

**A UTILIZAÇÃO DA CONSULTORIA EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA DA GESTÃO FINANCEIRA DE MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NO PERÍODO PÓS-PANDEMIA NA CIDADE  
DE CRATO – CE**

**Yara Eugenio Leandro de Sousa <sup>1</sup>**

**Área Temática:** Gestão Financeira.

**RESUMO**

As micro e pequenas empresas são muito importantes para a economia do país, pois são grandes responsáveis pela geração de emprego e renda. Dessa forma, é de suma importância que elas consigam se manter no mercado e evitem a morte precoce ou a morte após um período de crise, como foi o caso da pandemia do covid-19, e para isso, elas devem buscar estratégias, sobretudo, no que diz respeito a gestão de suas finanças, que é uma das partes que mais exige organização e dedicação em uma empresa. Assim, a consultoria empresarial é uma ferramenta muito importante para a gestão financeira das empresas, já que pode auxiliar para que elas mantenham a organização, trace metas, estudem e corrijam as falhas e só melhore o seu funcionamento. Por isso, ao reconhecer essa importância, esse trabalho buscou analisar a utilização da consultoria empresarial nas micro e pequenas empresas, como uma ferramenta estratégica de organização financeira, e embora a maioria delas tenham reconhecido a importância da consultoria, a minoria já fez ou faz a sua utilização, mesmo sabendo que no período que se encontram, é essencial utilizar ferramentas para continuar ativas no sistema capitalista de produção.

**Palavras-chave:** Micro e pequena empresa. Consultoria. Gestão financeira.

**THE USE OF BUSINESS CONSULTANCY AS A STRATEGIC TOOL IN THE  
FINANCIAL MANAGEMENT OF MICRO AND SMALL BUSINESSES: A CASE  
STUDY IN THE POST-PANDEMIC PERIOD IN THE CITY OF CRATO – CE**

**ABSTRACT**

Micro and small companies are very important for the country's economy, as they are largely responsible for generating employment and income. In this way, it is extremely important that they manage to stay in the market and avoid early death or death after a period of crisis, as was the case with the covid-19 pandemic, and for that, they must seek strategies, above all, with regard to managing your finances, which is one of the parts that most requires organization and dedication in a company. Thus, business consulting is a very important tool for the financial management of companies, as it can help them to maintain the organization, set goals, study and correct flaws and only improve their functioning. Therefore, by recognizing this importance, this work sought to analyze the use of business consulting in micro and small companies, as a strategic tool for financial organization, and although most of them have recognized the importance of consulting, the minority has already done or is doing the their use,

---

<sup>1</sup>Formada em ciências econômicas, e pós-graduanda em Gestão Financeira e Consultoria Empresarial, pela Universidade Regional do Cariri (URCA). E-mail: yaraeugenio@gmail.com



even knowing that in the period they are in, it is essential to use tools to remain active in the capitalist system of production.

**Keywords:** Micro and small companies. Consultancy. Financial management.

## 1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas possuem grande importância para a economia do país, onde representam cerca de 98,5% do total de empresas privadas, e em conjunto formam 27% do PIB. Além de serem responsáveis por gerar cerca de 54% do total de empregos formais existentes em todo o país, ou seja, empregam mais trabalhadores com carteira assinada que as médias e grandes empresas (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE, 2018).

De acordo com o SEBRAE (2018), no ano de 2010, havia cerca de 3 milhões de microempresas (MEs) formais no país, passando para 4,14 milhões, em 2017 e com uma projeção de mais de 4,6 milhões até o final de 2022 e início de 2023, representando um crescimento de 75,5% nesse período, a uma taxa média anual de 2,47%. Com relação às empresas de pequeno porte (EPPs), a quantidade cadastrada na Receita Federal em 2010 era cerca de 800 mil, em 2017 de 1,13 milhões e a previsão para o final de 2022 e início de 2023 é de cerca de 1,39 milhões de EPP, ou seja, um aumento de 109,5% no período, a uma taxa média anual de 3,27%.

Apesar de importantes para a economia, as micro e pequenas empresas, em boa parte, não dispõem de uma gestão eficiente, sofrendo com a falta de educação financeira, que pode ocasionar na interrupção da continuidade das suas atividades (Almeida, 2019). De acordo com Lopes (2011), a gestão das micro e pequenas empresas é feita geralmente pelo próprio dono, sem experiência no assunto, ou na melhor das hipóteses com um auxiliar, sem nenhum controle formal.

Diante da dificuldade das micro e pequenas empresas em se organizar financeiramente, o controle financeiro é determinante para manter a mesma organizada, estruturada e bem informada, sendo necessário que a gestão financeira utilize ferramentas estratégicas para aprimorar os resultados, conhecer melhor o funcionamento da empresa e trazer soluções quando os problemas são identificados. Dessa forma, a consultoria pode ser utilizada como ferramenta estratégica para a gestão financeira, podendo fazer uso dos históricos contábeis e financeiros da



empresa e, a partir deles, identificar o que está incorreto, apontando os erros da gestão do empresário, por exemplo, que levaram a empresa a ficar em uma situação de vulnerabilidade e mostrar as soluções mais viáveis. A consultoria pode ser utilizada até mesmo para evitar a morte precoce das micro e pequenas empresas (Martins; Rodrigues, 2017).

Diante disso, esse trabalho se propõe a analisar se as MPEs utilizam ou já utilizaram a consultoria empresarial como ferramenta estratégica, sobretudo no que diz respeito a gestão financeira, e se possuem organização e controle financeiro, principalmente após a pandemia do covid-19 que veio desestruturar a economia em muitos aspectos, sendo uma das crises mais nocivas já registradas com relação a saúde e economia, onde muitas organizações sofreram e sofrem com os impactos socioeconômicos ocasionados. Nesse contexto se faz primordial analisar e dotar medidas objetivas para minimizar os reflexos nocivos que a pandemia provocou nas MPEs (CASTRO *et al.*, 2020).

Com esse intuito, foi realizado um estudo de caso em dez empresas de Comércio Varejista de Artigos de vestuário e acessórios da cidade de Crato – Ce, já que de acordo com o SEBRAE (2018), o setor que mais concentra MPEs é o comércio varejista, com 47,2% das MEs e 45,7% das EPPs, sendo que o Comércio Varejista de Artigos do vestuário e acessórios é a atividade comercial que mais atrai essas empresas (5,4% das MEs e 4,2% das EPPs), seguida pelo Comércio de Produtos alimentícios (4,3% das MEs e 3,4% das EPPs).

