



CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO SALGADO - UniVS

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA JAKELINE FERREIRA TEIXEIRA

**A CONSULTORIA EMPRESARIAL NA GESTÃO FINANCEIRA DE MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS: um relato de experiência.**

ICÓ-CE

2024

MARIA JAKELINE FERREIRA TEIXEIRA

**A CONSULTORIA EMPRESARIAL NA GESTÃO FINANCEIRA DE MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS: um relato de experiência.**

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao Curso de Administração do Centro Universitário Vale do Salgado – UniVS, como requisito para obtenção do título de graduado em Administração, sob a orientação da Professora Especialista Maria Eirilúcia Cruz Macedo.

ICÓ-CE

2024

MARIA JAKELINE FERREIRA TEIXEIRA

A CONSULTORIA EMPRESARIAL NA GESTÃO FINANCEIRA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: um relato de experiência.

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao Curso de Administração do Centro Universitário Vale do Salgado – UniVS, como requisito para obtenção do título de graduado em Administração, sob a orientação da Professora Me. Maria Erilúcia Cruz Macêdo.

Aprovado (a): 29/11/2024

BANCA AVALIADORA

Documento assinado digitalmente
gov.br MARIA ERILUCIA CRUZ MACEDO
Data: 03/12/2024 22:30:36-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Me. Maria Erilúcia Cru Macêdo
Centro Universitário Vale do Salgado – UniVS
Professora Orientadora



Prof. Me. José Evandro da Silva Figuerêdo
Centro Universitário Vale do Salgado – UniVS
1º Avaliador

Documento assinado digitalmente
gov.br MARCOS JONATY RODRIGUES BELO LANDIM
Data: 03/12/2024 20:21:37-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Me. Marcos Jonaty Rodrigues Belo Landim
Centro Universitário Vale do Salgado – UniVS
2º Avaliador

A CONSULTORIA EMPRESARIAL NA GESTÃO FINANCEIRA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: um relato de experiência.

Maria Jakeline Ferreira Texeira¹
Maria Erilúcia Cruz Macedo²

RESUMO

As micro e pequenas empresas (MPEs) têm papel essencial na economia brasileira, mas enfrentam desafios significativos em gestão financeira, devido à falta de conhecimento técnico dos empreendedores. Nesse contexto, a consultoria empresarial destaca-se como uma solução estratégica, auxiliando na identificação de problemas e na implementação de melhorias que promovem a sustentabilidade organizacional. Este trabalho tem como objetivo relatar a experiência como consultora financeira no Centro de Consultoria Empresarial, evidenciando a relevância dessa prática para a gestão financeira de MPES. A pesquisa justifica-se pela importância de uma gestão financeira eficiente para o desenvolvimento dessas empresas, especialmente em um cenário competitivo e globalizado. A metodologia adotada é qualitativa, descritiva e narrativa, com base em relatos de experiência, proporcionando uma análise prática e aprofundada do tema. Os resultados demonstram que a consultoria empresarial é uma ferramenta eficaz para identificar gargalos financeiros e implementar soluções estratégicas, otimizando o controle financeiro e melhorando o desempenho das empresas. Além disso, a experiência prática relatada reforça o papel da consultoria na profissionalização dos empreendedores, auxiliando na adoção de ferramentas e estratégias que promovem o crescimento sustentável das organizações.

Palavras-chave: Consultoria. Gestão financeira. Empresas. Tomada de decisão.

ABSTRACT

Micro and small companies (MSEs) play an essential role in the Brazilian economy, but face significant challenges in financial management, due to entrepreneurs' lack of technical knowledge. In this context, business consultancy stands out as a strategic solution, helping to identify problems and implement improvements that promote organizational sustainability. This work aims to report the experience as a financial consultant at the Business Consulting Center, highlighting the relevance of this practice for the financial management of MSEs. The

¹ Graduada em Administração pelo Centro Universitário Vale do Salgado – UniVS. Email: mariajakelineft@gmail.com

² Especialista em Gestão Financeira. Email: eriluciamacedo@gmail.com

research is justified by the importance of efficient financial management for the development of these companies, especially in a competitive and globalized scenario. The methodology adopted is qualitative, descriptive and narrative, based on experience reports, providing a practical and in-depth analysis of the topic. The results demonstrate that business consultancy is an effective tool for identifying financial bottlenecks and implementing strategic solutions, optimizing financial control and improving company performance. Furthermore, the practical experience reported reinforces the role of consultancy in the professionalization of entrepreneurs, assisting in the adoption of tools and strategies that promote the sustainable growth of organizations.

Keywords: Consulting. Financial management. Companies. Decision making.

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) constituem uma parte significativa da economia brasileira. No entanto, o sucesso desses negócios representa um grande desafio para os empreendedores, que, na maioria das vezes, não possuem conhecimentos técnicos em gestão financeira, uma vez que tendem a priorizar a atividade principal de suas empresas (Moterle, Wernke e Junges, 2019).

Os desafios empresariais têm crescido e se intensificado, devido a fatores como a globalização e o crescimento da competitividade entre as organizações, essas mudanças comportamentais exigem adaptação nas empresas, tornando o serviço de consultoria empresarial importante para a organização (Schuster e Friedrich, 2017).

Para Alves, Dias e Monsorens (2015), a consultoria empresarial pode ser definida como um serviço prestado por um profissional especializado que visa auxiliar o cliente na resolução de problemas, utilizando suas experiências e conhecimentos na área.

Um estudo realizado por Schuster e Friedrich (2017), que analisou a relevância da consultoria empresarial na gestão financeira de micro e pequenas empresas, identificou que 74,47% dos entrevistados enfrentam dificuldades nessa área. Apesar disso, 75% reconhecem os benefícios da consultoria, embora apenas 37,50% tenham buscado esse tipo de serviço para o desenvolvimento de suas organizações. Diante desse cenário, o presente trabalho propõe-se a responder ao seguinte questionamento: como a consultoria empresarial atua na gestão financeira de micro e pequenas empresas?

