CONSULTORIA EMPRESARIAL:

Um estudo de viabilidade financeira e econômica em uma microempresa na cidade de Entre Rios de Minas – MG

Adriana Carolina de Sousa
Lara Cristina Cardoso Moreira
Romana Toussaint de Paula Carvalho
Kelly Aparecida Torres

RESUMO

O trabalho tem como finalidade demonstrar a importância da consultoria empresarial para análise de viabilidade financeira e econômica para micro e pequenas empresas, sendo essas fundamentais para a economia brasileira devido a colaboração de empregos e distribuição de renda para toda a população. A questão norteadora que gera o estudo é qual a relevância da consultoria empresarial para análise de viabilidade financeira e econômica de uma microempresa, com intuito de idealizar o objetivo geral que está relacionado diretamente à pergunta problema. Desta forma, realizou-se um estudo de caso em uma empresa de segmento alimentício, localizada na cidade de Entre Rios De Minas – MG, analisando através da coleta de dados contábeis e financeiros o estudo na microempresa X na cidade objeto deste estudo. Também foi apresentado conceitos relacionados a contextualizar a história da consultoria empresarial no Brasil e os seus tipos e modalidades, descrever as microempresas no contexto econômico brasileiro e suas modalidades jurídicas, classificação quanto ao seu porte, conceituar finanças corporativas e os métodos de viabilidade financeiro e econômico (VPL, TIR, *PAYBACK*). Assim, foi possível constatar que a empresa apresentou resultados não satisfatórios devidos a decisões erradas tomada pelos sócios-proprietários, pelos seus controles monetários serem rudimentares e as informações não serem totalmente claras e precisas ao setor contábil, evidenciando os desfechos da análise.

Palavras-chave: Consultoria, microempresa, análise.

1. INTRODUÇÃO

No decorrer da globalização e as condições do mundo atual, as empresas presenciam situações no ambiente que atuam de forma turbulenta, possuindo dificuldades de manter-se no mercado e atingir suas metas financeiras.

Neste estudo tem-se como pesquisa compreender a temática sobre a consultoria empresarial e sua relevância para as micro e pequenas empresas no cenário econômico. Considera-se a consultoria empresarial como uma das práticas mais antigas do mundo, pois

presta auxílio em várias áreas e realiza consultas dos mais diferentes assuntos colaborando para a evolução das atividades empresariais.

Nesta pesquisa tem-se como questão norteadora investigar qual a relevância da Consultoria Empresarial para a análise de viabilidade financeira e econômica de uma microempresa?

Para responder à questão norteadora, estabeleceu-se como o objetivo geral deste estudo, descrevendo a relevância da consultoria empresarial para análise de viabilidade econômica e financeira de uma microempresa na cidade de Entre Rios De Minas. E como objetivos específicos busca-se: contextualizar a história da consultoria empresarial no Brasil e os seus tipos e modalidades; descrever as microempresas no contexto econômico brasileiro e suas modalidades jurídicas; conceituar finanças corporativas e os métodos de viabilidade financeiro e econômico (VPL, TIR, *PAYBACK*) e analisar através da coleta de dados contábeis e financeiros o estudo de viabilidade na microempresa X na cidade objeto deste estudo.

O que justifica este estudo é o índice elevado de mortalidade de microempresas que vem crescendo gradativamente em nosso país. Segundo Sebrae (2017), nos últimos dez anos os índices de taxas de sobrevivência das empresas só têm aumentado, mais da metade das microempresas iniciaram suas atividades e encerraram em menos de dois anos. Este fator, reafirma a relevância de um bom planejamento e controle das organizações e através de uma consultoria, o gestor terá mais alternativas para se adaptar às turbulências do mercado.

A metodologia desta pesquisa será dividida em duas etapas: estudo bibliográfico e estudo de caso. Será desenvolvida uma coleta de dados na empresa através de um questionário semiestruturado fundamental para a pesquisa, tendo como função, coletar a base dados fornecidas pela empresa para realizar um possível *feedback* ou talvez, propor mudanças e melhoria em seu método organizacional, pautados em avaliar os resultados financeiros da empresa.

Na primeira fase do estudo trataremos de abordar a fundamentação teórica abordando dos seguintes subtemas: consultoria empresarial, tipos de consultorias, serviço de consultoria, o cenário das micro e pequenas empresas no Brasil, contextualização e classificação de micro e pequenas empresas, modalidades jurídicas, conceito: finanças corporativas, métodos de viabilidade financeira e a metodologia da pesquisa. Na segunda fase do estudo trataremos de abordar a análise dos resultados, que será dividida nos seguintes tópicos: histórico e características da empresa, perfil do empreendedor, perspectiva sobre a consultoria empresarial, estrutura de capital da empresa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Consultoria empresarial

A consultoria empresarial se faz importante na empresa, pois tem a visão mercadológica que possibilita a empresa estar ligada com as oportunidades de mercado, fazendo alcançar a visibilidade e conhecimento dos concorrentes e consumidores.