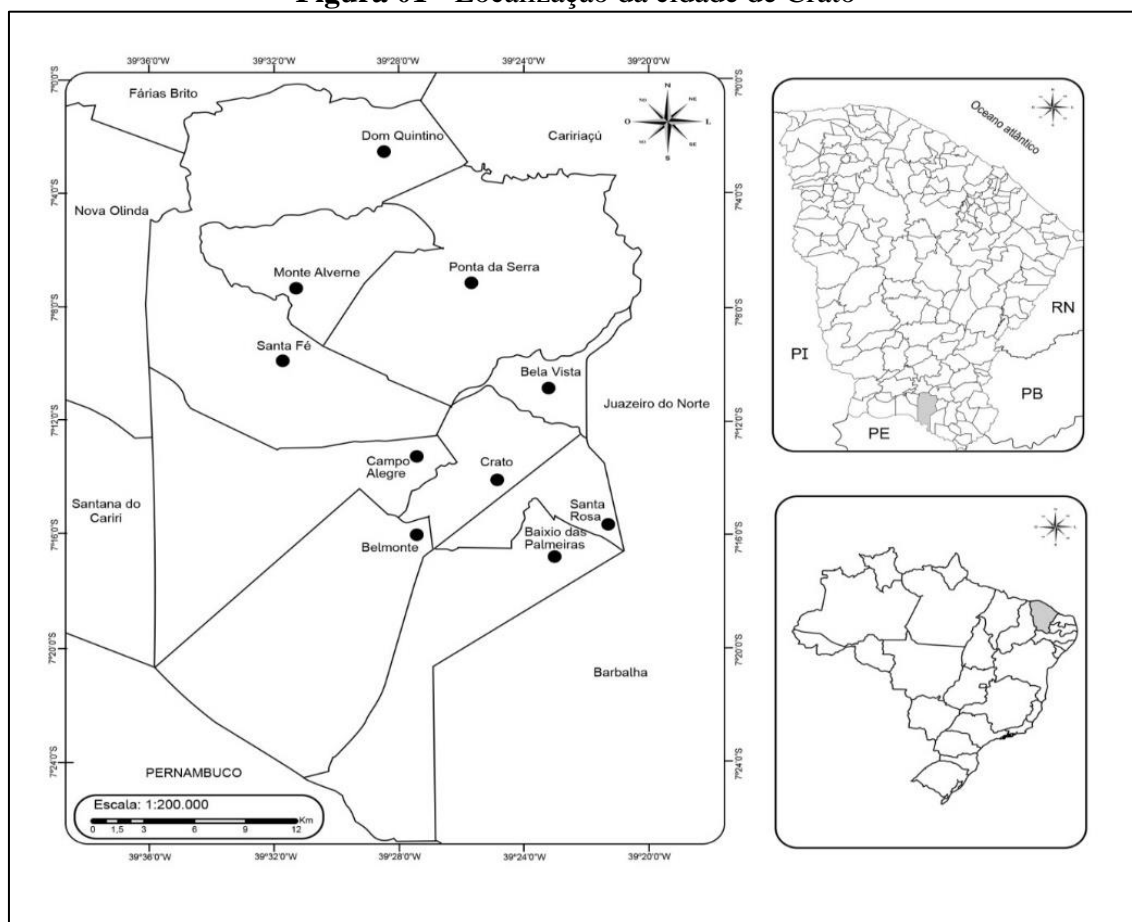
## 2 METODOLOGIA

### 2.1 ÁREA DE ESTUDO

A cidade de Crato se localizada no município de Crato, um importante centro regional cearense, localizado no centro da Chapada do Araripe, limitando-se ao Norte e ao Nordeste com os municípios de Farias Brito, Várzea Alegre e Caririáçu; ao Sul e ao Sudoeste com os municípios de Moreilândia e Exú, no estado de Pernambuco; ao Leste e ao Sudeste com os municípios de Juazeiro do Norte e Barbalha e ao Oeste e ao Noroeste com os municípios de Nova Olinda e Santana do Cariri (Oliveira; Abreu, 2010; Abreu, 2017). A Figura 01 ilustra a localização de Crato, no estado do Ceará, Brasil.



Figura 01 - Localização da cidade de Crato



**Fonte:** elaborado pela autora com base no IBGE (2021) e Abreu (2017).

De acordo com Sousa (2015), o Crato possui uma localização estratégica, que influencia em um maior alcance urbano-regional centros em outros estados nordestinos. Essa influência marca a efervescência de um centro urbano que é capaz de suprir diferentes demandas, e ampliar o seu raio de participação na economia de diversas regiões.

O tipo de comércio que se destaca na cidade de Crato é o varejista, com emprego de pouco capital e nenhuma especialização para seu funcionamento, constituindo-se das casas de produtos alimentares, restaurantes, bazares, mercearias, bodegas e botequins. Quanto às atividades industriais, há destaque para as indústrias químicas, de óleo vegetal, têxteis, de beneficiamento de algodão, além de indústrias de produção alimentar, construção civil, vestuário, madeira, móveis e sabão (Oliveira; Abreu, 2010).



## 2.2 MÉTODOS E FONTES DADOS

Sob o ponto e vista dos seus objetivos, a presente pesquisa se caracteriza como uma pesquisa exploratória e descritiva. Segundo Pronadov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória busca proporcionar mais informações sobre o assunto investigado, possibilitando sua definição e seu delineamento, assumindo, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso, como ocorreu nesse estudo. A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados. Nesse caso, foi utilizado um questionário, dividido em três blocos, a saber: classificação da empresa, organização e controle financeiro, e importância da consultoria na gestão financeira.

Foi aplicado um questionário composto por 17 perguntas, divididas em três blocos, a saber: o bloco A serviu para classificar as empresas, em micro ou pequena empresa; o bloco B analisou a organização e controle financeiro das empresas; e o bloco C buscou analisar a utilização e importância da consultoria empresarial na gestão financeira das empresas. Portanto, essa pesquisa utilizou tanto dados primários, coletados por meio do questionário, como dados secundários coletados por meio de uma vasta bibliografia sobre o tema abordado.

Quanto a forma de abordagem dos dados, essa pesquisa se classifica tanto como quantitativa como qualitativa. A abordagem quantitativa, de acordo com Bloise (2020), utiliza informações em forma de números, fazendo uma abordagem baseada em ferramentas estatísticas. Já a abordagem qualitativa trabalha funções particulares, e informações não quantificáveis. Vale salientar que a pesquisa se baseou em um estudo de caso, que de acordo com Gil (2002), é tido como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, no caso desse trabalho dez empresas, mas que permite o amplo e detalhado conhecimento.