O presente trabalho apresenta como objetivo principal, relatar a atuação como consultora financeira no Centro de Consultoria Empresarial, destacando a relevância para a

gestão financeira adequada de micro e pequenas empresas. Para isso, são propostos três objetivos específicos: discutir os principais aspectos da gestão financeira, apresentar a consultoria na atuação no âmbito financeiro para micro e pequenas empresas e descrever as principais experiências vivenciadas na consultoria empresarial.

A gestão financeira de micro e pequenas empresas é elemento crucial para o desenvolvimento das organizações. Por esse motivo, a consultoria empresarial busca analisar e identificar possíveis gargalos existentes na gestão financeira, para que sejam solucionados em tempo ágil.

Considerando a relevância do tema, a metodologia abordada foi descritiva/narrativa, com um enfoque qualitativa, complementada por relatos de experiência, visando proporcionar uma compreensão abrangente e fundamentada sobre o tema abordado.

Devido às dificuldades que micro e pequenas empresas enfrentam na organização financeira, o controle financeiro é essencial para sua estruturação e informação. A gestão financeira deve adotar ferramentas estratégicas para melhorar resultados e solucionar problemas. Nesse sentido, a consultoria pode ser uma aliada importante, analisando dados contábeis para identificar falhas na administração e sugerir soluções, contribuindo para a sustentabilidade dessas empresas (Martins e Rodrigues, 2017).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONSULTORIA EMPRESARIAL

De acordo com Alves, Dias e Monsore (2015), a consultoria em sua forma “reconhecida” surgiu no final do século XIX e início do século XX, nas nações estadunidense e inglesa.

A expressão consultoria tem origem no Latim "consultare", que significa "receber um conselho". Esse conceito surgiu na antiga Grécia, onde os sacerdotes possuíam autoridade e eram considerados detentores do conhecimento, por esse motivo, atuavam como conselheiros da sociedade, orientando os cidadãos a solucionar questões incompreendidas (SEBRAE, 2018).

Como afirmam Marani e Cardoso (2021) a consultoria surge inicialmente com viés informal, em que as pessoas aconselhavam e recebiam conselhos, porém com o avanço tecnológico constante foi necessário a sistematização da consultoria formal. A sistematização desenvolveu nas empresas um novo olhar acerca da consultoria empresarial nas micro e

pequenas empresas, possibilitando o aprimoramento de uma nova ferramenta para auxiliar na gestão das empresas

Para Oliveira (2019), a consultoria empresarial consiste em um processo dinâmico em que um agente externo à organização, auxilia os gestores e profissionais da empresa na tomada de decisões, sem atuar diretamente na situação.

Schuster e Friedrich (2017) destacam que a consultoria empresarial desempenha um papel essencial no crescimento de micro e pequenas empresas, contribuindo para a melhoria do seu desempenho e para a redução da taxa de mortalidade precoce dos empreendimentos.

Os principais motivos para o aumento da demanda por consultoria empresarial incluem a busca por novos conhecimentos e inovações para lidar com a globalização econômica, a necessidade de reforçar vantagens competitivas, o crescimento dos processos de terceirização e a necessidade de uma revisão constante da situação da empresa para melhorar continuamente (Oliveira, 2019).

Segundo levantamento realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2024) com informações da Receita Federal, mostra que no intervalo dos meses de janeiro a abril de 2024, aproximadamente 1,43 milhões de novos empreendimentos foram registrados no país. Equivalendo a 96,7% da amostra total de 1,47 milhão. Analisando com o mesmo período em 2023, o aumento de novos pequenos negócios foi de 9,1%, alcançando a marca de 1,31 milhão de novos empreendimentos. Em consequência do aumento das micro e pequenas empresas do mercado, é possível observar a necessidade de aplicar e desenvolver melhores práticas de trabalho, conforme surgem novos negócios a competição também se intensifica. Nesse cenário, a consultoria empresarial se torna fundamental auxiliando os empreendimentos a se estabelecerem de forma crescente e estratégica.

A consultoria empresarial desempenha uma função essencial na melhoria dos processos e na maximização do potencial das organizações, sendo classificada em duas modalidades principais: interna e externa.

2.1.1 Consultoria Interna

A consultoria interna é realizada por um profissional que já faz parte da equipe, o que pode trazer vantagens em termos de conhecimento sobre a cultura organizacional. No entanto, essa proximidade pode comprometer a imparcialidade do consultor, uma vez que ele está inserido no contexto da empresa (Oliveira, 2019).

De acordo com Oliveira (2017), o agente mudanças interno é um profissional que exerce influência na organização por meio de suas relações, o consultor interno é um funcionário da empresa, o que traz algumas vantagens, como a facilidade estabelecer relacionamentos interpessoais e vínculos de confiança com gestores. Além disso, tem um maior poder decisório por estar integrado à equipe de gestão e, geralmente, apresenta um custo menor, embora possa ter menos experiências em comparação aos consultores externos.

2.1.2 Consultoria Externa

A consultoria externa é conduzida por um consultor independente ou uma empresa de consultoria especializada. Esse modelo se caracteriza pela ausência de vínculos empregatícios com a organização cliente, permitindo uma abordagem mais objetiva e imparcial (Oliveira, 2019).

Oliveira (2017), explica que a consultoria externa é realizada por profissionais que não trabalham dentro da empresa. Esses consultores, que normalmente têm formação em áreas específicas e bastante experiência, atuam em um número maior de situações do que os consultores internos, o que aumentam suas chances de alcançar as metas.