Segundo, Block (2004, p.81) “os projetos de consultoria acontecem, na vida real, dentro de organizações muito políticas, nas quais os indivíduos e as pressões estão continuamente mudando”.

Para Crocco e Guttmann (2007, p.39) “é necessário definir a responsabilidade técnica, a abrangência do projeto, a estrutura utilizada, as competências necessárias [...] extremamente importantes para a tomada de decisão”.

A decisão é a maneira de escolha entre alternativas disponíveis, que envolve seis elementos: Tomador de decisão, objetivos, preferências, estratégia, situação e resultado. (CHIAVENATO, 2011).

O responsável por consultoria tem a competência de analisar os negócios e é adepto a realizar o propósito que lhe foi confiado, colocando em prática o planejamento estratégico a fim de alavancar o financeiro da empresa, como afirma o autor abaixo:

Consultoria empresarial, segundo o Institute of Management Consultants, da Inglaterra, é: O serviço por uma pessoa ou grupo de pessoas, independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito a política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações (CROCCO; GUTTMANN, 2007, p.7).

Block (2004) afirma que a parte mais difícil da consultoria é confrontar com sucesso a determinação de seu cliente. O cliente está ciente que o consultor é experiente e seguirá todas as sugestões. Porém, nem sempre as ideias e recomendações apresentadas serão válidas e os clientes oferecerão alguma resistência.

Já, Crocco e Guttmann (2007) destacam a relevância das informações em tempo ágil: a mudança de clientes e avanço tecnológico são constantes para melhorar o empreendimento, é necessário investir em treinamento e sistemas de informação, alinhando a habilidade ao conhecimento específico. Deste modo, propondo otimizar resultados é necessário possuir

técnicas, boa comunicação e relacionamento humano, gerindo bem a administração e ser um agente motivador.

Conforme Block (2004, p. 242), consultoria é principalmente um assunto de relacionamento. Não importa quão técnico ou baseado em pesquisa seja o projeto, ele sempre atingirá o ponto no qual o sucesso dependerá da propriedade do relacionamento do cliente.

Crocco e Guttman (2007) caracterizam as vantagens e desvantagens dos aspectos que o ambiente de trabalho reflete aos clientes. Deve-se observar a sua localização considerando um escritório específico, virtual ou residência como apresenta o quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Características dos locais de trabalho

	Características dos locais de trabalho do Consultor	
Escritório Específico	Escritório Virtual	Residência
Facilidade de atualização profissional.	Custos indiretos altos como locação temporária, reuniões etc.	Tempo de deslocamento reduzido.
Estrutura de apoio aos serviços técnicos.	Uso intensivo de tecnologia de informação e de comunicação.	Autonomia
Convivência profissional diuturna.	Disciplina rígida.	Qualidade de vida
Troca de ideias com outros consultores e técnicos.		Disciplina rígida.

Fonte: Crocco; Guttman (2007, p. 39)

A consultoria se faz presente há vários anos e vem crescendo gradativamente nas últimas décadas em todo mundo e de modo especial para a indústria e comércio brasileiro. A consultoria representa uma das atividades mais antigas do mundo, pois as pessoas têm prestado auxílio e realizado consultas às outras nos mais diferentes assuntos. Somente nas últimas décadas é que a consultoria se tornou uma atividade remunerada. É também um desenvolvimento participativo de agentes de mudanças externo à empresa, assumindo uma função de auxiliar os profissionais da empresa nas tomadas de decisões, mas não há um comando direto da situação. (OLIVEIRA, 2014).

Segundo Mafra (2006, p. 04) “embora não haja dúvidas de que o mercado de consultoria no Brasil está crescendo, a identificação do tamanho do mercado é algo problemático, pois as empresas de consultoria não têm interesse em divulgar seus números”. A consultoria mesmo

em crescimento no mercado brasileiro é limitada devido ao interesse das mesmas pela restrição de investimento. Porém, a consultoria busca novos conhecimentos e inovações para atingir o mercado empresarial. Oliveira afirma no trecho a seguir que:

inovação é o conhecimento de perceber, idealizar, estruturar e operacionalizar situações novas. Esse processo evolutivo da administração é necessário para as empresas enfrentarem a globalização da economia. Portanto, as empresas devem estar atualizadas com as modernas metodologias e técnicas administrativas que estão sendo utilizadas no mundo empresarial; e os consultores competentes podem auxiliar nesse processo. (OLIVEIRA, 2014, p. 10).

Em qualquer modelo estrutural, seja hierárquico, matricial, por processos, ou outro qualquer o mais importante para o comportamento do consultor é “amarrar as pontas soltas” ou ligar os limites de seu trabalho aos sistemas existentes na empresa e não ser o motivo de intervenção da consultoria. (CROCCO; GUTTMANN, 2007, p.38).

