

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DANIEL CAETANO DO NASCIMENTO CHAVES

**A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA EMPRESARIAL PARA AS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS - UMA REVISÃO SISTEMÁTICA**

Governador Valadares

2022

DANIEL CAETANO DO NASCIMENTO CHAVES

**A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA EMPRESARIAL PARA AS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS - UMA REVISÃO SISTEMÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador (a): Profa. Schirley Maria Policário.

Governador Valadares

2022

DANIEL CAETANO DO NASCIMENTO CHAVES

**A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA EMPRESARIAL PARA AS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS - UMA REVISÃO SISTEMÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em 15 de fevereiro de 2022

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a M.a. Schirley Maria Policário - Orientadora

Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares

Prof.^a M.a. Raquel Berger Deorce

Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares

Prof.^a Dra. Nathalia Carvalho Moreira

Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares

RESUMO

No Brasil, as micro e pequenas empresas desempenham um papel importante na economia, entretanto, muitos desses estabelecimentos encontram dificuldades em sua trajetória, afetando sua longevidade. Desse modo, a consultoria empresarial pode atuar como uma importante ferramenta de suporte, auxiliando na melhoria de seu desempenho e evitando assim a sua mortalidade precoce. Nesse contexto, o objetivo desse trabalho é evidenciar a importância da consultoria empresarial para as micro e pequenas empresas, através de uma revisão sistemática contendo os estudos acadêmicos publicados nos últimos 10 anos, voltados para a consultoria empresarial através de suas ferramentas e técnicas aplicadas às micro e pequenas empresas, bem como suas respectivas análises, conclusões e sugestões, salientando o impacto e a importância que tal serviço pode trazer a essas empresas. Os resultados demonstraram que a consultoria empresarial voltada às MPEs contribui consideravelmente para a melhoria dos seus negócios tanto financeiramente como no aspecto organizacional, mas por outro lado, ainda existem barreiras na sua utilização, como a grande resistência por parte dos empreendedores, seja por receio de perder o controle da empresa ou em expor seus dados, ou até mesmo pelo custo da contratação.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas, Consultoria Empresarial, Gestão Estratégica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus por ter me concedido essa oportunidade, me fortalecendo e me dando força e coragem para prosseguir e chegar até aqui.

À toda minha família, principalmente à minha esposa Tatiana por todo apoio, incentivo e amor desprendidos nessa longa caminhada, e aos meus filhos Mariana e Miguel pela paciência e compreensão diante dos dias e noites de ausência. Foram dias difíceis, mas, vocês me deram forças para continuar, amo vocês.

Aos professores da universidade, que sempre contribuíram da melhor forma possível, em especial, à professora e orientadora Schirley por todas as conversas, conselhos e orientações.

Aos meus amigos pelos anos de convivência, pela amizade e pelo apoio.

A todos vocês, meu muito obrigado.

“Os grandes feitos são conseguidos não pela força, mas pela perseverança” (Samuel Johnson)

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPE	Micro e pequena empresa
PIB	Produto interno bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma de pesquisa	21
Figura 2: Percentual de variação do faturamento bruto anual	22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação do porte das empresas segundo a Lei Geral	14
Tabela 2: Classificação do porte das empresas segundo o SEBRAE	14
Tabela 3: Classificação do porte das empresas segundo o BNDES	15
Tabela 4: Propostas para melhoria de desempenho sugeridos pela consultoria	23
Tabela 5: Perfil das pequenas empresas de Barra do Piraí – RJ	24
Tabela 6: Síntese das empresas, segundo estudo sobre a consultoria financeira ...	25
Tabela 7: Fatores de insucesso e aprendizado entre consultores e empresários, em Santana do Livramento – RG	28

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	As micro e pequenas empresas	12
2.2	Consultoria empresarial nas MPEs	15
2.3	Planejamento estratégico nas MPEs.....	16
2.4	Ferramentas para o planejamento estratégico	17
3	METODOLOGIA	19
3.1	Fonte de dados	19
3.2	Seleção dos estudos	20
4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	22
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
6	REFERÊNCIA	34

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, as micro e pequenas empresas desempenham importante papel na economia, o que pode ser evidenciado pela participação dessas organizações no Produto Interno Bruto (PIB), geração de bens de capitais, circulação de riqueza e geração de empregos, além de representar grande parcela do universo empresarial (PITANGA, 2013).

Segundo dados apresentados pelo SEBRAE (2016), pode-se constatar o tamanho e a relevância dessas empresas para a economia nacional, pois representam 27% do PIB, com uma variação de 316%, ou R\$ 455 bilhões de reais em números absolutos em dez anos, indo de R\$ 144 bilhões para R\$ 599 bilhões. Ainda segundo o SEBRAE (2020), dos 6,4 milhões de estabelecimentos abertos no Brasil, 99% são MPEs, e são responsáveis por 52% dos empregos com carteira assinada.

Em contrapartida, muitos estabelecimentos encontram dificuldades em sua trajetória, como aponta o IBGE (2020), que diz que em 2018 em todo território nacional fechou-se mais empresas do que se abriu, com percentual de entrada de 15,9% e percentual de saída de 17,4%, apresentando um saldo negativo de 1,5% nessa relação entradas e saídas.

Logo, essas empresas são essenciais para o desenvolvimento da economia, visto que, compõem grande parte dela. Porém, é importante que os diretores se qualifiquem para um melhor gerenciamento destas empresas, para perpetuar no mercado, já que possuem diversos benefícios que não são disponibilizados para as organizações de maior porte (MONTEIRO e BARBOSA, 2011), de acordo com a Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, que assegura a possibilidade de apuração e recolhimento dos tributos de forma agrupada, simplificada e com alíquotas menores que os demais regimes tributários através da apuração pelo regime Simples Nacional; contabilidade simplificada; vantagens em processo licitatório; e etc.

De acordo com Yoshitake, *et al.*, (2014), para manter-se competitivo nos segmentos empresariais, se faz necessário antever aos fatores adversos e/ou favoráveis e realizar mudanças necessárias para se adaptar à nova realidade.

Constituindo-se a empresa em um elemento econômico, cujo principal objetivo é o lucro, é imprescindível a adoção de medidas que visem promover a otimização das possibilidades de alcance dos objetivos e metas da empresa no que diz respeito ao lucro, reduzindo ao máximo as probabilidades de insucesso, evitando que decisões errôneas sejam tomadas e possam prejudicar a vida da organização. Para isso é necessário que estratégias sejam adotadas, através do somatório de ações planejadas a fim de assegurar a qualidade das decisões, conduzindo o gestor ao alcance dos objetivos estabelecidos de forma prévia (BRITO, 2016).

De acordo com Costa (2020), a consultoria surgiu com o objetivo de ajudar as pessoas e os seus negócios a prosperarem, baseando-se em conhecimento e técnica, por meio das informações prestadas pelos clientes através de uma relação de confiança entre consultor e cliente.