Entre as vantagens da consultoria externa estão, a maior aceitação pelos gestores da empresa, a objetividade no diagnóstico da situação, já que estes não estão influenciados por ideias preconcebidas ou hábitos de organização, e a experiência adquirida em diversas empresas. (Oliveira, 2017).

Por outro lado, o consultor externo não tem acesso informal aos níveis operacionais da empresa e sua presença não é tão frequente, o que pode dificultar a compreensão aprofundada das dinâmicas internas (Oliveira, 2019).

O consultor empresarial é um profissional externo que atua como um agente de mudança para a empresa-cliente. Seu papel é oferecer orientação e suporte aos executivos e demais membros da organização durante o processo de tomada de decisões. Embora o consultor forneça conselhos estratégicos e recomendações, ele não exerce controle direto sobre as operações ou decisões da empresa. Em vez disso, seu trabalho é colaborar com a equipe interna para identificar problemas, analisar opções e implementar soluções eficazes, ajudando a empresa a alcançar seus objetivos e melhorar seu desempenho (Oliveira, 2019).

A consultoria empresarial é um segmento de atuação amplo em que extrai - se uma gama de áreas de atuação, entre elas estão, gestão financeira dos recursos, mercadologia, gestão de

produção, tecnologia da informação, inovação, melhoria contínua, gestão de pessoas, gestão logística etc. Esses são alguns exemplos de possíveis atuações na área empresarial como consultor (Crocco; Guttmann, 2005).

Com o enfoque na consultoria de gestão financeira, é possível afirmar que a consultoria financeira desempenha papel fundamental nas organizações, podendo ser citado a melhoria na saúde financeira, nas operações, redução de riscos financeiros, análise de cenário e identificação de oportunidades entre outros (Santos, 2024).

2.2 GESTÃO FINANCEIRA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A Gestão Financeira pode ser entendida como uma área que envolve processos, instituições e instrumentos voltados para a transferência de recursos entre indivíduos e organizações. É uma disciplina que combina aspectos econômicos e financeiros, visando maximizar a riqueza empresarial e o valor das ações (Chiavenato, 2022).

Para Lemes Jr. (2019), a administração financeira envolve a habilidade de gerenciar recursos financeiros de forma estratégica, atuando para minimizar riscos e agregar valor à empresa.

Conforme Assaf Neto (2019), a administração financeira engloba a gestão de recursos escassos e a realidade operacional das empresas, exigindo dos administradores uma visão ampla que destaque estratégias voltadas para a competitividade, a continuidade e o crescimento sustentável.

Uma das principais atividades do gestor é a eficiente gestão financeira da empresa, pois é através da atividade financeira que será realizado o controle, monitoramento e planejamento dos processos que estão em torno da economia do comércio (Junqueira, 2022).

Freitas e Paschoal (2020) afirmam que a gestão financeira é fundamental para o desenvolvimento econômico das empresas, destacando a importância de um planejamento financeiro bem estruturado, tanto de curto quanto de longo prazo.

A eficácia da gestão financeira é primordial para o sucesso de uma empresa, pois envolve a capacidade de tomar decisões informadas e estratégicas. Nesse contexto, é fundamental que o gestor financeiro estabeleça metas e estratégias alinhadas à realidade produtiva da organização, com o objetivo de otimizar o processo gerencial e maximizar os lucros ao final do período proposto (Freitas e Paschoal, 2020).

De acordo com uma pesquisa conduzida pelo Sebrae (2023), que utilizou dados da

Receita Federal e realizou investigações de campo entre 2018 e 2021, mostra que os Microempreendedores Individuais (MEIs) apresentam a maior taxa de fechamento entre os pequenos negócios, com 29% encerrando suas atividades após cinco anos. As microempresas (MEs) têm uma taxa intermediária de mortalidade, com 21,6% fechando nesse mesmo período. Por sua vez, as Empresas de Pequeno Porte (EPPs) têm a menor taxa de mortalidade, com apenas 17% fechando após cinco anos de operação. Entretanto, independentemente do tamanho da empresa, seu êxito está diretamente relacionado a uma boa gestão financeira, que deve estar bem integrada com diversas áreas (Chiavenato, 2022).

A gestão financeira é fundamental para os gestores na tomada de decisões relacionadas à obtenção, alocação e controle de recursos financeiros nas organizações. Segundo Lacerda et al. (2022), essa prática se torna ainda mais necessária nos pequenos negócios, onde a gestão é frequentemente realizada pelo próprio dono, que, em geral, possui apenas o ensino médio e não busca a assistência de profissionais externos para otimizar a administração de sua empresa.

2.2.1 Ferramentas da gestão financeira

Os instrumentos financeiros desempenham papel importante para o gestores, sendo primordiais para a tomada de decisão e realização de investimentos futuros. Segundo Cherobim (2016), as Demonstrações Financeiras representam um conjunto formal que documenta e resume as atividades financeiras das empresas, refletindo as movimentações econômicas em um período específico.

2.2.1.2 DRE

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), tem como objetivo principal apurar o lucro ao prejuízo de um determinado período, resultado que é, transferido para os lucros ou prejuízos acumulados. Essa demonstração considera as receitas, despesas, ganhos e perdas do exercício, elaboradas com base no regime de competência, sem levar em conta os pagamentos e recebimentos (Assaf Neto, 2019).

Quadro 1 – Exemplo da Demonstração do Resultado do Exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
(+) Receitas bruta de vendas	R\$ 800.000,00
(-) Deduções de vendas	R\$ 100.000,00

(=) Receita Líquida de vendas	R\$ 700.000,00
(-) Custo de Produtos Vendidos	R\$ 300.000,00
(=) Lucro Bruto	R\$ 400.000,00
(-) Despesas Operacionais	R\$ 20.000,00
(-) Resultado Operacional	R\$ 380.000,00
(=) Lucro Líquido	R\$ 380.000,00

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

2.2.1.2 Balanço patrimonial

O Balanço Patrimonial, segundo Cherobim (2016), é uma Demonstração Financeira que sintetiza a situação econômico-financeira da empresa, apresentando, em uma data específica, os bens, direitos, obrigações e o capital dos proprietários. O autor ressalta que, embora as empresas elaborem Balanços Patrimoniais mensais (Quadro 2), esses não alcançam o mesmo nível de detalhamento que o balanço anual.