2.2 Tipos de consultorias

A análise dos modelos de consultorias traz uma definição lógica para o trabalho na atualidade, voltado para a parte externa. A consultoria é distinguida com base no serviço a ser executado, dando ênfase no que o cliente procura. Há tipos que precisam identificar problemas e apresentar soluções possíveis, em outros é necessário acompanhar o processo e treinar os colaboradores.

Segundo Oliveira (2014, p.55), “com a atual proliferação de empresas de consultoria, bem como a elevada amplitude de atuação e de serviços oferecidos por essas empresas e por consultores autônomos, pode ser complexa a definição dos diferentes tipos de consultoria”.

Quadro 2 – Tipos de consultoria

Tipos de Consultoria	Definição
Consultoria Organizacional	A atividade visa a investigação, identificação, estudo e solução de problemas gerais ou parciais.
Consultoria Autônoma	Não possui vínculo empregatício com a empresa cliente
Consultoria Associado	É chamado especificamente para atuar no projeto e ao término do contrato está automaticamente desfeito.
Consultoria Externa	Pode ser empregado de uma empresa de consultoria e prestar serviços em organizações de clientes.
Consultoria Interna	Em geral funcionário que ocupa um cargo de nível técnico para elaborar e buscar soluções de problemas.

Consultoria Exclusiva	Para atuar neste seguimento exige uma maior experiência, em que proporciona mais segura a quem contrata o serviço.
Consultoria de Pacote	Realiza às empresas-cliente por meio da transferência de fortes estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, sem preocupar com a adequação à realidade.
Consultoria Artesanal	Procura atender às necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto baseado em metodologias técnicas, entretanto sustentação de outras abordagens aplicadas em outras empresas.
Consultoria Total	Proporciona sinergia entre os diversos trabalhos de consultoria, bem como, os diversos sistemas da empresa-cliente.
Consultoria Global	É a consolida serviços empresas globalizadas e que atua em diferentes países.

Fonte: Oliveira (2014)

Os tipos de consultoria acima se enquadram em diferentes organizações, necessitando analisar qual a conveniência de cada meio.

Segundo Cruz (2009), uma das tarefas mais sensíveis e importantes enfrentadas por profissionais de qualquer área num projeto de análise e melhoria de processo é a coleta dos dados e informações que operacionalizam o processo objeto do projeto.

2.3 Serviço de consultoria

Para Oliveira, (2014, p.77) “a contratação dos serviços de consultoria representa o momento chave da interação entre a empresa-cliente e a empresa de consultoria ou o consultor autônomo”.

Diante disso “o maior serviço do consultor talvez seja aumentar a consciência do cliente sobre o valor do engajamento no processo de implementação. O engajamento tem poder independentemente do conteúdo das recomendações” (BLOCK, 2004, p.197).

Segundo Oliveira (2014), para a identificação da necessidade de consultoria dentro de uma organização, era necessárias duas situações. A primeira, era baseada na realidade atual da empresa, visando seus resultados alcançados. A segunda, era a realidade da situação futura que o cliente deseja para seus negócios. Podendo classificar as principais características de um consultor empresarial, dentre elas, comportamentais, de habilidade e de conhecimento. Para institucionalizar o método da mudança dentro da empresa, o consultor tem que seguir algumas etapas respectivamente como: Identificação, Entrada, Auditoria de Posição, Planejamento, Ação, Acompanhamento e avaliação e Conclusão.

A procura dos serviços de consultoria tem sido crescente pela decorrência do interesse no aumento da qualidade, no melhor serviço ao seu cliente e mudanças nas culturas em direção a ambientes organizacionais mais orientados à equipe e ao envolvimento. (BLOCK, 2004).

Está análise dá-se através de entrevista, questionário, análise de documentos, observação direta com o objetivo de mensurar a eficiência, objetividade, comparabilidade, abrangência, precisão e validade dos dados apresentados em questão (CROCCO; GUTTMANN, 2007).

Quando se diz respeito ao acordo, “a negociação dos serviços de consultoria deve ser efetuada de forma planejada e o consultor deve ter forte perfil de atuação como negociador. A elaboração da proposta e o plano de trabalho do consultor deve ser estruturada por projetos, tendo em vista facilitar sua interação com a empresa-cliente”. (OLIVEIRA, 2014, p.137). A consultoria empresarial surge da necessidade de se conhecer o mercado e as empresas que serão guiadas.

2.4 O cenário das micro e pequenas empresas no Brasil

As micro e pequenas empresas (MPE'S) há algum tempo tem sido alvo de grandes olhares no meio econômico, pela sua capacidade de geração de renda e empregos. Com isso a sua importância vem crescendo a cada dia, perante o cenário crítico que o país encontra. Segundo Castor (2009, p.1) “as pequenas e as microempresas são a regra no universo produtivo brasileiro.[...] na gigantesca economia informal, elas são a maioria absoluta”.