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: PRINCIPAIS DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS

O Brasil possui cinco tipos de portes de empresas, a saber: micro empreendedor



individual (MEI); microempresa (ME); empresa de pequeno porte (EPP); empresa de médio porte; e empresa de grande porte (Martins; Rodrigues, 2017). Quanto às Micro e Pequenas Empresas (MPEs), há diversas características e definições distintas para elas, no entanto, dois fatores são levados em consideração para se fazer essas definições: o número de funcionários e o faturamento anual bruto (Schuster; Friedrich, 2017; Costa; Drummond, 2020).

Segundo Costa e Drummond (2020), no Brasil, há pelo menos três distinções de Micro e Pequenas Empresas mais comuns, a saber: da lei complementar 123/2006, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Segundo a lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, a definição de micro e pequenas empresas é feita de acordo com o faturamento anual que a empresa possui, onde uma microempresa é a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, cuja receita bruta anual seja igual ou inferior a R\$360.000,00, enquanto a Pequena Empresa, ou empresa de pequeno porte, possui receita bruta anual maior que R\$360.000,00 e igual ou menor que R\$4.800.000,00 (BRASIL, 2006).

O SEBRAE (2013) traz a definição de micro e pequenas empresas, cujo fator diferencial é o número de funcionários, onde as microempresas de comércio e serviços possuem até 9 funcionários e indústria até 19 funcionários, já a Pequena Empresa de comércio e serviços possui de 10 a 49 funcionários e de indústria de 20 a 99 funcionários.

O BNDES (2015) classifica o porte das empresas de acordo com a receita operacional bruta anual, aplicável à indústria, comércio e serviços, onde as microempresas faturam até R\$ 2,4 milhões, e a pequena empresa fatura entre R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões. É importante salientar que o BNDES utiliza essa classificação para enquadramento das condições de suas linhas e programas de financiamento, pois as condições financeiras podem e devem variar em função do porte da empresa que solicita o financiamento.

É importante destacar que o SEBRAE e o BNDES possuem serviços de apoio as MPEs, favorecendo o desenvolvimento das mesmas, assim como outros programas e instituições que foram surgindo. O SEBRAE é uma entidade civil sem fins lucrativos, cujo principal objetivo é



planejar, coordenar e orientar programas técnicos, projetos e atividades de apoio às micro e pequenas empresas, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial e tecnológica (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2009). O BNDES possui um sistema de créditos criado especialmente para micro e pequenas empresas, oferecendo condições especiais para as mesmas (BNDES, 2021).

Além disso, a lei complementar 123/2006, passou a estabelecer tratamento tributário simplificado para micro e pequenas empresas, também conhecido como Simples Nacional ou Super Simples, que determinou normas gerais relativas ao tratamento tributário diferenciado e favorecido a ser dispensado às micro e pequenas empresas no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias (PORTAL TRIBUTÁRIO, 2021).

Em 2020, surgiu o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE). Foi instituído pela lei nº 13.999, de 18 de maio de 2020, pelo governo federal, vinculado à Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade (SEPEC) do Ministério da Economia, com o intuito de auxiliar no desenvolvimento e fortalecimento dessas empresas e apoiá-las no enfrentamento dos impactos causados pela pandemia do COVID-19 (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2021; BRASIL, 2020).

No dia 02 e junho de 2021 foi anunciada a lei nº 14.161 que tornou permanente o uso do PRONAMPE, como uma política oficial de crédito às microempresas e pequenas empresas, para contribuir com a consolidação dos pequenos negócios como agentes de sustentação, de transformação e de desenvolvimento da economia nacional (BRASIL, 2021).

### 3.2 CONSULTORIA: SURGIMENTO E EVOLUÇÃO

A consultoria é uma prática muito antiga, pois conforme explica Alves, Dias e Monsorens (2015) percebe-se que desde a Antiguidade já se praticava a consultoria, porém de maneira informal. Na Grécia antiga, onde os sacerdotes eram pessoas que possuíam autoridade, consideradas os detentores de conhecimento e se diziam homens escolhidos pelos Deuses, davam conselhos a pessoas menos esclarecidas, e é exatamente nisto que consiste a consultoria, é a arte de dar conselhos, influenciar as pessoas a seguir uma ideia, acreditando que será o



melhor para a empresa (Weimberg, 1990).

Com o advento da revolução industrial, a demanda por profissionais qualificados aumentou consideravelmente. Além disso, todos os empresários desejavam que suas empresas fossem as melhores atuando no mercado, que conseguissem atuar com o maior nível de inovação tecnológica possível, e esse cenário de revolução ocasionou o desenvolvimento da consultoria, havendo o surgimento da primeira empresa de consultoria, fundada pelo engenheiro químico Arthur D. Little, em 1890 (Pinto, 2013).

Dessa forma, a consultoria se consolidou de fato como prestadora de serviço, no final do século XIX e início do século XX, sobretudo nos países da Inglaterra e nos Estados Unidos. Além disso, após a Segunda Guerra Mundial, o governo norte-americano se viu, de fato, obrigado a contratar os serviços de consultoria para reorganizar o setor militar, com isso ampliou-se a consultoria para o resto do mundo. Vale salientar, que antes da Segunda Guerra Mundial, houve a Primeira Guerra Mundial e a Crise de 1929, ambos os acontecimentos que abalaram a estrutura de muitas empresas, e que foi possibilitando também o surgimento e desenvolvimento da consultoria, que logo mais iria se tornar uma prática permanente e sistematizada (Alves; Dias; Monsores, 2015).

De acordo com Alves, Dias e Monsores (2015), o surgimento da consultoria de forma sistematizada, fez com que as pequenas empresas enxergassem uma nova ferramenta para auxiliar as mesmas na sua gestão. Além disso, por meio de todo o avanço tecnológico constante, também por conta do cenário e crise que se encontra atualmente, as micro e pequenas empresas necessitam de readequação para se desenvolverem, que pode ser alcançada por meio de um bom serviço e consultoria.

A Consultoria é um dos segmentos de prestação de serviços de crescimento mais significativo no mundo atualmente (Girardi, 2017). No Brasil, esse crescimento veio ocorrer mais a partir da década de 60, sobretudo por conta da expansão do parque empresarial, bem como a necessidade de inovação das técnicas e metodologias de gestão empresarial para atender à grande competitividade que veio surgindo com a globalização econômica. Além disso, o aumento da demanda pela consultoria também se deu com a evolução tecnológica, a busca pela responsabilidade socioambiental e por mais conhecimento, o incremento dos processos de terceirização, a preocupação com a relação organização-cliente, dentre outros (Oliveira, 1999; Belfort, 2004; Carvalho; Araújo; Rezende, 2008).





Dessa forma, a consultoria se tornou algo extremamente necessária para as organizações. Segundo Jacintho (2004), qualquer empresa que passa por dificuldades para lidar com as situações internas e externas que tragam algum tipo de mudança para a empresa, necessita de uma consultoria. No entanto, o grau de intervenção a ser empregado na realização da consultoria, irá depender de vários fatores, como o porte da empresa; o tipo de problema ou oportunidade a ser trabalhada; a disponibilidade financeira da empresa; abertura para novas ideias, etc.