Consultoria é o ato de um cliente fornecer, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxílie, apoie, oriente o trabalho administrativo, pode-se dizer que a consultoria é uma troca onde o cliente fornece informações da empresa e cabe ao consultor diagnosticar o problema e orientar da melhor forma possível. (PARREIRA, 1997 p.12)

Pires, *et al.* 2020, pontua que o consultor tem um papel fundamental no processo de consultoria empresarial. Ele é comparado a um treinador de um time. Tendo como função a realização de um diagnóstico, onde se levantará questionamentos, fazendo análises críticas dos processos, estipulando metas, isso com o objetivo geral de trazer melhoria para a organização, fortalecendo, assim, a competitividade no mercado de atuação. É muito importante que o consultor já tenha uma experiência na área de atuação, não bastando apenas conhecimento acadêmico. A consultoria exige um conhecimento empírico sobre técnicas, ferramentas e metodologias da área de gestão.

Nesse contexto, o presente trabalho tem como problema de pesquisa responder a seguinte questão: Qual a importância da consultoria empresarial para as micro e pequenas empresas?

A justificativa para tal parte da relevância que estas empresas possuem e o papel que elas exercem, e, portanto, a sobrevivência dessas empresas é de suma

importância não somente no âmbito social, figurando como geradora de empregos e de renda para várias famílias, como também para o sistema de arrecadação de tributos, pois, com a sua representatividade superando a casa dos 99% tem considerável contribuição para o recolhimento dos tributos diretos e indiretos provenientes de suas atividades. Os fechamentos sucessivos dessas empresas causam um efeito dominó que pode prejudicar o Brasil como um todo, e em todas as suas esferas.

O objetivo geral desta revisão sistemática é sintetizar os estudos acadêmicos publicados nos últimos 10 anos, voltados para a consultoria empresarial através de suas ferramentas e técnicas aplicadas às micro e pequenas empresas, bem como suas respectivas análises, conclusões e sugestões, demonstrando o impacto e a importância que tal serviço pode trazer a essas empresas.

Os objetivos específicos são:

- Identificar os fatores que influenciam ou não na contratação dos serviços de consultoria;
- Identificar as técnicas e ferramentas utilizadas;
- Identificar os resultados obtidos pelos autores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta os fundamentos teóricos que compreendem as características e classificações das empresas, a consultoria empresarial, e demais assuntos correlacionados.

2.1 As micro e pequenas empresas

O IBGE (2001) relaciona algumas características das micro e pequenas empresas, sendo: baixa intensidade de capital; altas taxas de natalidade e de

mortalidade; forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; poder decisório centralizado; estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; registros contábeis pouco adequados; contratação direta de mão de obra; utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada; baixo investimento em inovação tecnológica; maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro e relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

De acordo com Santos e Costa (2016), a relevância das micro e pequenas empresas para o mercado foi crescente no decorrer das décadas. Hoje são muito importantes para o desenvolvimento do país, pois aquece a economia gerando empregos e oportunidades.

As empresas classificadas como micro e pequenas exercem uma função muito importante no contexto socioeconômico nacional, sendo consideradas agentes de desenvolvimento social, apresentam muitas vezes um número limitado de funcionários e custos enxutos, e muitas vezes são predominantemente familiares (LOCH, NARDI e BULHÕES, 2018).

No Brasil, a classificação das empresas, quanto ao seu porte, pode vir da Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, que é conhecida com a Lei da Micro e Pequena Empresa, do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) que se baseia na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do atual Ministério da Economia, e do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), cada um adotando alguma característica. Contudo, para fins legais, somente é utilizada a classificação proveniente da Lei Complementar nº 123.

A Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, além de dar outras providências, classifica as empresas quanto a sua receita bruta anual, considerando cada ano-calendário, como demonstra a tabela a seguir.

Tabela 1: Classificação do porte das empresas segundo a Lei Geral

Classificação (porte)	Receita Bruta Anual
Microempreendedor Individual - MEI	Até R\$ 81 mil
Microempresa	Maior que R\$ 81 mil e menor ou igual a R\$ 360 mil
Empresa de pequeno porte	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões

Fonte: Lei Complementar nº123 (2006)

O SEBRAE utiliza o número de vagas ocupadas ou empregados contratados, levando em consideração dados levantados pelo IBGE com base na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), como critério para classificação do porte das empresas. Apesar dessa classificação não ter base legal, ela é utilizada para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros assuntos relacionados a instituição.

Tabela 2: Classificação do porte das empresas segundo o SEBRAE

Classificação (porte)	Setores	
	Comércio e Serviço	Industria
Microempresa	até 19 vagas ocupadas	até 9 vagas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 vagas ocupadas	de 10 a 49 vagas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 vagas ocupadas	de 50 a 99 vagas ocupadas
Grande empresa	500 vagas ocupadas ou mais	100 vagas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE (2018)

De acordo com o Banco Nacional do Desenvolvimento, BNDES (2020), a classificação de seus clientes acontece em relação a receita operacional brutal anual, o que permite uma atuação adequada às características de cada segmento.

Tabela 3: Classificação do porte das empresas segundo o BNDES

Classificação (porte)	Receita operacional anual bruta (R\$)
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2020)

2.2 Consultoria empresarial nas MPEs

Segundo Arenhart e Sampaio (2020), a atuação da consultoria tem ganhado cada vez mais espaço devido à complexidade da área empresarial, existe uma necessidade constante da busca de conhecimento, atualização e adaptação às mudanças. Os empresários decidem procurar ajuda de profissionais qualificados, que irão dispor de tempo para acompanhar e implementar as novas técnicas e ferramentas ao meio empresarial.

Define consultoria empresarial como: um processo interativo de um agente de mudança externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. (OLIVEIRA, 2001, p.21)

Para Pires, *et al.* (2020) a consultoria empresarial é um suporte que o consultor irá realizar para dar aporte ao empreendedor/administrador/direção/governança, de modo que gerenciam, organizem e desenvolvam a organização de forma mais eficiente, sustentável, com boas práticas, princípios, metodologia e ferramentas de gestão. Servindo de bússola para às organizações que não sabem para onde ir.

Segundo Carvalho, Nishioka e Andreotti (2009), na atualidade uma das principais estratégias das empresas para enfrentar os desafios de gestão é a utilização de especialistas, que são chamados de consultores. Como não fazem parte da cadeia de poder das empresas que os contratam, eles conseguem maior isenção e neutralidade na análise de cenários e problemas, podendo oferecer aos administradores mais precisão de chances de acerto em suas decisões.

A consultoria além de solucionar problemas auxilia o empresário para uma nova visão do seu negócio. Pois além de gerir a empresa o empresário deve preocupar com a sua marca, seu público-alvo e seus consumidores. As micro e pequenas empresas muitas vezes se preocupam apenas com a venda e o lucro, desse modo, existe a necessidade de contratar a consultoria além de ser para solucionar conflitos (ALVES, DIAS e MONSORES, 2015).

Para Caliari, Scherer e Flores (2019), as empresas decidem contratar profissionais para a realização de atividades que não consideram fundamentais na sua empresa, e para auxiliar seus colaboradores objetivando beneficiar e alavancar o seu negócio.