No Brasil, em 2017, há cerca de 5,0 milhões de empresas e outras organizações ativas no País, segundo dados de 2017 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). As micro e pequenas empresas representam 98,5 % das empresas privadas e são responsáveis por 54% do total de empregos formais existentes, conforme os dados de 2017 do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

Esta estatística sustenta o mérito do empreendedorismo no Brasil, que consideravelmente contribui para a empregabilidade no país.

2.5 Contextualização e classificação de micro e pequenas empresas

No Brasil, as micro e pequenas empresas possui um processo a respeito para a classificação para diferenciar os tipos de empresas. De acordo com as definições do Estatuto

da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) e do Simples (Lei nº 9.317/96), usando critérios como receita bruta anual, números de funcionários.

Como afirma Silva (2007), a classificação das empresas costuma seguir as seguintes variáveis: números de empregos, faturamento anual, encargos fiscais ou tributários e distribuição de renda aos sócios. Já Chiavenato (2008,p.46) afirma que “quanto ao porte das empresas, elas podem ser classificadas em grandes, médias e pequenas, usando como critérios de classificação o número de empregados, ou o volume de vendas, ou o valor dos ativos, ou o volume dos depósitos, etc.”.

As condições que distingui a quantidade de trabalhadores que elas possuem ou o montante de sua receita bruta. O Sebrae (2015, p. 23) utiliza como classificação das empresas quanto ao seu porte o número de empregados, conforme o quadro a seguir:

Quadro 3 – Classificação segundo porte da empresa

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviço
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Sebrae (2015, p. 23)

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2018) classifica os clientes em aplicabilidade ao porte, o que permite uma atuação adequada das características de cada segmento, como demonstra no quadro abaixo:

Quadro 4 – Classificação das MPE's segundo o BNDES

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

Fonte: BNDES (2018)

Conforme o Sebrae (2017) e o BNDES (2018), a classificação quanto ao porte das empresas pode variar, utilizando o critério que mais for conveniente para o objetivo desejado conforme seus estatutos.

2.6 Modalidades Jurídicas

Segundo dados do Sebrae (2018), o plano de negócio precisa comprovar viabilidade e o ponto pé inicial é abrir a sua empresa. Toda via, deve-se analisar o tipo mais apropriado, considerando seus direitos e deveres. Silvio Vucinic, consultor do Sebrae em São Paulo, apresenta os tipos de empresas de acordo com a legislação e a forma de atuação de cada uma:

Quadro 5 – Modalidades Jurídicas

Modalidades Jurídicas	Definição
Empresário Individual	<ul style="list-style-type: none"> Sua responsabilidade é ilimitada, respondendo como obrigação aos bens pessoais dos sócios. Podendo exercer atividades como: industrial, comercial ou prestação de serviços.
Empresário Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI	<ul style="list-style-type: none"> Atuação de forma individual, sem sócios, sua responsabilidade é limitada ao capital social. A integralização de capital social de no mínimo 100 (cem) salários-mínimos.
Sociedade Empresária	<ul style="list-style-type: none"> Sua execução é coletiva entre dois ou mais sócios, porém a responsabilidade limitada ao capital social, utilizando uma das espécies de sociedade (S/A, LTDA, etc.). No Brasil o mais usual é a (LTDA), por ser simples e pela proteção ao patrimônio pessoal dos sócios.
Sociedade Simples	<ul style="list-style-type: none"> Empresa atua coletivamente, ou seja, dois ou mais sócios, sua responsabilidade é ilimitada, porém, adota espécie societária de Sociedade Limitada, toda via ao capital social é de forma restrita, não inserindo seus bens pessoais.

Fonte: Sebrae (2017)

Ao aprofundar no cenário das micro e pequenas empresas é de grande valia compreender o papel das finanças nas organizações.

2.7 Conceito de finanças corporativas

De maneira objetiva, Gitman (2010, p. 3) define finanças como “[...] a arte e a ciência de administrar o dinheiro”. Um dos principais tipos de finanças, são as corporativas, área responsável pelas tomadas de decisões financeiras de uma organização, com o objetivo de maximizar a valorização da empresa e administrar riscos. Hoji (2004, p.21) afirma que para a administração financeira, o propósito de qualquer empresa é a maximização de seu valor

perante o mercado. Os donos de empresas privadas desejam que determinado investimento gere um retorno compatível com o risco assumido, mediante a resultados econômicos e financeiros adequados a longo prazo.

2.8 Métodos de Viabilidade Financeira

A análise financeira é um estudo essencial para que as empresas verifiquem se determinado investimento é viável ou não para o seu empreendimento. Para Dolabela (1999), um bom negócio é fruto da identificação de uma oportunidade e seu posterior estudo de viabilidade financeira para tomar uma decisão adequada que possibilite evoluções na organização.