### 3.3 DEFINIÇÕES E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA CONSULTORIA

A teoria organizacional apresenta uma variedade de definições de consultoria, que variam quanto ao tratamento do tema, onde alguns autores tratam de forma mais técnica, e outros de forma mais subjetiva (Girardi, 2017). De acordo com Leite *et al.*, (2009), o termo consultor origina-se do latim “*consultore*”, que pode ser entendido como aquele que dá ou pede conselhos a alguém.

De acordo com Parreira (1997), consultoria é uma troca onde o cliente fornece informações da empresa e cabe ao consultor diagnosticar o problema e orientar para resolvê-lo da melhor forma possível. Para Alves, Dias e Monsores (2015) a consultoria empresarial é uma prestação de serviço onde o profissional ajuda a empresa a partir de seu conhecimento e experiência. Greinner e Metzger (1983), define a consultoria como um serviço profissional de ajuda que identifica e analisa problemas administrativos, para recomendar soluções e ajudar, quando solicitado, na implementação das mesmas.

Já de acordo com Oliveira (2001), a consultoria empresarial é um processo interativo de um agente que irá propor mudanças à empresa, auxiliando os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, apesar de não possuir o controle direto das ações a empresa. Por isso, é essencial que consultor e o cliente tenham um papel ativo dentro do processo para haver resultados (Alves; Dias; Monsores, 2015).

É importante salientar que o consultor é considerado como um “agente de mudança”, responsável por introduzir mudanças na empresa, ou pelo menos criar condições necessárias para que isto ocorra (Moura, 2004). Depois de fazer uma análise detalhada de todas as informações fornecidas pelo cliente, o consultor dá seu parecer, discutindo com o cliente o que



deve ser feito para implementar as mudanças ou trazer as soluções para os problemas (Lima, 1982). De acordo com Alves, Dias e Monsores (2015), o consultor não é importante apenas para solucionar conflitos, as empresas mais modernas já contratam um serviço de consultoria para criar novas oportunidades que possibilitem o crescimento da organização no mercado atual.

A consultoria pode ser classificada em duas modalidades: interna e externa. A interna é realizada por um profissional que possui vínculo empregatício na empresa, sendo funcionário da mesma em tempo integral realizando consultorias exclusivamente para ela. Já a externa é realizada por um profissional que não possui um vínculo empregatício com a empresa-cliente, onde é estipulado um prazo para realização da consultoria, estipulado previamente através de contrato, sendo considerada uma parceria entre as partes (Leite *et al.*, 2009; Weiss, 2012; Block, 2013; Alves; Dias; Monsores, 2015).

Existem diversos tipos de consultoria, de gestão empresarial, de marketing, financeira, de recursos humanos, dentre outras. O tipo de consultoria é escolhido levando em consideração o serviço a ser executado e ao setor que necessita do serviço. Além disso, há aquelas consultorias que precisam diagnosticar o problema e dar soluções para o cliente, tem outras que também devem acompanhar e treinar os colaboradores, e outras que apenas servem de aconselhamento (Alves; Dias; Monsores, 2015). Dessa forma, conforme explica Moura (2004), os serviços de consultoria podem consistir no atendimento de diversas necessidades organizacionais.

Especialmente para as micro e pequenas empresas, que não possuem muito conhecimento, a consultoria é indispensável para que as mesmas cresçam e fixem sua permanência no mercado. A troca de informações que a consultoria proporciona faz com que as MPEs realizem descobertas que possibilitem a expansão no mercado. No entanto, para que isso ocorra é fundamental que o cliente siga todas as orientações do consultor, para que a consultoria só traga benefícios para a organização (Alves; Dias; Monsores, 2015).

As causas mais comuns que levam as MPEs a contratarem um serviço de consultoria, para evitar a falência das mesmas, são financiamento e juros, fornecimento e controle de estoques, vendas insuficientes, faltas de pessoal qualificado, legislação e burocracia, competência gerencial, imposto, inflação e má localização, dentre outros. Geralmente as MPEs se ocupam primordialmente de resolver problemas, sejam graves ou não. Dessa forma, a



demanda por consultoria surge da necessidade de resolver esses problemas, já que é a sobrevivência da empresa que está em jogo (Vilela, 2014).

### 3.4 A GESTÃO FINANCEIRA

Dentre todas as características já citadas sobre a consultoria empresarial, é importante destacar que ela pode ser uma ferramenta estratégica para auxiliar a gestão financeira, sobretudo das micro e pequenas empresas. No Brasil é numerosa a quantidade de micro e pequenas empresas (MPEs) capazes de gerar empregos, oportunidades e crescimento econômico para o país. No entanto, a incapacidade de gerenciar as finanças com eficiência é uma das principais razões pelas quais os empreendedores falham ou enfrentam grandes dificuldades em seu primeiro ano de operação, isso deve-se a ausência de gestores preparados para gerenciar as micro e pequenas empresas (Mendonça, 2017).

No tocante a gestão financeira, Azevedo e Leone (2011) a definem como a gestão dos fluxos monetários derivados da atividade operacional da empresa, em termos de suas respectivas ocorrências no tempo, cujo principal objetivo é encontrar o equilíbrio entre a rentabilidade – maximização dos retornos dos proprietários, e liquidez – capacidade que a empresa possui de honrar seus compromissos nos prazos determinados. Dessa forma, a Gestão financeira tem a necessidade de buscar equilíbrio entre a geração de lucros e a manutenção do fluxo do caixa, preocupando-se com a administração das entradas e saídas de recursos monetários provenientes da atividade operacional da empresa.

De acordo com o SEBRAE (2018), o principal objetivo da gestão financeira é melhorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o valor do Patrimônio através do Lucro Líquido proveniente das atividades operacionais. Para isso, é necessário controlar os gastos e despesas para equilibrar as informações bancárias de modo que a empresa não afunde com o tempo.

A utilização eficiente de instrumentos e técnicas de gestão financeira ajuda as empresas a projetar melhor o rumo que elas devem tomar, bem como avaliar se as decisões que estão tomando são as mais corretas ou não. Além disso, também é possível avaliar o patrimônio da empresa, controlar seus estoques, emitir relatórios gerenciais, gerenciar bem o caixa, conhecer seu poder de pagamento, saber o quanto está custando seu produto, identificar onde estão os



gargalos financeiros e planejar com mais eficiência suas finanças, de modo que possam dispor de maiores subsídios para uma melhor tomada de decisão (Rodrigues; Melo; Leone, 2015).