Quadro 2 – Representação Balanço Patrimonial Mensal

BALANÇO PATRIMONIAL MENSAL			
ATIVO		PASSIVO	
ATIVO CIRCULANTE		PASSIVO CIRCULANTE	
Caixa	3.000	Contas A Pagar	1.700
Bancos	800	Fornecedores	2.087
Contas A Receber	4.000	Impostos	500
Estoques	5.500		
ATIVO NÃO CIRCULANTE		PASSIVO NÃO CIRCULANTE	
Veículos	1.000	Financiamentos	1.000
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
		Capital	8.000
		Lucros Acumulados	1.013
TOTAL = R\$ 14.300,00		TOTAL = R\$ 14.300,00	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

2.2.1.3 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa está diretamente relacionado com o movimento de entradas e saídas de receitas e despesas financeiras de uma organização, representando um indicador que revela o desempenho da empresa em relação aos recebimentos e gastos (Chiavenato, 2022).

Para micro e pequenas empresas, o controle eficaz do fluxo de caixa é essencial para manter a disciplina financeira, que é crucial tanto para a sobrevivência quanto para o crescimento do negócio (Lemes, 2019).

Freitas e Paschoal (2020) afirmam que o fluxo de caixa evidencia a capacidade líquida da empresa em relação às entradas e saídas de dinheiro, podendo ser elaborado em diferentes períodos, sendo o diário o mais comum, como mostra no Quadro 3. Essa ferramenta permite que o gestor antecipe decisões e planeje diretrizes para evitar problemas financeiros, como a falta de recursos.

Quadro 3 – Representação do fluxo de caixa e simulação com valores fictícios

	FLUXO DE CAIXA - DIÁRIO	
Saldo inicial do dia anterior	R\$ 956,00	
DESCRIÇÃO	ENTRADA	SAÍDA
Venda 1	R\$ 200,00	-
Compra embalagem	-	R\$ 30,00
Venda 3	R\$ 150,00	-
Pagamento Energia	-	R\$ 200,00
Pagamento Aluguel	-	R\$ 500,00
Venda 4	R\$ 100,00	-
Venda 5	R\$ 300,00	-
Pagamento Água	-	R\$ 60,00
Venda 6	R\$ 300,00	-
Venda 7	R\$ 250,00	-
Venda 8	R\$ 170,00	-
SALDO	R\$ 1.470,00	R\$ 790,00
Saldo disponível para o dia seguinte	R\$ 1.636,00	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Chiavenato (2022) ressalta que as demonstrações financeiras, também conhecidas como relatórios contábeis, são essenciais para fornecer informações relevantes a diversos públicos, como credores, acionistas, investidores e gestores. Esses documentos permitem a análise de indicadores financeiros, como liquidez, rentabilidade e endividamento, além de aspectos do ciclo operacional e financeiro, sendo fundamentais para a tomada de decisões e a avaliação do desempenho organizacional ao longo de um período específico.

2.2.2 Análise das ferramentas

As ferramentas de gestão financeira possibilita gestores obterem de forma acessível e objetiva os demonstrativos de como a situação empresarial se encontra. Analisando índices como:

2.2.2.1 Índices de Liquidez

Os índices de liquidez refletem a situação financeira de uma empresa, indicando que quanto maior o índice, melhor sua capacidade de pagamento. Essa liquidez representa a habilidade da empresa de cumprir suas obrigações de curto prazo na data de vencimento, evidenciando a solvência financeira ao demonstrar a quantidade de recursos não imobilizados disponíveis para cada real de dívida (Chiavenato, 2022).

Os quocientes de liquidez, conforme Marion (2017), revelam a capacidade de uma empresa em honrar suas dívidas. Dessa forma, eles indicam se a organização possui uma boa saúde financeira, para cumprir seus compromissos com terceiros. Esses índices são calculados e avaliados de forma isolada, sendo divididos em quatro grupos principais: liquidez geral, liquidez corrente, liquidez imediata e liquidez seca. Cada um desses grupos oferece uma perspectiva específica sobre a capacidade da empresa de manter suas obrigações financeiras.

Quadro 4 – Equações dos principais índices de liquidez

ÍNDICES	EQUAÇÃO
Índice Liquidez Imediata (ILI)	$ILI = \text{Disponibilidades} + \text{Aplicações} / \text{Passivo Circulante}$
Índice de Liquidez Corrente (ILC)	$ILC = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$
Índice de Liquidez Seca (ILS)	$ILS = AC - \text{Estoques} / \text{Passivo Circulante}$
Índice de Liquidez Geral (ILG)	$ILG = \text{Ativo Circulante} + \text{Realizável em longo prazo} / \text{Passivo circulante} + \text{Passivo não circulante}$

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Assaf Neto (2019) afirma que os índices mostram a situação financeira em um momento específico, mas têm a limitação de não considerarem as mudanças nas entradas e saídas de dinheiro ao longo do tempo. Essa limitação pode levar a conclusões enganosas sobre a solvência da empresa, já que um bom índice de liquidez em um momento específico não garante que a organização conseguirá manter essa capacidade de pagamento no futuro.

2.2.2.2 Índices de Endividamento

O índice de endividamento refere-se ao montante de recursos de terceiros que a empresa utiliza para buscar lucros. Um maior grau de endividamento implica um aumento nos compromissos da empresa com seus credores. Além disso, os índices de endividamento são utilizados para indicar o nível de risco da empresa, medindo a proporção de recursos que são financiados por terceiro (Chiavenato, 2022).