Dentre os vários métodos utilizados para a viabilidade financeira, abordaremos alguns que serão apresentados e conceituados de formas objetivas e claras:

- Valor Presente Líquido (VPL)

Segundo Santos (2009, p.155), “o VPL de um investimento é igual ao valor presente do fluxo de caixa líquido, sendo, portanto, um valor monetário que representa a diferença entre entradas e saídas de caixas trazidas a valor presente”. Segundo Pareja (1999, p. 222), tal método pode ser visto como “[...] o montante pelo qual aumenta o valor da firma depois de ser realizado a alternativa – de investimento – que se estuda. Portanto, o valor presente líquido permite estabelecer mecanismos que aumentem ou maximizem o valor da firma.” Para calculá-lo é necessário impor o valor de uma função e sua metodologia de cálculo é:

$$VPL = \sum_{j=1}^n \frac{FCj}{(1 + TMA)^j} - Investimento Inicial$$

Sendo VPL= valor presente líquido; FCX= fluxo de caixa de cada período (1 até n) e IO= investimento inicial.

Para Santos (2009), quando o VPL é < que 0, significa que o investimento será lucrativo para a empresa, pois existe um lucro econômico, devido ao valor da entrada ser superior ao valor da saída de caixa. Se o VPL for > que 0, sabe-se que o investimento não é viável para a empresa, pois os valores de entradas são menores que os valores de saída, havendo um prejuízo econômico. Agora, se o VPL for = 0, conclui-se que a aplicação é neutra, pois a empresa não obteve lucro, mas também não saiu no prejuízo.

- Taxa Interna de Retorno (TIR)

O TIR é um método que “consiste em calcular a taxa que anula o valor presente líquido do fluxo de caixa do investimento analisado” (VERAS, 2001, p. 243). Segundo Hoji (2010), a taxa interna de retorno é conhecida como taxa de desconto do fluxo de caixa. É uma taxa implícita em cima de entradas e saídas, com a intenção de descontar um valor futuro ou aplicar o fator de juros sobre um valor presente, de acordo com a situação, poderá “trazer” ou “levar cada valor do fluxo de caixa para uma data focal”. Aplicando-se a mesma taxa de TIR sobre valores correntes, a soma das saídas deverá ser igual as somas de entrada, para se anularem.

Para alcançar o resultado desse indicador, Schubert (1989, p. 50) evidencia que “neste método, o procedimento será encontrar a taxa de retorno, que fará com que o valor presente de caixa líquido esperado ou projetado, do projeto se iguale ao valor presente dos desembolsos de caixa aplicados no projeto”.

- *PAYBACK*

O *Payback* é uma ferramenta bastante utilizada no meio empresarial para auxiliar nas tomadas de decisões devido ao seu fácil entendimento e aplicabilidade.

Para Cavallante (1998), é considerado um método que demonstra o tempo necessário que a empresa terá para poder recuperar o capital investido através de lucros em cima desse investimento. Decorrente a essa afirmação, Schubert (1989) afirma que o *payback* deve ser aplicado como parâmetro, pois ele medirá, com base na geração de caixa, em quanto tempo o dinheiro investido retornará para a empresa, na forma de rendimento.

Schubert (1989) avalia que um dos benefícios deste método é que ele reflete a liquidez do projeto e, portanto, o risco de não recuperar o investimento. Conclui-se também que, quanto mais líquido o investimento, considera-se que menos será arriscado e vice-versa.

Uma das formas de se calcular o *PayBack* é utilizando:

$$PAYBACK = \frac{\text{InvestimentoInicialTotal}}{\text{EntradaDeCaixaNoPeríodo}}$$

Contudo, para que o *Payback* tenha mais asserção pode ser utilizada uma taxa de desconto para os fluxos de caixa de cada período alcançando, assim, o *payback* descontado.

- *Payback* Descontado

Kato (2012, p. 150) afirma que:

O Payback descontado é um aperfeiçoamento do payback tradicional, em que os fluxos de caixa recebem tratamento financeiro e são descontados a uma taxa de retorno financeira para de se descobrir o seu valor presente. Assim evitando-se distorções com a questão do valor do dinheiro no tempo e a qualidade dos resultados e a tomada e decisão são sensivelmente aumentadas.

Para Bruni e Famá (2007, p. 72), “quando o custo de capital é considerado na análise, o método do *payback* passa a ser denominado *payback* descontado”.