2.3 Planejamento estratégico nas MPEs

O planejamento estratégico para Kraukauer, Fisschmann e Almeida (2010) é uma técnica no qual direciona as micro e pequenas empresas, possibilitando a tomada de decisões assertivas proporcionando um melhor preparo para o futuro, permitindo também que os gestores entendam melhor o ambiente onde estão inseridos. Tem como objetivo buscar constantemente métodos para o alcance das metas, buscando uma previsão do futuro, medindo os riscos e reavaliando as estratégias (MOTA, MONTEIRO e NASCIMENTO, 2019).

De acordo com Mota, Monteiro e Nascimento (2019), o planejamento estratégico é uma ferramenta flexível, onde apresenta técnicas e modelo de aplicação adaptável a qualquer cenário da empresa, sendo essencial na tomada de decisão dos gestores e situações de crise. O planejamento estratégico dá uma visão da organização como um todo.

Segundo Alves, Dias e Monsores (2015) para traçar a estratégia é necessário selecionar qual o produto e qual o cliente que a empresa irá investir, devendo também definir o valor que quer transmitir para o consumidor final. Entendendo-se que a estratégia será a forma para atingir o objetivo. Elaborando maneiras diferentes das outras empresas, atuando de forma que fiquem atentos aos concorrentes, às

mudanças e aos desejos dos clientes. Para definir uma estratégia tem que levar em consideração o número da população, faixa etária, distribuição de renda, mudanças, tendências e a competitividade global, todos esses fatores influenciam na estratégia da empresa.

A falta de planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas tem sido uma das causas principais do fechamento, pois elas só se preocupam com a situação presente, muitas vezes são despreparadas para usar as ferramentas de planejamento estratégico, tomando atitudes erradas e recuando em situações conflitantes e de problemas (NUNES, 2013).

Segundo Alves, *et al.* (2013) a cultura das pequenas organizações é ainda pela não utilização do planejamento estratégico, o que pode trazer um otimismo para quem espera ainda uma gestão mais qualificada para as pequenas empresas, e mesmo assim é possível observar em pesquisas na área que o planejamento estratégico traz benefícios para as organizações que o utiliza.

Observa-se que a falta de planejamento e de visão de futuro da empresa, tem colaborado para o seu mau desempenho e até para a sua falência. Muitas barreiras dificultam o sucesso empresarial das micro e pequenas empresas sem um planejamento estratégico. Faz necessária a elaboração de um planejamento eficiente para determinar objetivos, estratégias, o público-alvo e as formas de conseguir se manter no mercado com sucesso (LUNA et al. 2014).

O planejamento estratégico é considerado a ferramenta que oferece à organização uma ótica futura, fazendo com que a empresa aumente a oportunidade de estudar, pesquisar o seu potencial, com uma visão detalhada do futuro (SILVA e ALVES, 2012).

2.4 Ferramentas para o planejamento estratégico

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2007) para planejar e organizar estrategicamente uma empresa, existe a necessidade de utilizar ferramentas que compõem todo o planejamento.

As ferramentas de planejamento estratégico são aquelas utilizadas tanto na elaboração como na definição da estratégia de uma organização. Por serem muitas as ferramentas utilizadas na gestão estratégica procuraram-se indicar e descrever as mais frequentes utilizadas pelas empresas (VENDRUSCOLO, HOFFMANN e FREITAS, 2012).

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário ou ambientes, sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma empresa. É um sistema simples para se posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007).

Segundo Ludovico (2018) a análise SWOT tem por objetivo estudar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e essa ferramenta é muito importante para o estudo do ambiente externo proporcionando uma análise racional dele mesmo.

A análise SWOT faz com que o micro ou pequeno empresário tenha conhecimento aprofundado tanto dos pontos fortes como fracos do seu negócio (MENDONÇA, et al, 2017).

A matriz BCG é uma forma de decisão estratégica baseada em cenários consistentes e análise do portfólio dos produtos, demonstrando de forma visual através de quatro quadrantes, sendo eles:

- Ponto de interrogação - inclui negócios com alta taxa de crescimento, mas com baixa participação no mercado;
- Estrela - negócios com alta taxa de crescimento e alta participação no mercado;
- Vaca leiteira - representa os negócios maduros e consolidados, que não crescem tanto, mas possuem alta participação no mercado; e por fim,
- Abacaxi - que representa aquele negócio que não oferece perspectivas de crescimento e está com a participação baixa no mercado (BARBOZA e ROJO, 2015).

Segundo Porter (1999), as “Cinco Forças de Porter” são cinco forças competitivas que envolvem a concorrência, na qual devem ser observadas para analisar a atratividade de um mercado, sendo elas:

- a ameaça de novos entrantes;

- a ameaça de produto ou serviços substitutos;
- o poder de negociação dos compradores;
- o poder de negociação dos fornecedores; e a
- rivalidade entre os concorrentes existentes.

É importante destacar que cada consultoria tem suas características e particularidades. As ferramentas servem como um instrumento para o consultor compreender o cliente e os problemas que precisarão ser solucionados (SILVA et al. 2021).

3 METODOLOGIA

Este trabalho busca analisar a importância da consultoria empresarial para as micro e pequenas empresas através de um estudo exploratório, por meio de uma revisão sistemática de artigos científicos.

De acordo com Sampaio e Mancini (2007) a revisão sistemática é uma forma de pesquisa que utiliza a literatura sobre um determinado tema como fonte de dados. Disponibilizando um resumo de evidências mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca e a síntese das informações encontradas. São extremamente úteis para integrar as informações de um conjunto de estudos realizados.

Uma revisão sistemática é uma forma rigorosa de resumir as evidências científicas disponíveis que são derivadas de vários ensaios clínicos, estudos de diagnóstico e prognóstico, ou de um método em particular (ROEVER, 2017).

3.1 Fonte de dados

A busca eletrônica dos materiais foi realizada na base de dados da Scientific Periodicals Electronic (SPELL®), no portal Periódicos CAPES/MEC, na Scientific Electronic Library Online (SciELO), e, Google Acadêmico.

Foi realizada uma pesquisa nos seguintes termos: “consultoria empresarial” AND “micro e pequenas empresas”, adicionando os seguintes limitadores na pesquisa: data limite de 2011 a 2021; somente artigos; e, somente artigos em língua portuguesa – Brasil.