De acordo com Moraes e Oliveira (2011), para se realizar uma gestão financeira segura, é necessário haver uma sincronia entre os setores de compra, comercial, contas a pagar e a receber, além do controle da produção. E para fazer a ligação sistêmica entre estes setores existem duas ferramentas bastante utilizadas, a saber: o fluxo de caixa e o demonstrativo de resultados.

O fluxo de caixa é a sintetização dos movimentos monetários realizados pela empresa em um determinado período, ou seja, o registro de despesas e receitas (Moraes; Oliveira, 2011). Já a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo dessas receitas e despesas, onde irá mostrar se houve aumento ou redução do patrimônio líquido entre duas datas (Lemes; Rigo; Cherobim, 2010).

De acordo com Raimundo e Souza (2018), o modelo de gestão de micro e pequenas empresas, aliado a um bom planejamento financeiro, é tão importante que pode significar a diferença entre a sobrevivência e morte empresarial. A utilização de planejamento nas micro e pequenas empresas ajuda os gestores a prever problemas para contorná-los ou solucionar os que já existem, e a consultoria empresarial é útil nesse processo.

Desse modo, é importante que haja um profissional especializado no assunto para se responsabilizar pela gestão financeira, já que a saúde financeira de uma entidade é indispensável para o seu funcionamento contínuo, onde é necessário que se conheça tudo sobre o funcionamento da empresa, sobretudo, como estão às finanças, como controlá-las, para que, em cima disso, sejam tomadas as melhores decisões possíveis para o futuro da organização (Almeida, 2019).

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

#### **4.1. CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS**

Ao considerar a caracterização das empresas pelo seu faturamento anual, encontra-se quatro tipos de portes: 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; e grande empresa: maior que R\$ 300 milhões (BNDES, 2021).

Dessa forma, com base nessa classificação, analisou-se que das dez empresas de Comércio Varejista de Artigos de vestuário e acessórios da cidade de Crato – Ce, que foram entrevistadas, 60% são micro empresas e 40% são pequenas empresas. Ou seja, há mais micro empresas do que pequenas empresas, e esses resultados corroboram com a pesquisa feita pelo SEBRAE mostrando que em 2020, foram abertas 626.883 micro e pequenas empresas no país, e desse total, 535.126 eram microempresas, ou seja, 85% delas ou a maioria (SEBRAE, 2021).

Quanto a caracterização feita pela quantidade de funcionários, conforme realiza o Sebrae, as microempresas de comércio e serviços possuem até 9 funcionários e indústria até 19 funcionários, já a Pequena Empresa de comércio e serviços possui de 10 a 49 funcionários e de indústria de 20 a 99 funcionários (SEBRAE, 2013).

Neste caso, como as empresas tratam de comércio e serviços, houveram 8 micro empresas e 2 pequenas empresas. Mais uma vez, esses resultados revelam que no Crato-Ce há mais micro empresas do que pequenas empresas.

Com relação ao tempo de funcionamento, a maioria tem apenas dois anos, conforme apresentado na tabela 02, ou seja, ainda estão iniciando no mercado.

**Tabela 01 – Quantidade de funcionários por empresa**

Quantidade de empresas	Número de funcionários
3	2
2	3
1	4
1	5
1	8
2	12

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados primários.

**Tabela 02 – Tempo de funcionamento da empresa (em anos)**

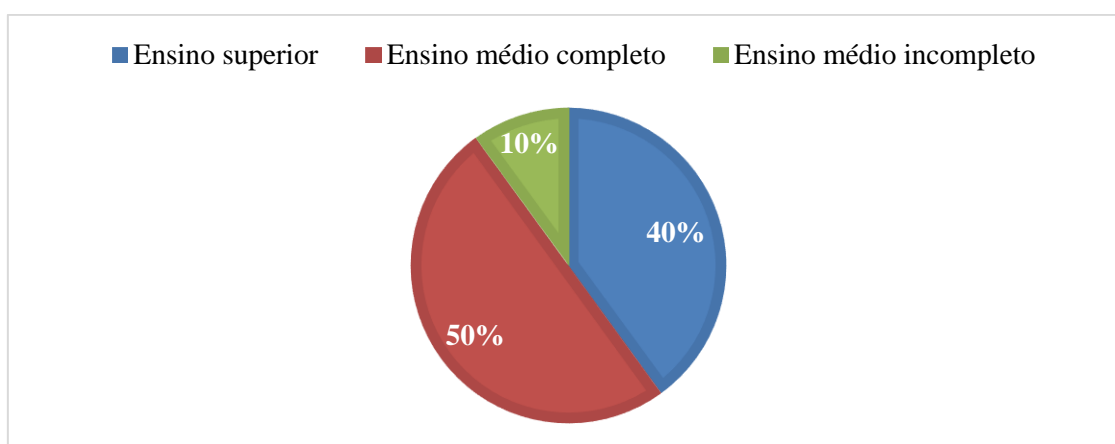
Quantidade de empresas	Tempo
3	2
2	3
1	8
2	9
1	20
1	30

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados primários.



Quanto a escolaridade do administrador, 50% possuem ensino médio completo, 40% ensino superior e apenas 10% ensino médio incompleto. A maioria tem apenas ensino médio, pois de acordo com a lei 4.769, de 9 de setembro de 1965, a profissão de administrador não é exercida apenas por bacharéis em administração, também pode ser exercida por pessoas que cursaram outros ensinos superiores ou apenas ensino médio, onde são considerados legalmente administradores quando possuem cinco anos ou mais de experiência na profissão (BRASIL, 1965). Também há os administradores que não possuem nem o ensino médio completo, pois se declaram como os próprios donos que adquirem experiência ao longo do tempo.

**Figura 02** - Escolaridade do administrador



**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados primários.

#### 4.2 ORGANIZAÇÃO E CONTROLE FINANCEIRO

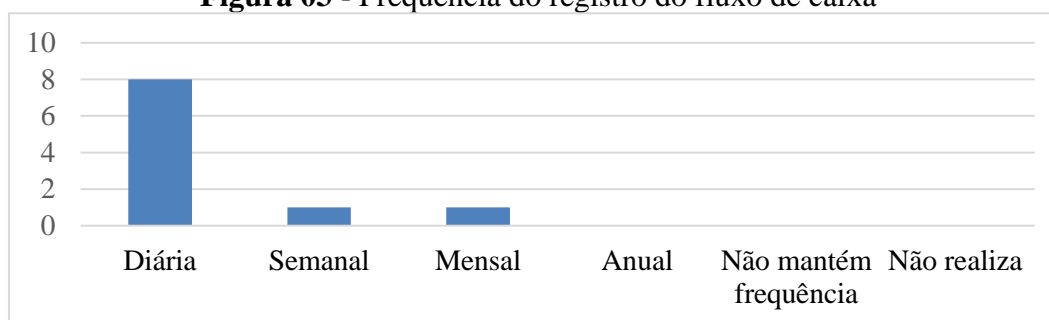
A organização financeira é importante para traçar objetivos e metas, e definir o que será realizado para que esses objetos e metas sejam efetivamente alcançados, ajudando a gerenciar o dinheiro ganho e investido. Já o controle financeiro serve para avaliar o desempenho das operações financeiras, se as aplicações estão rendendo um bom retorno, se está havendo mais lucro ou mais prejuízo, dentre outras coisas (Arruda; 2019).