Para se encontrar o *Payback* Descontado aplicamos a seguinte fórmula:

$$VP = \frac{1}{(1 + i)}$$

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa é um procedimento sistemático que seleciona tópicos de uma investigação para assim defini-los, levantar hipóteses e posteriormente coletar dados para análise e interpretação do mesmo. A metodologia desta pesquisa será dividida em duas etapas: estudo bibliográfico e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica envolve todo estudo ou publicações independentes como jornais, revistas, livros, entre outros, considerando também alguns meios de comunicação como rádio, televisão e etc. O pesquisador tem o propósito de estar em contato direto aos materiais redigidos para posteriores debates, verificações sobre determinado assunto. (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Na segunda parte da metodologia fizemos um estudo de caso na empresa X, na cidade de Entre Rios de Minas, MG mediante uma análise de viabilidade financeira e econômica para verificar a probabilidade de uma consultoria financeira na empresa. Na opinião de Gil (2010) um estudo de caso baseia-se em um ou mais objetivos, de forma que conceda um vasto entendimento especificado, explorando situação real, a investigação e levantamento do conteúdo em questão. Nesta etapa, foi desenvolvida uma coleta de dados na empresa através de um questionário semiestruturado.

O estudo refere-se a uma análise descritiva documental qualitativa-quantitativa. A pesquisa descritiva pode aparecer sob diversos tipos: documental, estudos de campo, levantamentos, etc., desde que se estude a correlação superior a duas variáveis.

Gil (2002, p.62) alega que a pesquisa documental apresenta algumas vantagens por ser “fonte rica e estável de dados”: não implica altos custos, não exige familiaridade com os sujeitos

da pesquisa e possibilita uma leitura aprofundada das fontes. Ela é semelhante à pesquisa bibliográfica e segundo o autor se diferencia através da natureza das fontes, sendo material que ainda não recebeu tratamento analítico, ou que ainda pode ser reelaborado com nos objetivos da pesquisa.

No que diz respeito ao estudo da definição de quantitativa-qualitativa, Knechtel (2014) afirma que a pesquisa quantitativa é um modelo que atua sobre um problema humano ou social, é baseada no teste de uma teoria e composta por variáveis quantificadas em números, as quais são analisadas de modo estatístico, com a intenção de determinar se as generalizações previstas na teoria se sustentam ou não.

Desta forma, através dos setores administrativo e contábil foi apresentado um questionário desenvolvido com perguntas de múltipla escolha, a fim de analisar a amostragem que proporciona respostas mais precisas, com mais segurança e menos riscos de distorção. Também a observação sistemática de documentos e relatórios contábeis será essencial para compor essa pesquisa, sem fazer ponderações pessoais acerca do objeto de estudo.

A elaboração de um estudo requer atenção necessária para facilitar sua consulta e compreensão. Assim, os dados apurados na pesquisa por meio de questionários são expostos através de tabelas e gráficos, sendo sucessivamente examinados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise histórica e características da empresa

A empresa Lanchonete X foi fundada em 10 de fevereiro de 2010 por dois sócios. Eles iniciaram o negócio por já possuírem um breve conhecimento do ramo, vendo assim a oportunidade desse empreendimento dar certo.

A microempresa atua no ramo alimentício e é localizada na cidade de Entre Rios de Minas (MG), próxima a rodovia 383, tendo como ponto estratégico sua localização.

A Lanchonete X apresenta como dados contábeis uma receita bruta anual em média de R\$300.000,00 e conta com quatro funcionários, segundo dados do Sebrae (2011, p. 13) e comprovado pelo quadro 3. A empresa se enquadra como microempresa devido ao porte de até 9 funcionários nos setores de comércio e serviço e quanto a renda anual. De acordo com BNDES

(2010, s.p.) e dados apresentados no quadro 4 recebe a mesma classificação por possuir rendimento anual menor ou igual a R\$360.000,00.

Conforme os dados da pesquisa ao questionar a contratação de mais funcionários, o Sr. Moreira afirma que

o serviço que prestamos é bastante simples, não precisamos de mão de obra especializada, o que ajuda no momento de contratar funcionários no local e por ser um trabalho bastante tranquilo, sem muitas especificações, prezamos pela experiência em balcão e o funcionário saber lidar com diversos tipos de públicos que receberemos (MOREIRA, 2019).

No tópico a seguir apresentamos a análise do perfil empreendedor para obter instruções sobre o nível de conhecimento dos sócios-proprietários com referência a administração de seu comércio.

4.2 Análise do perfil do empreendedor

Em continuidade à entrevista, o sócio-proprietário foi questionado se houve algum tipo de planejamento ao investir neste negócio e afirmou que

tinha apenas uma noção do trabalho que queria desenvolver, mas não tinha conhecimentos teóricos para administrar uma empresa, entretanto fui apreendendo a trabalhar com o decorrer do tempo, passando por dificuldades e riscos, sem ter ninguém para dizer se eu estava fazendo certo ou errado (MOREIRA, 2019).

Orlickas (2010, p.37) destaca que “o planejamento visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas”.

Dentro das funções exercidas pelo proprietário segundo fontes da pesquisa, o próprio é responsável pela administração geral, envolvendo setores como finanças, recursos humanos, captação de clientes, emissão de notas fiscais e parte operacional. Moreira (2019) disse que “não tenho capacitação de um real empreendedor e administrador, mas sou responsável por tudo na lanchonete, desde a parte operacional até a parte administrativa”.