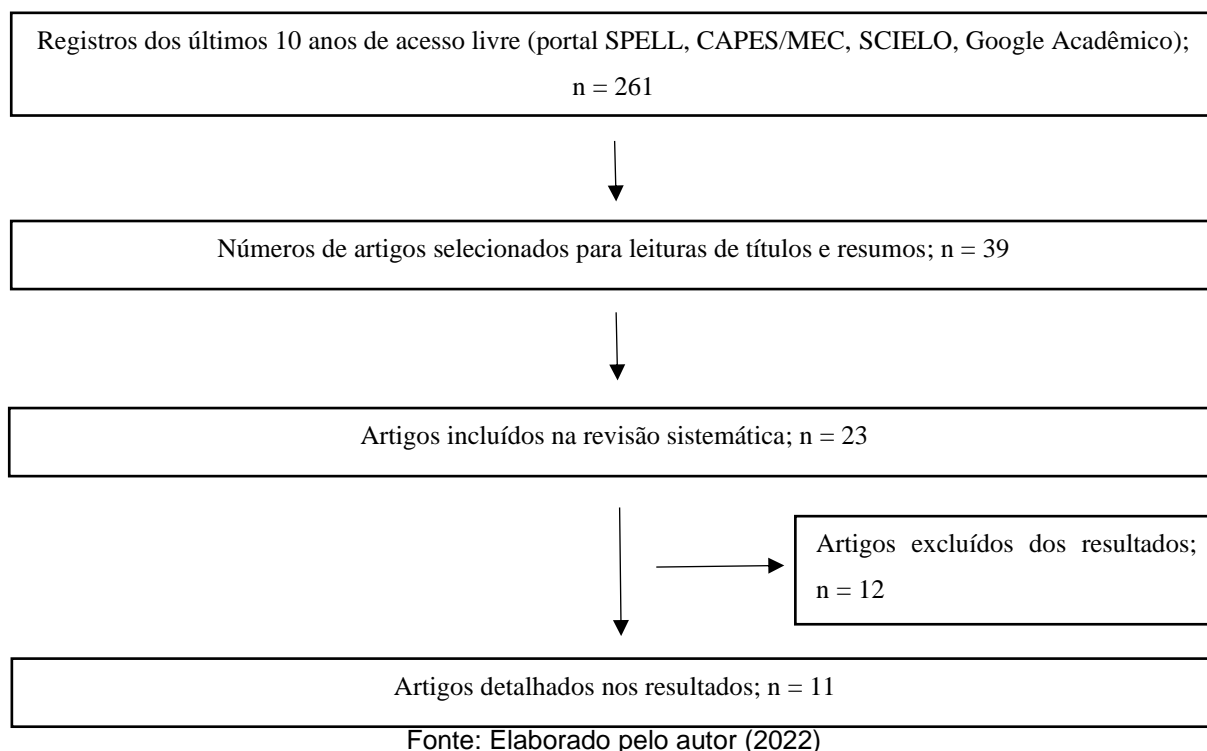
3.2 Seleção dos estudos

Os registros encontrados tiveram títulos e resumos lidos para confirmação de pertinência temática e seleção de artigos para leitura completa. Esta avaliação foi feita em duplicata por dois revisores independentes. Em caso de dúvidas, cada caso era discutido até que se chegasse a um consenso.

Os critérios de inclusão foram artigos pertinentes ao tema pesquisado, que englobasse as duas palavras chaves, além disso, foram incluídos trabalhos com temática de experiências da realização desse tipo de serviço.

Foram excluídas dissertações e teses, artigos em duplicidade entre as plataformas de busca, e trabalhos que durante a leitura se apresentavam distantes da proposta de pesquisa.

A figura 1 representa o fluxo de buscas:

Figura 1: Fluxograma de pesquisa

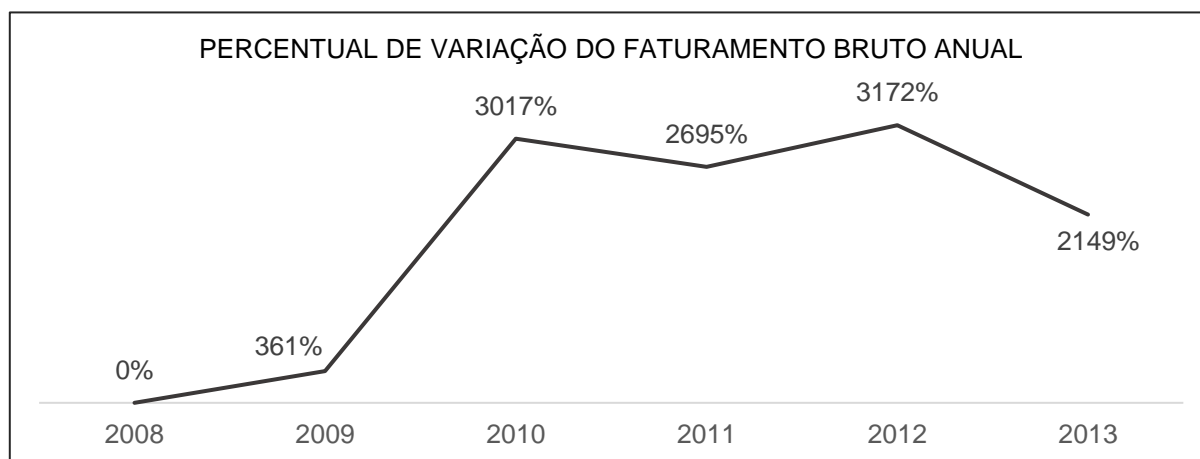
Realizada a pesquisa nas bases de dados seguindo os parâmetros supracitados, foram retornados primeiramente 261 resultados. Esses dos quais foram selecionados 39 trabalhos, com base nos critérios de inclusão e exclusão, que tiveram além de seu título e palavras-chaves verificados, tiveram também seus resumos lidos. Desses 39 artigos, 23 apresentaram ter alguma ligação efetiva com o tema pesquisado, entretanto, após uma verificação mais cautelosa e criteriosa dos artigos por completo, foram excluídos 12 trabalhos dos resultados, pois, apesar de terem apresentado primeiramente haver forte ligação com o tema proposto, ao decorrer do trabalho se demonstraram distante da temática esperado. Desse modo, somente 11 artigos atenderam a todos os critérios de inclusão e, portanto, foram selecionados para compor os resultados.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dentre os artigos selecionados conforme os critérios descritos anteriormente, destacasse os seguintes itens.

Conceição (2015), realizou uma pesquisa com objetivo de verificar de que maneira a consultoria empresarial poderia contribuir para a saúde organizacional de uma microempresa do setor de vestuário de um município da Bahia. Os resultados obtidos a partir da consultoria e da ferramenta de gestão financeira proporcionaram grandes melhorias na empresa, dentre elas a melhoria no valor agregado dos produtos e serviços; a consolidação do público-alvo; controle eficiente de entrada e saída de produtos; e, melhoria da produtividade e da qualificação profissional. No quesito financeiro a empresa alcançou índices extremamente relevantes e altamente rentáveis nos anos posteriores a consultoria.

Figura 2: Percentual de variação do faturamento bruto anual



Fonte: Adaptado de CONCEIÇÃO (2015)

O ano de 2008 é tido como base, pois nele não havia ainda começado o processo de consultoria, esse tendo início em 2009. Os anos de 2010 a 2013 correspondem ao tempo em que se pode avaliar o impacto da utilização da consultoria, registrando a melhor variação em 2012 com 3172% em relação a 2008, e caindo para 2.149% em 2013, o último ano de registro.

Foram indicados pelo gestor alguns fatores de sucesso, dentre eles o conhecimento do mercado onde atua; capital próprio; criatividade da direção e a capacidade de assumir riscos, entretanto, pode-se assumir que a consultoria foi instrumento fundamental para o crescimento. Ficou evidenciado que a partir da utilização da consultoria, os setores organizacionais melhoraram significativamente. O uso de ferramentas de gestão gerenciais utilizadas pela empresa a tornou mais competitiva diante dos seus principais concorrentes, trazendo como benefícios a redução dos custos, a conquista de novos mercados, o aumento do número de clientes e principalmente o aumento da lucratividade (CONCEIÇÃO 2015).