Quadro 5 – Equações dos principais índices de endividamento

ÍNDICES	EQUAÇÃO
Índice de Participação de Terceiros (IPT)	$IPT = \text{Passivo Total} / \text{Ativo Total} \times 100$
Índice de Cobertura de Juros (ICJ)	$ICJ = \text{Lucro antes dos juros e IR} / \text{Despesas financeiras}$

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Martins (2020) reitera que o índice de endividamento reflete a quantidade de dívidas que uma empresa possui com terceiros, revelando sua dependência em relação a esses recursos e, conseqüentemente, o risco associado. Esses índices estabelecem relações entre os financiamentos próprios e os de terceiros, destacando a dependência da entidade em relação aos recursos externos.

2.2.2.3 Índices de Rentabilidade

Os índices de rentabilidade avaliam o retorno dos capitais investidos na empresa, sendo que quanto mais altos forem, melhor será a rentabilidade do negócio. Esses índices refletem a relação entre o lucro da empresa e diferentes referências consideradas, sendo também conhecidos como índices de lucratividade ou de retorno. Eles ajudam a demonstrar o sucesso ou o fracasso da empresa (Chiavenato, 2022).

Quadro 6 – Equações dos principais índices de rentabilidade

ÍNDICES	EQUAÇÃO
Margem Operacional Líquida (MOL)	$MOL = \text{Lucro Operacional} / \text{Vendas}$
Margem Líquida (ML)	$ML = \text{Lucro Líquido do Exercício} / \text{Vendas}$
Retorno sobre o Investimento (ROI)	$ROI = \text{Lucro Líquido do Exercício} / \text{PL Médio}$
Retorno sobre o Ativo Operacional (RAO)	$RAO = \text{Lucro Líquido} / \text{Ativo Total}$
Lucro por Ação (LPA)	$LPA = \text{Lucro Disponível para os Acionistas Comuns} / \text{N}^\circ \text{ de}$

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A Gestão Financeira desempenha um papel fundamental na manutenção do equilíbrio entre rentabilidade e liquidez das empresas, assegurando que os recursos financeiros sejam geridos de maneira eficaz para garantir a sustentabilidade econômica e financeira ao longo do tempo (Chiavenato, 2022).

Maia, Silva e Silva (2023), enfatizam que é essencial que os empresários priorizem um sistema financeiro bem estruturado e voltado para o futuro, a fim de otimizar o desempenho do negócio. Isso se dá por meio de análises financeiras que permitem ao empreendedor compreender a situação patrimonial em relação ao contexto atual.

Os sistemas de informação de gestão, proporcionam a unificação das informações da organização e auxilia o gestor na verificação de possíveis obstáculos que estejam influenciando de forma negativa o crescimento da empresa, a fim de que seja identificado e solucionado as pendências encontradas. Com a implementação do sistema e a centralização das informações, as tomadas de decisão serão realizadas de forma mais assertiva, com base nos demonstrativos da empresa (Junqueira, 2022).

2.2.3 Precificação

A precificação é definida como o processo de calcular o preço de um produto, sendo fundamental para o sucesso do negócio. Ela envolve execução, análise, monitoramento e correção, com o objetivo de garantir controle sobre os resultados e a lucratividade da empresa (SEBRAE, 2022).

A precificação adequada é fundamental não apenas para garantir a sobrevivência da empresa, mas também para seu crescimento e sustentabilidade no mercado. Quando realizada de maneira errada, pode resultar em prejuízos financeiros e afastamento de clientes (SPC Brasil, 2024).

Na visão de Bertó (2013), o processo de definição dos preços de venda é uma das funções mais complexas que um administrador enfrenta, podendo ser abordado de duas maneiras: uma foca nos critérios internos da empresa, como a estrutura de custos, e a outra nos fatores externos de mercado, ajustando-se à realidade econômica e financeira. Essas abordagens influenciam diretamente os objetivos relacionados aos preços, que, por sua vez, impactam o lucro, o faturamento e a participação no mercado.

2.2.4 Estratégias de Precificação

Bertó (2013) afirma que a definição de preços envolve uma análise cuidadosa dos fatores de demanda e custos. Para precificar de forma estratégica, a empresa deve ter claro seu mercado-alvo e o posicionamento que busca. Assim, é possível descrever os seguintes estratégias de precificação:

2.2.4.1 Precificação baseada em custos

A precificação baseada nos custos é uma das abordagens mais tradicionais, onde o preço é calculado adicionando uma margem de lucro ao custo total de produção. Esse método pode ser simples, mas não leva em consideração fatores como a percepção de valor do cliente ou a competitividade do mercado (SPC Brasil, 2024).

2.2.4.2 Precificação baseada no valor percebido

A estratégia de precificação pelo valor percebido leva em consideração não apenas o desempenho do produto, mas também fatores psicológicos e os serviços de venda e pós-venda oferecidos. Esses componentes contribuem para a percepção total de valor que o consumidor atribui ao produto ou serviço (Bertó, 2013).

2.2.4.3 Precificação baseada na concorrência

A precificação com base na concorrência permite que a empresa tenha uma referência dos preços praticados no mercado, possibilitando verificar se seu preço está posicionado acima ou abaixo da média do setor (SEBRAE, 2022).

2.2.4.4 Precificação dinâmica

A precificação dinâmica, que envolve a alteração de preços em tempo real com base na demanda e outros fatores de mercado, pode ser uma estratégia eficaz para aumentar os lucros, mas exige o uso de ferramentas e uma análise detalhada do comportamento do consumidor (SPC, 2024).

