combinacao-que-garante-a-sobrevivencia-/i/pt-br>> Acesso em: 05 out. 2020.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARQUES, L. *et al.* Artefatos da contabilidade gerencial: Um estudo em cursos de graduação de ciências contábeis na região sul do Brasil. Parnaíba: **ConTexto**, 2016. Disponível em: < <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/66770/pdf>> Acesso em: 05 out. 2020.

MILAN, E.; MACHADO, M. Persistência das PMEs brasileiras na exportação: uma análise dos fatores internos e externos de estímulo. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 20, n. 56, p. 99-117, mai/ago. 2020

MIRANDA, L. C. *et al.* Práticas de contabilidade gerencial: evidências em consultorias oferecidas por revistas especializadas aos empresários das micro,

pequenas e médias empresas. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 5, n. 1, p. 139-157, 2013.

MONTEIRO, J. Consultoria empresarial: um estudo de caso sobre as prestadoras de serviço em consultoria empresarial do município de Criciúma/SC. Criciúma: **UNESC**, 2016. Disponível em: < <http://repositorio.unesc.net/handle/1/4816>> Acesso em: 10 out. 2020.

MUGHAN, T.; LLOYD-REASON, L.; ZIMMERMAN, C. Management consulting and international business support for SMEs: need and obstacles. Cambridge: **Education + Training**, 2014. Disponível em: < https://www.researchgate.net/profile/Terry_Mughan/publication/228314302_Management_Consulting_and_International_Business_Support_for_Smes_Need_and_Obstacles/links/5489d770cf225bf669c7542.pdf > Acesso em: 02 nov. 2020.

NASCIMENTO, M. *et al.* Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 2, p. p. 244-283, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/29250/fatores-determinantes-da-mortalidade-de-micro-e-pequenas-empresas-da-regiao-metropolitana-de-florianopolis-sob-a-otica-do-contador/i/pt-br>> Acesso em: 10 out. 2020.

NIELSEN, F. A. G; OLIVO, R. O.; MORTILHAS, L. J. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. São Paulo: Saraiva, 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial**. São Paulo: Atlas, 2003.

PELEIAS, I. R.; NASCIMENTO, G. C.; PARISI, C. Análise do grau de satisfação dos contratantes de serviços terceirizados na modalidade BPO - Business Process outsourcing - na Grande São Paulo. **Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 11, n. 2, p. 105-134, jul/dez, 2014.

PERONICO, C., F. M. **O papel da consultoria nas micro e pequenas empresas (MPE):** Um estudo Bibliométrico. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração), CCSA/UFPB. 2018. Disponível em:
<<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/11943/1/CFMP08102018.pdf>>
Acesso em: 10 out. 2020

PREVISA. **Novo modelo de BPO mira empresas que buscam eficiência e redução de custos.** 24 out. 2019. Disponível em:
<<https://www.previsa.com.br/novo-modelo-de-bpo-mira-empresas-que-buscam-eficiencia-e-reducao-de-custos/>>. Acesso em 02 dez. 2020.

RODRIGUES, J. P. L.; MELO, M. A. de; LEONE, R. J. G. Gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo no setor supermercadista de Mossoró-RN. **Connexio**, ano 5, n. 1, ago. 2015/jan. 2016

SALES, R. L.; BARROS, A. A.; PEREIRA, C. M. M. A. Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 2, p. 38-55, 2008. Disponível em:
<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5815/fatores-condicionantes-da-mortalidade-dos-pequenos-negocios-em-um-tipico-municipio-interiorano-brasileiro/i/pt-br>> Acesso em: 05 out. 2020.

SANTINI, S. *et al.* Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. *Revista eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 8, n.1, p. 145-169, jan/abr 2015

SANTOS, V. dos; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/7271>> Acesso em: 10 out. 2020.

SCHUSTER, W. E.; FRIEDRICH, M. P. A. A importância da Consultoria Empresarial na Gestão Financeira das Micro e Pequenas Empresas. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 7, n. 2, p. 183-205, jul/dez, 2017.

SEBRAE. **As pequenas empresas do simples nacional**. Brasília: SEBRAE, 2011. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/As_pequenas_empresas_SN.pdf. Acesso em: 17 nov. 2020.