Barboza e Rojo (2015), buscaram descrever o resultado do diagnóstico produzido por uma consultoria realizada em uma empresa do setor moveleiro, que atua especificamente na usinagem, montagem e manutenção de portas de alto padrão. Foram utilizadas as ferramentas Matriz BCG, Cinco Forças de Porter e Análise SWOT, como auxiliares no desenvolvimento e objetivo da consultoria. Como resultado foram apresentadas algumas soluções aos empresários e sugestões de melhorias para futuras intervenções, como:

Tabela 4: Propostas para melhoria de desempenho sugeridos pela consultoria

Soluções e melhorias propostas	
Proposta 1	Elevar o número de funcionários com mão de obra especializada com intuito de ampliar a produção
Proposta 2	Oferecer produtos e serviços inovadores, de alto padrão e com contínuo desenvolvimento
Proposta 3	Atendimento aos municípios vizinhos, aumentando a área de atuação
Proposta 4	Realização de parcerias estratégicas com construtores e arquitetos

Fonte: Adaptado de BARBOZA E ROJO (2015)

Não foram apresentados resultados realizados, entretanto, foi possível identificar o atual cenário da organização, e, com a aplicação dos métodos e ferramentas estratégicas foi demonstrado a grande importância do alinhamento estratégico mesmo se tratando de uma empresa de pequeno porte, e a grande

importância dos serviços de consultoria como forma de auxiliar as empresas (BARBOZA E ROJO, 2015).

Alves, Dias e Monsores (2015) realizaram uma pesquisa por meio de entrevista, com o objetivo de identificar entre as pequenas empresas, a utilização da consultoria empresarial como instrumento estratégico de desenvolvimento no mercado em que atuam, em Barra do Piraí – Rio de Janeiro. Foram levantados os seguintes dados:

Tabela 5: Perfil das pequenas empresas de Barra do Piraí – RJ

Quesito	Distribuição
Ramo de atividade	87% comércio; 13% serviço
Conhecimento dos serviços oferecidos por uma consultoria	58% conhecem os serviços; 42% não conhecem
Utilização dos serviços de consultoria	32% já utilizaram; 68% não utilizaram
Área de maior necessidade em consultoria	37% administrativa; 20% treinamento; 19% marketing; 16% financeira; 8% demais áreas
Disponibilidade para investir em consultoria	27% investiriam; 23% não investiriam; e, 50% disseram que depende de outros fatores

Fonte: Adaptado de ALVES, DIAS E MONSORES (2015)

De acordo com Alves, Dias e Monsores (2015), existe uma resistência por parte das pequenas empresas na utilização dos serviços de consultoria, acreditando que esse seja um investimento muito caro e temendo a exposição dos dados da sua atividade. Além disso, apesar da maioria das empresas ouvidas relatarem que conhecem os serviços de consultoria, elas não apresentam um conhecimento mais profundo sobre o assunto, ficando restritas ao conhecimento passado pelo SEBRAE.

Caliari e Scherer (2017), realizaram uma pesquisa buscando analisar os motivos pelos quais os empreendedores contratam os serviços das consultorias em um município no interior do Brasil. Para isso foram ouvidos empreendedores e consultores sem que houvesse relação entre eles, ou seja, os consultores não prestaram consultoria para as empresas em questão. Dentre os motivos aos quais levariam a contratação de uma consultoria, foram encontradas divergências de

opiniões entre eles. Na visão dos consultores ficou claro que muitos dos clientes procuram o serviço com o intuito de resolver problemas, sendo que para eles o real significado da consultoria é auxiliar dando sugestões de mudanças e incentivando o empresário para a resolução do problema em questão. Já na visão dos empreendedores, a contratação do serviço de consultoria está voltada para a busca de melhorias, visando a expansão e aperfeiçoamento do seu empreendimento. Caliar e Scherer (2017) ressaltam a divergência de opiniões entre consultores e empreendedores, ademais, pontuam que um dos fatores importantes para diminuir a possibilidade de insucesso é a etapa de “pré-diagnostico”, e que um dos principais fatores que culminam para o fracasso do projeto é a falta de comprometimento dos empresários com tudo que é proposto.

Martins, Rodrigues e Lopes (2017), realizaram um estudo com objetivo de verificar como a consultoria financeira poderia contribuir na orientação e gestão organizacional das MPEs, correlacionando as perspectivas de empresários e consultores durante o processo. Para isso, foram ouvidos três empresários e três consultores, e ao contrário de Caliar e Scherer (2017), esse estudo ouviu os empresários e os consultores que trabalharam em suas empresas.

Tabela 6: Síntese das empresas, segundo estudo sobre a consultoria financeira

	Dificuldades antes de procurar a consultoria	Principais dificuldades encontradas durante a consultoria	Principais benefícios gerados após a consultoria
Relato do empresário A	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado da empresa desconhecido; • Não havia ferramentas para controle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de histórico financeiro; • Pró-labore sem valor fixo; • Divisão dos gastos empresariais e pessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança nas tomadas de decisões; • Definição do pró-labore e preço de venda; • Visibilidade do resultado da empresa.
Relato do consultor A	<ul style="list-style-type: none"> • Sem definição ou planejamento de preço e pró-labore; • Ausência de dados financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em elaborar dados financeiros confiáveis; • Bloqueio do Empresário A para aderir as mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores financeiros confiáveis; • Tomadas de decisões planejadas e seguras;

			<ul style="list-style-type: none"> • Identificação do resultado.
Relato do empresário B	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado da empresa desconhecido; • Mal uso de ferramentas contábeis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compreensão dos conceitos contábeis; • Divisão dos gastos empresariais e pessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação do resultado; • Organização e controle empresarial.
Relato do consultor B	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de controle financeiro; • Gerenciamento não saudável por parte do empresário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recolhimento de dados financeiros; • Resistência para adaptar-se as mudanças; • Implementação de novos controles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação do resultado; • Melhoria de desempenho empresarial.
Relato do empresário C	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado da empresa desconhecidos; • Necessidade de gestão de caixa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recolhimento de dados financeiros da empresa; • Definir despesas, custos fixos e variáveis; • Divisão dos gastos empresariais e pessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação do resultado; • Definição do pró-labore e preço de venda.
Relato do consultor C	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de dados financeiros; • Carência de controle financeiro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recolhimento de dados financeiros da empresa; • Divisão dos gastos empresariais e pessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação do resultado; • Implementação de ferramentas contábeis; • Expectativa de lucratividade.

Fonte: Adaptado de MARTINS, RODRIGUES E LOPES (2017)

Observou que as três empresas não possuíam histórico financeiro e não faziam uso de ferramentas contábeis. Observou também que duas das empresas apresentaram dificuldades em se adaptarem de imediato a mudanças, mas após o serviço de consultoria ficou evidente que todos os objetivos propostos foram alcançados. Sendo as principais contribuições, tomada de decisão assertiva e segura, controle financeiro, aumento de lucro, identificação do resultado e perspectiva de crescimento. A correta separação das saídas de caixa da empresa com os pessoais tornou o controle financeiro de ambas as partes mais saudável (MARTINS, RODRIGUES E LOPES, 2017).