2.2.4.5 Precificação de penetração

A estratégia de penetração no mercado envolve a definição de um preço competitivo, geralmente mais baixo, com o objetivo de atrair clientes e conquistar uma grande fatia do mercado. Para que essa estratégia seja eficaz, é essencial que a empresa compreenda bem o mercado, os preços praticados pela concorrência, os fatores valorizados pelos consumidores e a sensibilidade deles em relação ao preço (Soares, 2012).

2.3 MICRO E PEQUENAS EMPRESA

A Lei nº 123 de 14 de dezembro de 2006, estabelece o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. A classificação e enquadramento das micro e pequenas empresas (MPES) é baseada no faturamento anual, a microempresas com receita bruta anual de até R\$ 360.000,00 e as pequenas empresas apresentam receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e inferior a R\$ 4.800.000,00 (Brasil, 2006).

Em 2022, de acordo com dados do Sebrae, baseados no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), cerca de 80% dos novos postos de trabalho no Brasil foram gerados por micro e pequenas empresas. No total, foram criadas mais de 2 milhões de vagas ao longo do ano, sendo aproximadamente 1,6 milhão delas em pequenos negócios (SEBRAE, 2023).

Antonik (2016) aponta que o crescimento acelerado do empreendedorismo nos últimos anos é fundamental aumentar a participação das micro e pequenas empresas na economia. Essas empresas desempenham um papel fundamental na promoção de um mercado livre e na redução das desigualdades regionais, demonstrando uma grande capacidade de adaptação às mudanças e de incorporação de tecnologias inovadoras em resposta às demandas do mercado.

Conforme apontam Lemes Jr. (2019), embora as micro e pequenas empresas brasileiras sejam importantes geradoras de emprego, elas apresentam um desempenho inferior em relação a outros países. No Brasil, essas empresas correspondem a cerca de 27% do PIB, enquanto nos Estados Unidos esse número é de 51%, o que demonstra um grande potencial de crescimento que pode ser impulsionado por políticas públicas mais eficientes, principalmente no que se refere ao financiamento e desenvolvimento dessas empresas.

2.4 RELATO DE EXPERIÊNCIA

Minha experiência como consultora financeira júnior no Centro de Consultoria

Professor Paulo Petrola, começou no 1º semestre do curso de Administração de Empresas, e desde então pude vivenciar de perto os desafios enfrentados por micro e pequenas empresas da região, especialmente no que diz respeito à gestão financeira. O Centro foi fundado em 2018 por alunos da UNIVS e tem como missão fornecer consultoria empresarial para apoiar o desenvolvimento de pequenos negócios locais. O foco era sempre identificar as áreas que precisavam de melhorias e, principalmente, ajudar na execução de ações que pudessem resultar em um crescimento sustentável para os empreendedores.

A atuação do Centro de Consultoria visa oferecer suporte a microempresas, muitas das quais enfrentam dificuldades na gestão de seus empreendimentos. Crocco e Guttman (2005), apontam três razões principais para a contratação de consultoria: necessidade de maior conhecimento, onde a empresa carece de clareza ou domínio de informações; falta de tempo, em que o consultor assume tarefas para melhorar a competitividade; e questões de política empresarial, em que se busca uma visão imparcial para solucionar conflitos ou apoiar decisões estratégicas.

Para Oliveira (2017), a consultoria empresarial visa fornecer suporte aos gestores e proprietários de empresas na tomada de decisões estratégicas, contribuindo para a superação de desafios impostos pela concorrência, riscos e incertezas do ambiente empresarial. A prática envolve a colaboração com um consultor externo, que auxilia nas decisões sem interferir diretamente na gestão da organização.

Logo no início, ao participar das primeiras reuniões de consultoria, percebi que as finanças eram o maior gargalo para os pequenos negócios. Muitos empreendedores enfrentam sérias dificuldades em organizar suas finanças, o que acaba impactando diretamente na saúde financeira de suas empresas. No diagnóstico realizado com as empresas, percebi que a falta de controle nas finanças pessoais e empresariais era um dos principais problemas, levando à confusão e ao descontrole do fluxo de caixa. Essa falha compromete a tomada de decisões e afeta a capacidade de planejar e prever resultados financeiros.

Oliveira (2017) explica que o diagnóstico organizacional, feito com análise detalhada de todos os setores, permite que consultores e gestores definam, em conjunto, ações para problemas e solucionar os pontos positivos da empresa, abrindo novas oportunidades de crescimento.

Como parte do processo de consultoria, nossa primeira ação sempre era realizar um diagnóstico detalhado da situação financeira da empresa. Com isso, conseguíamos identificar as principais áreas de melhoria e as oportunidades de crescimento. A partir dessa análise,

começávamos a trabalhar diretamente com os gestores para estruturar um plano de ação. Um dos aspectos mais críticos que percebi ao longo das consultorias foi a falta de conhecimento sobre ferramentas financeiras essenciais, como o fluxo de caixa, o Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) e o balanço patrimonial. Muitos empreendedores não estavam familiarizados com essas ferramentas, o que dificultava a análise precisa de sua situação financeira.

Antonik (2016), afirma que muitos microempresários tendem a gerenciar suas finanças com base em tentativas e erros, mesmo sabendo bem como operar seus produtos e serviços. No entanto, essa abordagem mostra que eles têm pouco conhecimento sobre métodos comprovados de gestão financeira, o que pode prejudicar o sucesso de seus negócios.

Uma das primeiras orientações que passei aos clientes foi a importância de separar as finanças pessoais das empresariais. Essa mudança simples, mas fundamental, trazia clareza sobre os números reais da empresa e ajudava a melhorar o controle financeiro. Para muitos, a introdução do fluxo de caixa diário fez toda a diferença. Com ele, foi possível controlar as entradas e saídas de dinheiro com mais precisão, identificar períodos de alta e baixa no movimento financeiro, e planejar de maneira mais eficiente o pagamento de fornecedores e a compra de insumos.