No próximo item abordou-se com o Moreira a perspectiva sobre a consultoria empresarial e a prestação desse serviço na empresa objeto, a fim de analisar a possibilidade de consolidar essa intenção.

4.3 Análise da perspectiva sobre a consultoria empresarial

Quando questionado sobre o conhecimento dos serviços oferecidos por uma empresa de consultoria, Moreira (2019) afirma que “durante todos esses anos, tenho uma breve ideia, mas nunca tive a oportunidade de adquirir um serviço de consultoria para minha empresa, devido a condições financeiras.”

Segundo Moreira (2019), “os encargos sociais são muitos caros e não são cobrados devidamente para todos os comerciantes da cidade.” Para o proprietário uns dos problemas enfrentados na administração de seu negócio, fazendo com que se tenha uma alta interferência em seu crescimento.

De acordo com Araújo (2006), a consultoria constitui-se em um conjunto de atividades que integra as várias áreas da empresa, com a atuação de um responsável de mudanças diagnosticando suas falhas e propondo soluções. E como fechamento deste item, quando questionado sobre qual área de seu estabelecimento ele contrataria um serviço de consultoria. Moreira (2019) afirma que “o auxílio de uma consultoria empresarial seria na área administrativa e teria como objetivo facilitar todos os serviços burocráticos da empresa, porém não investiria agora, talvez um dia, devido a vários impostos e despesas existentes na organização no momento.”

Por último, identifica-se a estrutura de capital da empresa através da Demonstração do Resultado do Exercício no ano de 2018, evidenciando a situação financeira atual da Lanchonete X.

4.4 Análise de estrutura de capital da empresa

Segundo dados fornecidos pela Contabilidade Resende (CRC: MG-121995/0-9) e com base no contrato social, a empresa iniciou suas atividades com uma integração de capital de R\$10.000,00,50% de cada sócio, utilizado para instalação, compra de equipamentos e integração de caixa. Como passar dos anos, houve outras integrações de capital chegando ao montante de R\$50.000,00, que foram utilizadas para aquisição de outros bens, como compra de máquinas, novos equipamentos e um veículo.

Assaf Neto (2008, p. 516) enfatiza que o capital de giro é “como um volume de capital aplicado pela empresa no seu ciclo operacional de curto prazo, que assume diversas formas ao longo do seu processo produtivo e de vendas”. Assim, sobre o controle financeiro o sócio-proprietário afirma que “tenho um conhecimento raso em relação ao capital de giro como

comprovado pela análise financeira realizada através do controle pessoal em livro caixa manual bem superficial” (MOREIRA, 2019).

Na apuração do balanço de 2018, segundo dados fornecidos pela contabilidade o total de ativos e passivos apresentaram o valor consideravelmente de R\$ 15.388,63, mediante aos dados repassados pelo sócio-proprietário da empresa. Desta forma, para comprovar a real situação financeira da lanchonete apresenta-se a Demonstração do Resultado do Exercício no ano de 2018.

Quadro 6 – Demonstração do Resultado do Exercício

RECEITA BRUTA	
Vendas de Mercadorias	R\$ 24.262,35
(-) DEDUÇÕES DE VENDAS	
Imposto sobre vendas	R\$ 2.679,53
(=) RECEITA LÍQUIDA	R\$ 21.582,82
(-) CUSTO DE MERCADORIAS VENDIDAS	
(=) LUCRO BRUTO	R\$ 21.582,82
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 57.891,56
Despesas de vendas	R\$ 14.678,70
Despesas gerais e administrativas	R\$ 43.212,86
Depreciação	
Outras despesas operacionais	
(=) LUCRO ANTES DAS RECEITAS E DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 36.308,74
Receitas de juros	
(-) Despesas de juros	
(=) LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	R\$ 36.308,74
(-) PROVISÃO PARA IMPOSTO DE RENDA	
(=) (PREJUÍZO) LÍQUIDO	R\$ 36.308,74

Fonte: Contabilidade Resende (CRC: MG-121995/0-9)

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) demonstra que no ano de 2018 a empresa obteve uma receita bruta de R\$ 24.262,35, depois receita líquida de R\$ 21.582,82. Com todas as despesas e impostos apurou-se um prejuízo líquido de R\$36.308,74.

Através desta análise observa-se que por meio dos métodos tratados no estudo como VPL, *payback*, TIR a empresa não teria condições de investir em nenhum projeto. Pois em uma análise de investimento, caso ela tenha que estimar o tempo de retorno (*payback*), precisaria reorganizar toda a estrutura de controle de caixa para que a consultoria pudesse auxiliar em um investimento futuro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada a relevância do assunto apresentado, a fim de idealizar a consultoria empresarial para análise de viabilidade financeira e econômica da microempresa, fizemos um levantamento bibliográfico e posteriormente foram apurados os dados contábeis.