Existem diversas ferramentas de organização e controle financeiro, uma delas é o fluxo de caixa, um importante instrumento de gestão financeira. De acordo com Trombetta (2014), o controle financeiro por meio do fluxo de caixa possibilita o planejamento em um determinado período, para estabilizar as finanças, facilitar a visualização dos problemas, e possibilitar ao administrador financeiro gerir os problemas da empresa. Além disso, facilita a visualização do

administrador quanto a movimentação dos recebimentos, pagamentos, saldos, e com isso o empresário saberá o que deve pagar e o que irá receber, e se poderá aplicar ou não determinado valor, buscando sempre a sua sobrevivência da empresa.

Conforme mostra a figura 3, das dez empresas analisadas, oito delas registram o fluxo de caixa diariamente, uma semanal e outra mensal. Esses resultados corroboram com a pesquisa de Lima (2013), onde a maioria dos entrevistados realizam o registro do fluxo de caixa diariamente e julgaram ser a atividade mais importante do dia a dia.

**Figura 03 -** Frequência do registro do fluxo de caixa



**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados primários.

Além da realização do registro do fluxo de caixa, as oito empresas também alegaram utilizar outras ferramentas de controle, como o controle de estoque e do patrimônio imobilizado, e apenas duas delas não utilizam, o que pode ser um risco para a sobrevivência dessas empresas, já que de acordo com Costa (2004), quando essas ferramentas são deixadas de lado, pode haver deficiências nas informações, o que acaba prejudicando a tomada de decisões por parte dos gestores.

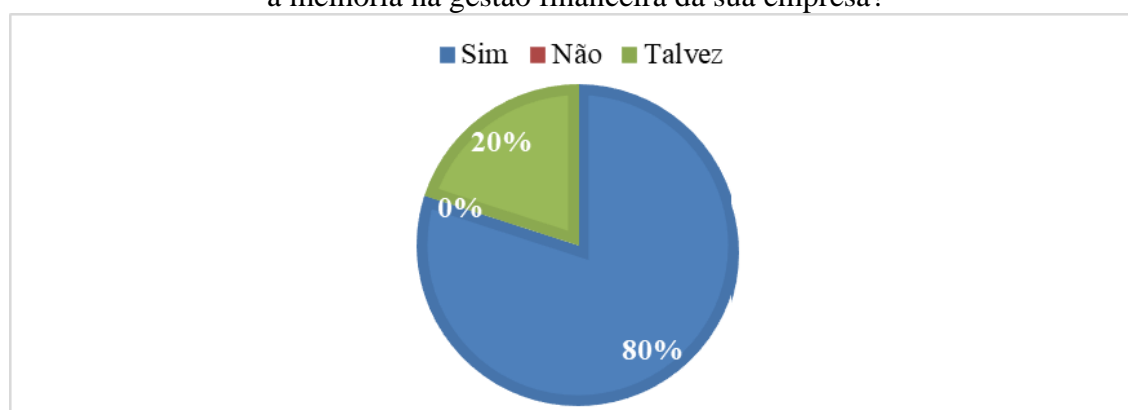
Segundo Schuster e Friedrich (2017), uma das ferramentas mais importantes para obtenção dos dados financeiros das empresas é a análise de balanço, que pode ser utilizada para avaliar a situação econômica, financeira e operacional de uma empresa. Assim, quanto a utilização das técnicas de análise de balanço e/ou indicadores financeiros, como o Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado do Exercício, para auxiliar na gestão financeira da empresa, nove empresas fazem a utilização e apenas uma não faz. De acordo com Souza (2010), um bom administrador deve saber utilizar essas técnicas, princípios e ferramentas administrativas para administrarem eficientemente os seus recursos e aumentar os lucros.

#### 4.3 IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA NA GESTÃO FINANCEIRA

A consultoria tem como objetivo primordial melhorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o valor do patrimônio por meio da geração de lucro das atividades operacionais, que envolvem o planejamento, a análise e o controle. Dessa forma, a consultoria é uma excelente ferramenta de auxílio na gestão financeira de uma empresa (SEBRAE, 2012).

Assim, conforme apresentado na figura 4, 80% das empresas de Comércio Varejista de Artigos de vestuário e acessórios, da cidade de Crato – Ce, acreditam que a consultoria empresarial é uma ferramenta importante na gestão financeira das empresas. Estes resultados estão de acordo com o estudo de Schuster e Friedrich (2017), onde 75% dos empresários entrevistados acreditam que a consultoria empresarial pode trazer melhorias significativas para a gestão financeira das empresas.

**Figura 04** - A contratação de um serviço de consultoria pode trazer resultados positivos para a melhoria na gestão financeira da sua empresa?



**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados primários.

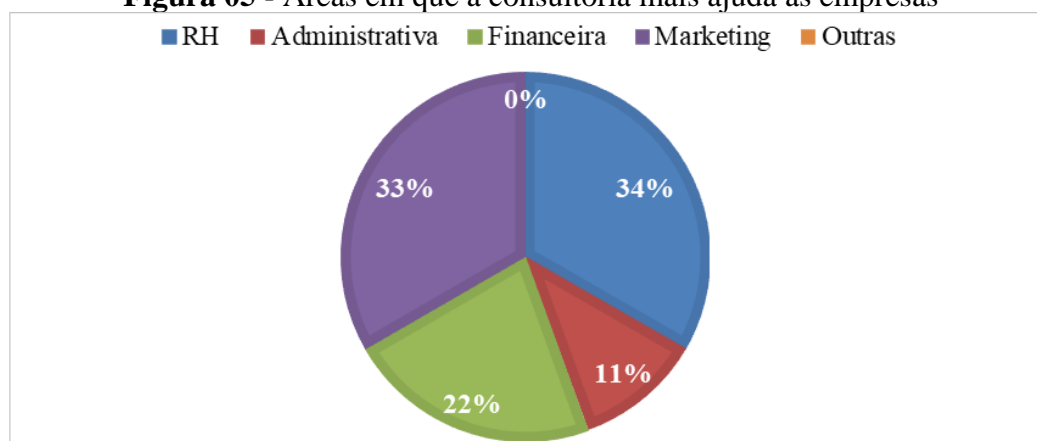
No entanto, apesar de acreditarem na importância da consultoria para as empresas e além de terem passado por uma crise econômica recente, com desequilíbrios socioeconômicos e estruturais, trazidos pela pandemia do covid-19, apenas 40% das empresas entrevistadas já contrataram um serviço de consultoria e/ou procuraram esse serviço ao iniciarem os negócios. 50% demonstraram interesse em contratar e 40% não tem certeza se querem. Das empresas que já contrataram um serviço de consultoria, apenas 20% utilizam esse serviço atualmente, apesar de 70% de todas elas acharem que seja necessário e 30% acharem que talvez seja necessário contratar esse serviço hoje, sobretudo por conta da pandemia que afetou gravemente as suas



atividades econômicas no período recente.