Gafuri, Rojo e Miura (2017), realizaram um estudo de caso com o objetivo de diagnosticar e apresentar propostas de intervenção por meio de consultoria que contribua para a formação de um planejamento estratégico para uma microempresa no ramo de calçados localizada no oeste do Paraná. Dentre os pontos destacados como problemáticos, verificou-se que a falta de controle de estoque efetivo era um dos principais problemas para a empresa, pois, a liquidez dos produtos sempre era reduzida quando a “moda passava”, mudava a estação ou era lançada uma nova coleção, o que culminava na necessidade de promover liquidações, reduzindo a margem. Outro problema destacado é a falta de controle de fluxo de caixa, pois existia divergência entre no ciclo financeiro. A principal necessidade segundo a empresária é aumentar o faturamento e reduzir os estoques antigos.

Através das ferramentas de planejamento estratégicos SWOT e matriz BCG identificou as principais fragilidades da empresa, bem como seus pontos fortes, possibilitando criar melhorias para o processo de vendas, atendimento ao cliente, e o entendimento sobre o mercado consumidor e o concorrente. O trabalho trouxe contribuições à empresa que pôde ter uma visão externa da gestão e do relacionamento interpessoal propondo melhorias aos processos (GAFURI, ROJO E MIURA, 2017).

Schuster e Friedrich (2017), realizaram um trabalho visando analisar a importância da consultoria empresarial na gestão financeira das MPEs do município de Passo Fundo - Rio Grande do Sul. Foram ouvidas 40 empresas de setores variados, e, através dos resultados obtidos ficou expresso que 65% dos empresários só utilizam as ferramentas contábeis somente para questões contábeis, e que os 35% restantes fazem o uso dessas ferramentas de maneira estratégica. 55% dos empresários declararam possuir planejamento estratégico, e foi observado que a falta de planejamento estratégico atinge mais os gestores que possuem menor grau de instrução e estudo. Outro dado encontrado, foi que apenas 37,50% dos administradores buscam algum tipo de consultoria externa antes de iniciar suas atividades, mas em contrapartida 85% dos entrevistados relataram que se precisarem do serviço de consultoria sabem onde encontrar, e 77,50% já receberam a oferta de algum tipo de consultoria. A declaração dos empreendedores sobre a não contratação do serviço é em relação a desconfiança com a pessoa do consultor e o fato de terem

receio de mostrarem na totalidade os dados contábeis da empresa para uma pessoa de fora, também relatam a falta de recursos como tempo e dinheiro.

Loch, Nardi e Bulhões (2018), realizaram um estudo com o objetivo de elaborar um posicionamento estratégico de mercado em uma pequena empresa que atua no ramo do varejo de materiais de construção, localizada na cidade de Cascavel no Paraná. Segundo os sócios, a abertura da loja foi executada sem nenhum planejamento ou análise de mercado, por isso eles passaram por situações não previstas, como a falta de fluxo de caixa e atraso de pagamento de fornecedores. Ainda segundo eles, o maior problema é relativo ao controle de estoques, pois, faltam produtos na loja que só são identificados no momento de se concretizar a venda, ocasionando um desgaste com o cliente e a perda dessas vendas, proveniente de toda essa situação. Na ocasião, foram utilizadas as ferramentas Matriz SWOT e Matriz BCG para pautar e identificar as possíveis ineficiências no processo de gestão. Dentro dos resultados obtidos foi pontuado que não é viável para a empresa investir em uma linha de produtos que o seu público não almeja, foram orientados a investirem em produtos com grande saída. Foi sugerido a aquisição de um local maior. As principais contribuições deste estudo estão atreladas em demonstrar aos empresários as possibilidades de maximizar seu mercado de atuação e consequentemente seus ganhos financeiros sem que haja a migração para um outro nicho de mercado. É muito importante a capacidade que esse planejamento tem de direcionar mais adequadamente os empresários.

Caliari, Scherer e Flores (2019) através de uma pesquisa exploratória buscaram identificar os fatores que acarretam o insucesso da relação entre consultorias empresariais e empreendedores em Santana do Livramento, Rio Grande do Sul.

Tabela 7: Fatores de insucesso e aprendizado entre consultores e empresários, em Santana do Livramento – RG

Categoria	Resumos das respostas
Insucessos no serviço de consultoria	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendedor não está pronto para receber a consultoria; • Erros durante o pré-diagnóstico; • Pouca participação dos líderes durante o andamento da consultoria;

	<ul style="list-style-type: none">• Importância de definir um responsável dentro da empresa;• Consultores inexperientes, ou que prestam serviços de baixa qualidade.
Aprendizados com o insucesso das consultorias	<ul style="list-style-type: none">• Cada consultoria é única, que trazem aprendizados aos consultores com erros e acertos;• Melhorar a comunicação com cliente;• Importância de realizar um diagnóstico preciso para o bom andamento da consultoria;• Buscar o Feedback dos clientes sobre o serviço de consultoria.

Fonte: Adaptado de CALIARI, SCHERER E FLORES (2019)

Nos resultados encontrados percebeu-se que a culpa do insucesso é passada do consultor para o cliente e vice-versa. O pré-diagnóstico equivocado e a falta de comprometimento do empreendedor durante o processo de consultoria foram os mais ressaltados, outro fator mencionado é a falta de preparo do empreendedor para receber o serviço de consultoria. A prestação de consultoria empresarial por não ter especialistas é um fator crescente, por isso muitos profissionais desqualificados acabam prestando serviços de má qualidade manchando a imagem da consultoria (CALIARI, SCHERER e FLORES 2019).

Mota, Monteiro e Nascimento (2019) em um trabalho que visava destacar a importância do planejamento estratégico para as MPEs, relataram que a maioria das MPEs são administradas por um grupo familiar, onde a família se torna influência direta em relação ao desenvolvimento da empresa, e isso, por inúmeras vezes pode gerar conflitos. O “patriarca” interfere até mesmo no seu crescimento, pois só enxerga a necessidade de crescimento até o ponto onde as necessidades da família estão satisfeitas. Essas empresas familiares também têm como características prezar pela confiabilidade em seus funcionários – quanto mais antigos melhores. Foi pontuado que os gestores se preocupam muito com os problemas de curto prazo e deixam de lado os problemas que poderão afetar a empresa futuramente, negligenciando a necessidade da contratação de uma consultoria externa e a realização de um planejamento estratégico. Devido aos diversos problemas de ordem organizacionais que as MPEs enfrentam para sobreviver ao mercado competitivo, a maioria encerra suas atividades antes mesmo de dois anos de existência. Os autores concluíram que

para essas empresas se tornarem eficazes e competitivas é necessário que o processo de mudança seja algo contínuo, e o gestor é de grande importância nesse processo, precisando ter conhecimento e uma visão integral da situação.