A pesquisa buscou abordar autorias diversas para fundamentar os tópicos relevantes sobre consultoria empresarial e suas modalidades e um breve apanhado das categorias de microempresas, enfatizando também a análise financeira para a tomada de decisão.

Portanto, no decorrer do estudo, com a análise do perfil da empresa objeto, a pesquisa procurou apurar as demonstrações financeiras para averiguar a solvência das finanças. Com o confronto destes dados contábeis, observa-se a não prestação de todos os dados necessários à contabilidade, pois empresas de pequeno porte não tem a obrigatoriedade da emissão de balanço patrimonial, como foi solicitado ao contador.

Quando investigado os resultados, o estabelecimento apresentou dados insatisfatórios, obtendo com o total dos ativos e passivos um saldo de R\$ 15.388,63 e também como comprovado pela demonstração do resultado do exercício, apresentando um prejuízo de R\$ 36.308,74 no ano de 2018.

Para uma possível consultoria, o trabalho deverá ser de agora em diante. Após a execução da pesquisa, Moreira terá que rever todo o seu planejamento financeiro e estreitar os laços com o escritório de contabilidade.

Neste caso, é visível a utilidade de uma consultoria empresarial com ênfase no setor financeiro, com base nos dados da análise e discussão dos resultados. Assim, apesar de não possuir condições de investir no momento, sugere-se que após seis meses os pesquisadores retornem na empresa para a verificação das melhorias e sugestões tratadas nestas observações e para o retorno de um *feedback* de possíveis mudanças no local.

Com a reestruturação do planejamento financeiro, a empresa Lanchonete X aumentaria sua produção e sua lucratividade, já que a demonstração contábil e uma boa administração são fatores essenciais para gerir uma organização. Portanto, neste estudo para a microempresa, a consultoria empresarial mostrou-se viável e vantajosa perante as possíveis novas diretrizes.

Tendo em vista este posicionamento, torna-se necessário um cuidado maior com a parte contábil para obter crescimento no mercado, evidenciando a necessidade de um sistema para controle dos balancetes diários, acompanhando assim as atualizações do mercado, com emissão

de cupons fiscais como já se exige no mercado. Também a contratação de um funcionário específico para auxiliar no controle financeiro, controle de estoque e posteriores vendas, ajustando as prestações de contas junto a contabilidade. De certa forma, essas modificações levariam em torno de doze meses para se adequar e colocar em prática, finalmente verificando com mais precisão as informações a serem apresentadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luis Cesar G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

BLOCK, Peter. **Consultoria: o desafio de liberdade**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

BNDES. (2017). Porte da empresa. Disponível em:
<<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>
Acesso em: 21 ago. 2019.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **As decisões de investimentos: complicações na calculadora HP12C e Excel**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CASTOR, Belmiro Valver de Jobim. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

CAVALCANTE, Francisco. **Análise de projetos de investimento**. Cavalcante & Associados, ano 1, n. 8, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erick. **Consultoria Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócios.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

IBGE. (2017). Salário de pessoal. Disponível em:
<<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/24894-cempre-2017-pessoal-assalariado-com-nivel-superior-em-empresas-e-outras-organizacoes-cresce-53-8-entre-2009-e-2017>> Acesso em: 20 ago. 2019.

KATO, Jerry. **Curso de Finanças Empresariais: Fundamentos da gestão financeira em empresas.** São Paulo: M. Books, 2012.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada.** Curitiba: Intersaberes, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NETO, Alexandre Assaf. **Finanças corporativas e valor.** 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas.** 12.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ORLICKAS, Elizen da. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica.** São Paulo: IBPEX, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchezine de. **Metodologia da pesquisa:** abordagem teórico-prática. 2. ed. Campinas: Papiros, 1997.

PAREJA, Ignacio Vélez. **Construction of cash flow a pedagogical note.** New York, 1999.

PORTER, Michael Eugene. **Estratégia competitiva:** técnica para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SCHUBERT, Pedro. **Análise de investimentos e taxa de retorno.** São Paulo: Ática, 1989.

SEBRAE. (2017). Anuário do trabalho nos pequenos negócios. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/anuario/2017/anuarioDosTrabalhadoresPequenosNegocios.pdf>> Acesso em: 21 ago. 2019.

SEBRAE. (2018). Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte. Disponível em: <<http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf>> Acesso em: 20 ago. 2019.

SEBRAE. (2018). Quais os tipos de empresas? Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/quais-sao-os-tipos-de-empresas.af3db28a582a0610VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 27 ago. 2019.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Helton Haddad; TENCA, Evandro Cesar; SHENINI, Paulo Henrique; FERNANDES, Sandra. **Planejamento estratégico de marketing.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 2. Ed. - 3. São Paulo: Atlas, 2007.

VERAS, Lilia Ladeira. **Matemática financeira:** uso de calculadoras financeiras, aplicações ao mercado financeiro, introdução à engenharia econômica, 300 exercícios resolvidos e propostos com respostas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.