Também foi questionado as empresas entrevistadas que já utilizaram/utilizam o serviço de consultoria, em quais áreas ela mais ajudou/ajuda a empresa, e a maioria responderam no setor de Recursos Humanos (RH) e Marketing, conforme mostra a figura 05.

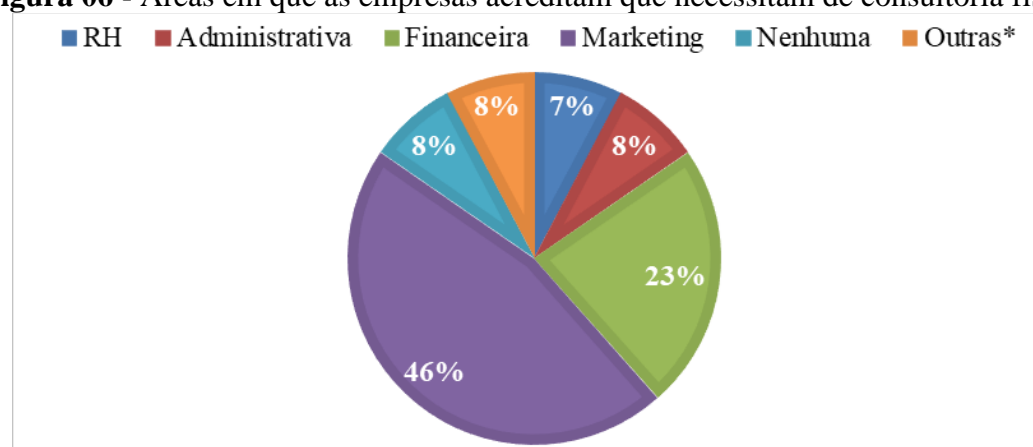
**Figura 05 - Áreas em que a consultoria mais ajuda as empresas**



**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados primários.

A respeito das áreas em que as empresas acreditam que mais necessitam de um serviço de consultoria, conforme a figura 06, marketing está em primeiro lugar e financeiro em segundo, demonstrando que são as áreas que as empresas mais sentem necessidade de ajuda. Além disso, uma empresa citou outra área que não estava dentro das mencionadas, a fiscal, alegando que sente muita dificuldade com os assuntos fiscais e que necessitaria de uma consultoria para entender melhor do assunto e passar a praticar com segurança.

**Figura 06 - Áreas em que as empresas acreditam que necessitam de consultoria fiscal**



**Fonte:** elaborado pela autora a partir de dados primários.

## 4 CONCLUSÃO

O presente trabalho, realizado no período pós-pandêmico, se propôs a analisar se as MPEs utilizam ou não a consultoria empresarial como ferramenta estratégica, principalmente no que diz respeito a gestão financeira, e se possuem organização e controle financeiro. A respeito da organização financeira, a maioria das empresas se mostraram focadas na sua realização, alegando que diariamente registravam o fluxo de caixa e utilizavam ferramentas de gestão e controle financeiro.

No entanto, apesar da maioria das empresas acreditarem que um serviço de consultoria pode trazer benefícios para as mesmas, poucas já utilizaram ou utilizam. Apenas 40% delas já contrataram um serviço de consultoria e /ou procuraram esse serviço ao iniciarem os negócios ou após a pandemia, e 50% demonstraram interesse em contratar. Das empresas que já contrataram a consultoria, apenas 20% utilizam esse serviço atualmente, apesar de 70% de todas elas acharem que seja necessário e 30% acharem que talvez seja necessário contratar esse serviço depois do período pandêmico do covid-19.

Dessa forma, para que se tenha uma análise mais ampla e detalhada sobre a utilização da consultoria financeira, a sugestão para projetos futuros com esse mesmo tema, é aplicar questionários em um maior número de empresas possíveis, já que nessa pesquisa optou-se por um estudo de caso em apenas 10 empresas, com o intuito de fazer uma rápida análise, que coincidiu com um período pós-pandemia, sobre como essa amostra de empresas se comportava diante da utilização da consultoria como ferramenta estratégica.

## REFERÊNCIAS

ABREU, R. C. **A expansão urbana da cidade do Crato no contexto da Região Metropolitana do Cariri (RMCARIRI) no estado do Ceará**. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Geografia). Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Sobral, 155p. 2017.

ALMEIDA, W. L. M. **Gestão financeira nas micro e pequenas empresas do ramo da educação infantil**: um estudo de caso em Cuiabá e Várzea Grande–MT. 2019. Disponível em: <  
[https://bdm.ufmt.br/bitstream/1/1366/1/TCC\\_2019\\_Walter%20Luiz%20Martins%20Almeida.pdf](https://bdm.ufmt.br/bitstream/1/1366/1/TCC_2019_Walter%20Luiz%20Martins%20Almeida.pdf)>. Acesso em: 17 de jul. de 2021.

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, XII. **Anais...** V. 12. Rezende, RJ. 2015.

ARRUDA, A. R. Planejamento e controle financeiro para profissionais autônomos. Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA). 2019.

AZEVEDO, J. G.; LEONE, R. J. G. Práticas de gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo descritivo em indústrias de castanha de caju do Estado do Rio Grande do Norte. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 1, 2011.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Apoio às micro, pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro, 2015. 22 p.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Crédito a Pequenas Empresas**. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bndes-credito-pequenas-empresas>>. Acesso em: 15 de jul. de 2021.

BLOISE, D. M. A importância da metodologia científica na construção da ciência. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, Ed. 06, Vol. 06, pp. 105-122. Junho de 2020.

BRASIL. **Lei no 4.769, de 9 de setembro de 1965**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4769.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4769.htm)>. Acesso em: 28 de ago. de 2021.

BRASIL. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 15 de jul. de 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.999, de 18 de maio de 2020**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/L13999.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L13999.htm)>. Acesso em: 15 de jul. de 2021.