O estudo realizado por Arenhart e Sampaio (2020) teve como objetivo diagnosticar a situação de uma empresa por meio de ferramentas de gestão empresarial, apresentar técnicas e recomendações por uma consultoria empresarial, a fim de contribuir com a definição de um planejamento estratégico em uma microempresa atuante no ramo de comércio varejista de suvenires, bijuterias, artesanatos, tecidos, artefatos têxteis e peças de vestuário, localizada na região centro oeste do estado de São Paulo. Segundo os autores, no Brasil a maioria das MPEs não possuem um planejamento estratégico ou alguma diretriz que apoie o empresário a tomar decisões corretas. E esse planejamento permite que a empresa trace metas e objetivos a longo prazo, além de prever e superar desafios de forma eficiente. Ao prestarem um serviço de consultoria externa foi constatado que a empresa não possuía nenhum planejamento estratégico e nenhuma diretriz para tomadas de decisões, além de possuir muitas dívidas. Foi constatado que a empresa possuía produtos prontos para a revenda o suficiente para quitar todas as dívidas e obter lucro. Com base no uso das ferramentas Matriz SWOT, Matriz BCG e as 5 forças de Porter, foi possível identificar de que forma a empresa estava operando, seu desempenho, suas principais fraquezas e falhas, bem como seus pontos fortes e oportunidades de mercado, demonstrando a realidade da empresa. Com o auxílio dessas ferramentas foi possível encontrar meios de solucionar os problemas, principalmente os relacionados à alta de estoque. Foi recomendado a empresa a fazer promoções e liquidações de produtos, passando a atuar com estoque baixo, contribuindo para o aumento da receita da empresa. Foi possível com o trabalho realizado na empresa, a sua recuperação financeira e ficando a cargo benéfico as contribuições das ferramentas e das técnicas utilizadas (ARENHART E SAMPAIO, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os dados coletados foi possível identificar que a maioria dos autores decidiram realizar seus estudos utilizando as MPEs por se tratar de uma parcela significativa da economia, já que representam grande parte do PIB do país e fornecem grande geração de empregos, mas em contrapartida essas empresas apresentam diversos problemas para sobreviver em meio ao mercado competitivo em que estão inseridas, e seus altos índices de falência prematura são de grande relevância nos estudos sobre empreendedorismo (ARENHART e SAMPAIO, 2020; SCHUSTER e FRIEDRICH, 2017; MARTINS, RODRIGO e LOPES, 2017; CONCEIÇÃO, 2015; SANTOS, SALES e BERTOLACI JR., 2019; CALIARI, SCHERER e FLORES, 2019; ALVES, DIAS e MONSORES, 2015).

Para Mota, Monteiro e Nascimento (2019); Caliari e Scherer (2017); Martins, Rodrigues e Lopes (2017), devido aos diversos problemas de ordem organizacionais que as MPEs enfrentam para sobreviver ao mercado competitivo, a maioria encerra suas atividades antes mesmo de dois anos de existência, observa-se que a falta de planejamento e de visão de futuro da empresa, tem colaborado para o seu mau desempenho e até para a sua falência.

Foi pontuado por Arenhart e Sampaio (2020); e Loch, Nardi e Bulhões (2019) que no Brasil a maioria das microempresas não possuem um planejamento estratégico ou alguma diretriz que apoie o empresário a tomar decisões corretas. Elas enfrentam uma série de desafios que são impostos principalmente devido ao tamanho, estrutura e processo de trabalho dessas organizações, corroborando com os resultados obtidos por Mota, Monteiro e Nascimento (2019), que relatam que as empresas negligenciam a necessidade da contratação de uma consultoria externa e a realização de um planejamento estratégico.

Outro ponto importante a se destacar mencionado por Mota, Monteiro e Nascimento (2019); e Caliari e Scherer (2017); Martins, Rodrigues e Lopes (2017), é que as MPEs procuram os serviços de consultoria visando apenas a resolução de problemas, ou quando estão vivendo em um momento de conflito. Sendo que o real

significado da contratação dos serviços de consultoria é auxiliar os empresários dando sugestões de mudanças e incentivando para resolução do problema.

Nos trabalhos de Schuster e Friedrich (2017); Santos, Sales e Bertolaci Junior (2019); Caliari e Scherer (2017); Martins, Rodrigues e Lopes (2017); Mota, Monteiro e Nascimento (2019), a justificativa dos empreendedores para a não contratação dos serviços de consultoria são bem semelhantes, relatam que a resistência em contratar esse tipo de serviço é falta de recursos como tempo e dinheiro, principalmente pelo alto custo, medo da perda da autonomia e o receio das mudanças que podem acontecer. Pode-se observar que as MPEs são carentes de recursos e de uma equipe qualificada, e na maioria dos casos os gestores não possuem tempo disponível. Muitas dessas empresas também acreditam que por serem de pequeno porte não tem necessidade de investir em consultoria.

Os trabalhos de Schuster e Friedrich (2017); Caliari e Scherer (2017), Martins, Rodrigues e Lopes (2017) concluíram que a consultoria empresarial tem um papel fundamental no desenvolvimento das MPEs, melhorando seu desempenho e evitando a sua mortalidade precoce, e são as que mais necessitam de um suporte em seu gerenciamento.

Após o serviço de consultoria realizado Arenhart e Sampaio (2020); Santos, Sales e Bertolaci Junior (2019); Barboza e Rojo (2015); Conceição (2015); Mota, Monteiro e Nascimento (2019); pontuaram que o uso de ferramentas de gestão gerenciais utilizadas pelas empresas as tornou mais competitivas diante dos seus principais concorrentes, trazendo como benefícios a redução dos custos, a conquista de novos mercados, o aumento do número de clientes e principalmente o aumento da lucratividade. Esse processo de mudança deve ser algo contínuo, e ficou claro o grande retorno que o serviço de consultoria pode trazer para as empresas que os contratam, principalmente para a melhoria nos setores organizacionais, no valor agregado dos produtos e serviços, consolidação do público-alvo, controle eficiente de entrada e saída de produtos, melhoria da produtividade, melhor qualificação profissional e integração de setores.

Isso posto, o presente estudo conclui que a consultoria empresarial voltada às MPEs contribui significativamente para a sua melhoria, tanto financeiramente como

nos aspectos organizacionais e, portanto, seu papel tem grande importância. Por outro lado, ainda existem barreiras na sua utilização, como a grande resistência por parte dos empreendedores, seja por receio de perder o controle da empresa ou expor seus dados, ou até mesmo pelo custo da contratação. Todavia, é extremamente necessário ultrapassar tais barreiras para alcançar melhores resultados e a longevidade das empresas.

É importante que seja ressaltada a necessidade de mais estudos que abordem esse mesmo tema, ampliando as amostras e principalmente que busquem identificar a relação entre a consultoria e o sucesso empresarial, proveniente da utilização dessa ferramenta.

6 REFERÊNCIA

ALVES et al. **A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa.** Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v. 07, n. 02, p. 80-100, mai/ago 2013.