Outro ponto essencial foi a capacitação dos gestores sobre a importância de uma precificação correta. Durante as consultorias, ficou claro que muitos dos empreendedores não tinham conhecimento sobre como calcular os custos reais de seus produtos e serviços, o que impactava diretamente a competitividade e a lucratividade do negócio. A ajuda na estruturação de uma política de preços adequada foi um dos pontos em que os empreendedores mais buscaram orientação. A precificação correta não é apenas uma questão de definir o valor de venda, mas sim entender o mercado, os custos envolvidos e como isso se alinha à estratégia da empresa.

O acompanhamento constante dos projetos foi outro aspecto importante da minha atuação. Após implementar as soluções propostas, a consultoria não se encerrava. O acompanhamento contínuo permitia ajustes e adaptações para garantir que as ações estivessem realmente trazendo os resultados desejados. No caso da DRE, por exemplo, muitos dos gestores que antes não monitoravam suas receitas e despesas de forma sistemática, passaram a fazer isso de maneira mais organizada, o que facilitou a tomada de decisões e revelou quais áreas necessitavam de ajustes.

No contexto da gestão financeira, percebi que a teoria aprendida em sala de aula se

mostrou fundamental para a prática no dia a dia das consultorias. O estudo de Assaf Neto (2019) sobre a importância de uma visão estratégica da área financeira, se aplicava diretamente aos desafios que enfrentávamos nas empresas atendidas. As ferramentas financeiras que ensinamos aos empreendedores eram um elo essencial entre a teoria e a prática, permitindo uma análise mais profunda da saúde financeira das empresas e orientando ações que impactavam diretamente a sua sustentabilidade.

Ao final das consultorias, o que mais me marcou foi ver como, mesmo com recursos limitados, muitos dos empresários atendidos foram capazes de melhorar significativamente a gestão financeira de suas empresas. Para mim, como consultora júnior, a experiência no Centro de Consultoria foi uma grande oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos em sala de aula em situações reais, ao mesmo tempo em que pude contribuir para o crescimento dos pequenos negócios da região.

Essa vivência também me ensinou sobre a importância de capacitar os gestores para que eles consigam tomar decisões baseadas em dados e não apenas em tentativas e erros. Acredito que a adoção de práticas financeiras mais estruturadas e o uso de ferramentas como o fluxo de caixa, o DRE e o balanço patrimonial são fundamentais para promover o crescimento e a sustentabilidade das microempresas, e estou muito grata por ter participado dessa jornada de aprendizado e transformação ao lado dos empreendedores locais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo explorar a relevância da consultoria empresarial na gestão financeira de micro e pequenas empresas, com ênfase nas ferramentas essenciais para a sustentabilidade financeira e nos desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas. Através do relato de experiência do Centro de Consultoria Professor Paulo Petrola, foi possível analisar como a consultoria empresarial pode ser uma ferramenta poderosa para o aprimoramento das práticas financeiras, muitas vezes negligenciadas ou mal aplicadas nas microempresas da região.

A consultoria, como mostrado neste estudo, cumpre um papel crucial ao oferecer suporte técnico e estratégico aos gestores, auxiliando na tomada de decisões fundamentadas e na superação das dificuldades operacionais que surgem no cotidiano das pequenas empresas. A importância de um diagnóstico preciso da situação financeira da empresa e da implementação de ferramentas como o fluxo de caixa, o Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) e o

balanço patrimonial ficou clara, visto que muitas dessas ferramentas são essenciais, mas frequentemente desconhecidas ou mal utilizadas pelos empreendedores locais. A utilização desses instrumentos permite não apenas uma gestão mais organizada e eficiente, mas também facilita a previsão de resultados e a identificação de áreas que precisam de ajustes para garantir a continuidade e o crescimento do negócio.

A gestão financeira, frequentemente negligenciada pelos empreendedores, se revelou como o principal obstáculo para o sucesso de muitas empresas atendidas. A falta de controle financeiro, o desconhecimento sobre ferramentas como fluxo de caixa, DRE e balanço patrimonial, bem como a confusão entre finanças pessoais e empresariais, eram fatores que comprometiam a tomada de decisões e o planejamento estratégico. A partir de diagnósticos precisos e orientações práticas, como a separação das finanças pessoais das empresariais e a implementação do fluxo de caixa, conseguimos proporcionar aos empresários uma visão mais clara sobre a saúde financeira de seus negócios, o que gerou um impacto positivo nos resultados.

Outro ponto crítico abordado foi a questão da precificação. A dificuldade em determinar um preço justo, que leve em consideração tanto os custos envolvidos quanto a competitividade do mercado, é uma das principais queixas dos empresários assistidos pela consultoria. Nesse contexto, o papel do consultor em orientar o empresário sobre as melhores práticas de precificação e gestão de custos se mostrou fundamental para garantir a viabilidade financeira das empresas atendidas. A precificação adequada não apenas contribui para a maximização dos lucros, mas também para a satisfação dos clientes e a competitividade das empresas no mercado.

Em suma, a consultoria empresarial desempenha um papel indispensável na melhoria da gestão financeira das micro e pequenas empresas, contribuindo significativamente para a sua estabilidade e crescimento. A experiência do Centro de Consultoria Professor Paulo Petrola reforça a importância da implementação de práticas financeiras estruturadas e da capacitação contínua dos gestores, elementos que são fundamentais para o sucesso das empresas no contexto desafiador do mercado atual. A colaboração contínua entre consultores e gestores foi fundamental para o desenvolvimento de soluções que atendiam às reais necessidades das empresas e para a construção de um caminho sólido para a sustentabilidade financeira.