BRASIL. **Lei nº 14.161, de 2 de junho de 2021**. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.161-de-2-de-junho-de-2021-323831470>>. Acesso em: 18 e jul. de 2021.

BELFORT, J. Consultoria Empresarial: A função do consultor nas empresas. **Revista de Educação, Cultura e Meio Ambiente**, v.8, n.28, 2004.

BLOCK, P. **Consultoria infalível: um guia prático, inspirador e estratégico**. 3. ed. São Paulo: M. Books, 2013.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Pronampe**. Disponível em: <<https://www.caixa.gov.br/empresa/credito-financiamento/capital-de-giro/pronampe/Paginas/default.aspx>>. Acesso em 15 de jul. de 2021.

CARVALHO, F. S.; ARAÚJO, S. S.; REZENDE, A. A. **Distanciamento entre consultorias**



**e empresas: uma análise à luz da abordagem empreendedora.** *In:* Congresso Virtual Brasileiro de Administração, V, 2008.

CASTRO, B. L. G. D.; OLIVEIRA, J. B. B. D.; MORAIS, L. Q.; GAI, M. J. P. COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, 2020.

COSTA, J. A. B.; DRUMOND, A. M. A gestão financeira em micro e pequenas empresas no município de Valença/RJ. *In:* Simpósio de excelência em gestão e tecnologia (SEGeT), XVII. **Anais...** Rio e Janeiro, 2020.

COSTA, D. F. **O controle e as informações contábeis nas pequenas empresas:** um estudo na cidade de Formiga. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade Vale do Rio Verde – UNINCOR, 112 p, 2004.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE)**. 2009. Disponível em: <<http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/servico-brasileiro-de-apoio-as-micros-e-pequenas-empresas-sebrae>>. Acesso em: 15 de jul. de 2021.

GIRARDI, D. **Consultoria empresarial:** Uma Opção Profissional e um Projeto de Vida. 2017. Disponível em: <[https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/766302/mod\\_resource/content/1/Artigo\\_6\\_dante\\_Consultoria.pdf](https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/766302/mod_resource/content/1/Artigo_6_dante_Consultoria.pdf)>. Acesso em: 19 de jul. de 2021.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GREINNER, L. E.; METZGER, R. **Consulting to management.** Englewood Cliffs: PrenticeHall, 1982.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Crato** – Panorama. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/crato/historico>>. Acesso em: 01 de maio de 2021.

JACINTHO, P. R. B. **Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

LEITE, L. A. M. C.; CARVALHO, I. V.; OLIVEIRA, J. L. C. R.; ROHM, R. H. D. **Consultoria em Gestão de Pessoas.** 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LEMES JR., A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LIMA, M. S. **Êxito e fracasso da consultoria nas pequenas e médias empresas.** Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo. São Paulo, 115 p, 1982.



LIMA, C. S. Gestão de micro e pequenas empresas de confecção de Içara, a partir do planejamento e controle financeiro. Artigo (Bacharelado em administração). Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma, 22p, 2014.

LOPES, J. E. F. **Um estudo da gestão financeira das micro e pequenas empresas comerciais do município de Carapicuíba**. Tese (Mestrado em ciências contábeis). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, PUC-SP, São Paulo. 150 p., 2011.

MARTINS, F. A. T.; RODRIGUES, L. A. Contribuição da consultoria financeira na gestão organizacional: um estudo em micros e pequenas empresas. **Revista Executive**, Bebedouro SP, v. 2, n. 1, P. 33-48, 2017.

MENDONÇA, A. A. T.; RUZZÃO, A. P. A.; SANTOS, J. E.; AZADINHO, L. Z. 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.

MORAES, R. C.; OLIVEIRA, W. A importância da gestão financeira nas empresas. UNAR (Centro Universitário de Araras). **Revista Científica**, v. 5, n. 1, p. 51-58. 2011.

MOURA, J. J. **Consultoria Empresarial**: uma proposta de melhoria para a di-ea de vendas da Side Walk. 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia, práticas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, J. C. A.; ABREU, R. C. Resgatando a história de uma cidade média: Crato capital da cultura. **Revista Historiar**, v. 2, n. 2, p. 244-262, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2001.

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

PINTO, R. G. O poder da crítica: um estudo sobre a relação empresa e movimentos sociais em um contexto de conflito ambiental. **Estudos de Sociologia**, v. 18, n. 35, 2013.

PORTAL TRIBUTÁRIO. **Simple Nacional – 2021**. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/guia/simplesnacional.html>>. Acesso em: 16 de jul. de 2021.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAIMUNDO, A. C.; SOUZA, P. R. M. **A importância do planejamento financeiro na micro e pequena empresa: um estudo de caso do setor de varejo**. 18º Congresso Nacional



de Iniciação Científica. 2018. Disponível em: < <http://conic-semesp.org.br/anais/files/2018/trabalho-1000001366.pdf> >. Acesso em: 19 de jul. de 2021.

RODRIGUES, J. P. L.; MELO, M. A.; LEONE, R. J. G. Gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo no setor supermercadista de Mossoró-RN. **CONNEXIO**, v. 5, n. 1, p. 125-140, 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 6 ed. Brasília, DF: DIEESE, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Consultoria em Gestão Financeira e Econômica**. 2017. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/consultoria-em-gestao-financeira-e-economica,a37e388a3be5b510VgnVCM1000004c00210aRCRD> >. Acesso em: 28 de ago. de 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. 2018. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/perfil-das-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte-2018,a2fb479851b33610VgnVCM1000004c00210aRCRD> >. Acesso em: 15 de jul. de 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **DataSebrae**. 2021. Disponível em: < <https://datasebrae.com.br/documentos/?x&ambientedospequenos> >. Acesso em 25 de ago. de 2021.

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

SOUZA, L. **Análise financeira e econômica de uma empresa automotiva**. Monografia (Bacharelado em ciências contábeis). Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 72 p, 2010.

SOUSA, R. A. F. O lugar do Crato no século XX: morfologia e funções urbanas da aglomeração em estudo. **GEOSABERES: Revista de Estudos Geoeeducacionais**, v. 6, n. 3, p. 454-468, 2015.

TROMBETTA, A. **A importância do controle financeiro nas empresas**. Monografia (Pós-graduação do Curso em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Pato Branco, 41p, 2014.

VILELA, K. C. **Consultoria organizacional: avaliação do programa de consultoria integrada de gestão (CIG) do serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas – SEBRAE**. Monografia (Graduação em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, RN, 68 p., 2015.



WEIMBERG, G. M. **Consultoria**: o segredo do sucesso. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

WEISS, A. **Consultor de Ouro**: guia profissional para a construção de uma carreira. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

**Recebido em 16 de dezembro de 2022**

**Aceito em 24 de maio de 2024**