ALVES, J. D. C.; DIAS, N. T.; MONSORES, G. L. **Consultoria empresarial como ferramenta estratégica de desenvolvimento em pequenas empresas.** Simpósio de Excelência em Gestão e Desenvolvimento, outubro 2015.

ARENHART, A. A.; SAMPAIO, V. D. S. **Consultoria empresarial para microempresas.** Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, março 2020.

BARBOZA, J. V. S.; ROJO, C. A. **Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter.** Revista da Micro e Pequena Empresa FACCAMP, Campo Limpo Paulista, 2015.

BNDES. **Porte de empresa: Classificação de porte dos clientes.** BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento, 2020. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em: 13 mar. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e da outras providências, dez 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 7 mar. 2020.

BRAVO, M. I. S.; MATOS, M. C. D. **Assessoria, consultoria & serviço social.** São Paulo: Cortez Editora, 2016.

BRITO, M. D. S. D. **A importância da gestão contábil nas micro e pequenas empresas.** Universidade Católica do Salvador, Salvador, 2016.

CALIARI, L.; SCHERER, L. A. **Por que contratar um serviço de consultoria empresarial? Uma visão de consultores e empreendedores.** Revista Espacios, 2017.

CALIARI, L.; SCHERER, L. A.; FLORES, S. A. M. **Fatores de insucesso da relação entre consultores empresariais e empreendedores de micro e pequenas empresas.** Revista Gestão & Regionalidade, v. 35, n. 103, 2019.

CONCEIÇÃO, G. J. **Consultoria Empresarial como Ferramenta de Gestão Financeira para Pequenas Empresas: Um Estudo de Caso na FKS Moda Center da Cidade de Conceição do Almeida-BA.** Revista Formadores: Vivências e Estudos, Cachoeira, Junho 2015.

COSTA, N. P. **A consultoria empresarial, suas subdivisões e os benefícios de sua contratação.** REP - Revista de Engenharia de Produção - UFMS, Campo Grande, v. 02, n. 04, p. 90-102, out-dez 2020.

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

GAFURI, R. A. P.; ROJO, C. A.; MIURA, M. N. **Planejamento estratégico: diagnóstico e proposta de intervenção por meio de consultoria.** Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe), 2017.

HITT, M. A.; IRELAND, D. H. R. E.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica.** 7. ed. São Paulo: Cengage, 2007.

IBGE. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil 2001.** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2001. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em: 17 março 2021.

IBGE. **Estudos e pesquisas informação econômica 34.** MINISTÉRIO DA ECONOMIA - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro. 2020.

KRAKAUER, P. V. C.; FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: Estudo quantitativo em empresas brasileiras de tecnologia da informação.** FEA/USP, São Paulo, 2010.

LOCH, P.; NARDI, A. C.; BULHÕES, R. **Posicionamento estratégico de mercado em uma pequena empresa varejista de materiais de construção.** RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR, Paraná, v. 05, n. 02, p. 119-128, 2018.

LUDOVICO, N. **Gestão estratégica de negócios**. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2018.

LUNA, R. A. et al. **A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão das micro e pequenas empresas**. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, agosto 2014.

MARTINS, F. D. A. T.; RODRIGUES, L. A.; LOPES, R. J. **A contribuição da consultoria financeira na gestão organizacional: um estudo em micros e pequenas empresas**. Revista Executive On-Line, Bebedouro - SP, 2017.

MENDONÇA, S. A. T. D. et al. **O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras**. Administração de Empresas em Revista, Curitiba, v. 16, n. 17, p. 50-68, 2017.

MONTEIRO, J. M.; BARBOSA, J. D. **Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 05, n. 02, p. 38-59, 2011.

MOTA, E. R.; MONTEIRO, L. F. S.; NASCIMENTO, V. S. **A importância da consultoria empresarial na elaboração do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte**. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 10, n. 02, p. 51-63, 2019.

NUNES, J. A. **A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa**. Revista da micro e pequena empresa, v. 07, n. 02, 2013.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Manual de Consultoria Empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PARREIRA, F. E. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo: Érica, 1997.

PIRES, E. et al. **Consultoria empresarial em tempos de volatilidade: estudo de frameworks e estratégias para consultorias de MPEs**. CONVIBRA 2020, v. 01, 2020.

PITANGA, B. R. **Consultoria contábil para micro e pequenas empresas: pesquisa de campo no Shopping Conquista Sul e escritórios de contabilidade de Vitória da Conquista-BA, em 2013**. Vitória da Conquista, 2013.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. São Paulo: Campus, 1999.

ROEVER, L. **Compreendendo os estudos de revisão sistemática**. *Revista Sociedade Brasileira de Clínica Médica*, Uberlândia, v. 15, n. 02, p. 127-130, abr-jun 2017.

SAMPAIO, R.; MANCINI, M. **Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica**. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan-fev 2007.

SANTOS, D. P.; COSTA, R. A. **Business process modeling notation nas micro e pequenas empresas: um estudo de caso na empresa chocolate com tapioca**. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, 2016.

SANTOS, S. V. D.; SALES, F. M.; JÚNIOR, L. A. B. **Estudo de caso sobre a importância de uma empresa júnior no desenvolvimento empreendedor de Carangola e região**. *REVES - Revista Relações Sociais*, v. 02, n. 04, 2019.

SCHUSTER, W. E.; FRIEDRICH, M. P. A. **A Importância da Consultoria Empresarial na Gestão Financeira das Micros e Pequenas Empresas**. *Revista de Administração IMED*, v. 7, n. 2, 2017.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas**. DataSEBRAE, 2016. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>>. Acesso em: 07 mar. 2021.

SEBRAE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios 2016**. 9ª. ed. São Paulo: SEBRAE, 2018.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. SEBRAE, 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do->

brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 07 mar. 2021.

SEBRAE. **Indicadores - Total de empresas**. DataSEBRAE, 2020. Disponível em: <http://sistema.datasebrae.com.br/sites/novo_datasebrae/#Empresas/Total_de_estabelecimentos>. Acesso em: 3 jul. 2020.

SILVA, A. J. D.; LEVINO, N. D. A.; COSTA, C. E. S. D. **Gestão Financeira em MPEs: Um Estudo Sob a Ótica de Especialistas Alagoanos**. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, Salvador - BA, v. 10, n. 03, 2020.

SILVA, E. M. et al. **O trabalho do consultor e as ferramentas de gestão: um ensaio teórico**. Brazilian Journal of Development, Curitiba - PR, v. 07, n. 03, 2021.

SILVA, T. B.; ALVES, J. N. **O planejamento estratégico como ferramenta na pequena empresa: uma revisão na literatura**. XV Mostra de Iniciação Científica, Cruz Alta, nov 2012.

VENDRUSCOLO, B.; HOFFMANN, V. E.; FREITAS, C. A. **Influência de Ferramentas de Gestão Estratégica e de Stakeholders no Desempenho de Organizações do Ramo Particular de Saúde do Distrito Federal**. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 11, n. 01, p. 30-61, jan-abr 2012.

YOSHITAKE, M. et al. **O papel do contador como consultor nas micro e pequenas empresas**. São Paulo: Universidade Cidade de São Paulo - UNICID, 2014.