O desafio agora é expandir esses serviços e garantir que mais empresas tenham acesso a esse tipo de suporte, para que possam alcançar sua plena potencialidade e contribuir de forma mais efetiva para o desenvolvimento econômico da região. Além disso, é fundamental destacar a importância de novas pesquisas na área de consultoria empresarial e gestão financeira, especialmente no contexto das micro e pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. C.; DIAS, N. T.; MONSORES, G. L. Consultoria empresarial como ferramenta estratégica de desenvolvimento em pequenas empresas. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT)**, Resende-RJ, 2015.

ANTONIK, Luis Roberto. **Empreendedorismo: Gestão Financeira Para Micro e Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro, 2016.

ASSAF NETO, Alexandre. **Curso de Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. ISBN 9788597022452. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597022452/> Acesso em: 05 out. 2024.

BERTO, Dálvio J.; BEULKE, Rolando. **Precificação: sinergia do marketing e das finanças – 1ª edição**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2013. E-book. P.5. ISBN 9788502183735. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502183735/>.

BRASIL. Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Presidência da República, Brasília, DF, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm

CHEROBIM, Ana P. **Administração Financeira**. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2016. E-book. ISBN 9788595154124. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595154124/>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão Financeira: Uma Abordagem Introdutória**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559772902. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559772902/>. Acesso em: 24 set. 2024.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria Empresarial**. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FREITAS, M. G. T. C; PASCHOAL, L. R. P. Três importantes instrumentos que auxiliam a gestão financeira: uma breve revisão. **Revista Ciência & Tecnologia. Fatec Nilo De Stéfani (Fatec-JB)**. Jaboticabal - SP - Brasil . v. 12, n.1, 2020.

JUNQUEIRA, G. Gestão Financeira no varejo: como tornar eficiente? **Infovarejo**. (2022). Disponível em: <https://www.infovarejo.com.br/gestao-financeira-no-varejo/>. Acesso em: 02 out. 2024.

LACERDA, A. C. S.; AMARO, T. C. F.; BAPTISTA JUNIOR, R. C. S. et al. Gestão Financeira em micro e pequenas empresas: um estudo das práticas gerenciais utilizadas em um grupo de empresas do setor de food service na cidade de Itaperuna - RJ. **XLII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil, 04 a 07 de outubro de 2022.

LEMES, Antonio. **Administrando Micro e Pequenas Empresas - Empreendedorismo e Gestão**. 2nd ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2019. E-book. p.110. ISBN 9788595150393. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595150393/>.

Acesso em: 09 nov. 2024.

MAIA, H. W. R.; SILVA, M. V. V.; SILVA, S. M. N. **Gestão financeira para o crescimento das micro e pequenas empresas**. 2023. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso Graduação em Ciências Contábeis - Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, Recife, 2023

MARANI, Felipe; CARDOSO, Matheus Fernandes. **A importância da consultoria empresarial na gestão financeira das micro e pequenas empresas**. 2021. 48 f. Trabalho de Conclusão de Curso Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial - Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi", Americana, 2021.

MARION, José C. **Introdução à contabilidade gerencial**. 3rd ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2017. E-book. p.165. ISBN 9788547220891. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547220891/>. Acesso em: 18 out. 2024.

MARTINS, Eliseu. **Análise Didática das Demonstrações Contábeis**. 2nd ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. E-book. p.123. ISBN 9788597025439. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597025439/>. Acesso em: 18 out. 2024.

MARTINS, F. A. T.; RODRIGUES, L. A.; LOPES, R. J. A contribuição da consultoria financeira na gestão organizacional: um estudo em micros e pequenas empresas. **Revista Executiva On-Line**, Bebedouro SP, p. 33-48, 2017.

MOTERLE, Silvette; WERNKE, Rodney; JUNGES, Ivone. Conhecimento sobre gestão financeira dos dirigentes de pequenas empresas do sul de Santa Catarina. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. Joaçaba, v. 18, n. 1, p. 31-56, jan./abr. 2019.

OLIVEIRA, Luciano O. **Consultoria organizacional**. Porto Alegre: SAGAH, 2017. E-book. ISBN 9788595021051. Acesso em: 05 out. 2024.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Consultoria Empresarial**, 14ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019. E-book IS BN 9788597020342. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020342/>. Acesso em: 10 set. 2024.

SANTOS, W. V. P. **Plano de negócios para abertura de uma empresa de consultoria financeira empresarial para micro e pequenas empresas em Florianópolis**. 2024. 111 f. Trabalho de Conclusão de Curso Graduação em Administração - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Florianópolis, 2024.

SCHUSTER, W. E.; Friedrich, M. P. A Importância da Consultoria Empresarial na Gestão Financeira das Micros e Pequenas Empresas. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 7, n. 2, p. 185, 2017.

SEBRAE. A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 13 de Setembro de 2024.

SEBRAE. Como montar um escritório de consultoria. 2018. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-escritorio-de-consultoria,4c187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#apresentacao-de-negocio-download-ideia>. Acesso em: 13 de Setembro 2024.

SEBRAE. De janeiro a abril, mais de 1,4 milhão pequenos negócios foram abertos no Brasil. 2024. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/dados/de-janeiro-a-abril-mais-de-14-milhao-pequenos-negocios-foram-abertos-no-brasil-2/>. Acesso em: 20 de Setembro de 2024.

SEBRAE. Principais problemas no varejo: erros na precificação do produto. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/principais-problemas-no-varejo-erros-na-precificacao-do-produto,20efce812edc4810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 09 de Novembro de 2024.

SOARES, Thiago C. Finanças e Precificação. Santa Catarina: UnisulVirtual, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/320024537>. Acesso em: 09 de Novembro de 2024.

SPC BRASIL. Guia de precificação: importância, técnicas e como calcular. 2024. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/blog/precificacao>. Acesso em: 09 de Novembro de 2024.