_____. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília: Sebrae, 2014.

_____. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2016**. 4. ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília: DIEESE, 2018

_____. **Perfil do Microempreendedor Individual**. 2015. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Perfil%20do%20MEI%202015.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2020

_____. **Sobrevivência das empresas no brasil**. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2020.

_____. **Educação financeira do MEI**. Maio, 2018.

_____. **Cartilha do Microempreendedor Individual**. 2020a. Disponível em: ><https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PB/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Para%20voc%C3%AA:%20MEI/cartilha-do-Mei-2020.pdf>> Acesso em: 07 out. 2020

_____. **Confira as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. 2020b. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e>

_____. **Estratégia**. Sem data. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_estrategia> Acesso em: 17 nov. 2020.

SENADO. **Microempreendedor individual (MEI)**: primeiro degrau da atividade empresarial legalizada. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2013. Disponível em:

<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/531039/Microempreendedor_individual_MEI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 02 dez. 2020.

SIEBER, S.; VALOR, J.; PORTA, V. **Los Sistemas de Información en la empresa actual**. Madrid: McGraw Hill. 2006. Disponível em: <

https://www.academia.edu/36578876/Sieber_Valor_Porta_Los_sistemas_de_informaci%C3%B3n_en_la_empresa_actual_aspectos_estrat> Acesso em: 30 out. 2020.

SIRBU, J; NAGY, A; PINTEA, F. R. The Development of Leadership and Business Process Outsourcing (BPO) Skills. **Procedia Economics and Finance**, Târgu-mures-Romênia, v. 3, p.1141-1147, 2012. Disponível em:

<<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2212567112002870?token=B17C8A2F8972747DB9FE62879441877F1E7494D319EE8E9EBF837A81ABDA0EAEA2E66F96AC206AA742C6E56F5A0B3BED>> Acesso em: 30 out. 2020.

SORDI, J. O. de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2018.

STERN, P.; SCHOETTI, J. **Consultoria**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018

TORRES, O. The SME concept of Pierre-André Julien: an analysis in terms of proximity. **Piccola Impresa/Small Business**, n. 2, p.1-12, 2004. Disponível em: <<http://oliviertorres.net/travaux/pdf/TORRESINGL.pdf>> Acesso em: 01 nov. 2020.

TORRES, O.; JULIEN, P. A. **Specificity and Denaturing of Small Business.**

International Small Business Journal, v. 23, n. 4, p. 355-377, 2005. Disponível em: <
https://www.researchgate.net/publication/254108020_Specificity_and_Denaturing_of_Small_Business > Acesso em: 04 nov. 2020.

VASCONCELOS, A.L.; PEREIRA, A. M. B. A. A prática da Consultoria da Dinâmica Informal do Polo de Confeccões do Agreste Pernambucano. **Journal of Perspectives in Management.** v. 2, n. 2, Julho-Dezembro, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - Guia de entrevista

- 1) Por favor, fale sobre o seu negócio: motivação da criação; história; estrutura, quadro de pessoal, serviço oferecido
- 2) Como o(a) senhor(a) conduz a gestão da sua empresa?
- 3) O(A) senhor(a) já realizou algum curso na área de gestão? Quais?
- 4) Em caso positivo, o(a) senhor(a) percebeu melhorias na condução do negócio?
- 5) O que o(a) levou a procurar o serviço de consultoria?
- 6) Descreva qual o serviço de consultoria contratado inicialmente? Alguma área específica? Por que?
- 7) Esse serviço continua o mesmo ou ampliou para outras áreas? Que áreas? Por que?
- 8) Que impactos da consultoria nos resultados da empresa o(a) senhor(a) percebe?
- 9) Houve alguma dificuldade durante o processo de consultoria?
- 10) Que critérios o(a) senhor(a) usa para avaliar o serviço de consultoria?
- 11) O que mudou na condução da gestão da empresa a partir da consultoria?
- 12) O(A) senhor(a) já teve outras experiências em contratação de consultoria? Essas experiências foram positivas? Justifique.
- 13) O(A) senhor(a) recomendaria a contratação de serviço de consultoria a outra pequena empresa? Justifique.