

A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA EMPRESARIAL NA SOBREVIVÊNCIA DE MICROEMPREENHIMENTOS: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

Katharine Valeriano Ferreira Lima
Ana Lúcia Neves de Moura

RESUMO

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

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

1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) se destacam pelo seu papel e relevância na economia brasileira. São responsáveis por grande parte dos empregos formais gerados e reconhecidas pela sua importante contribuição para o Produto Interno Bruto. No Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa de 2016, publicado em 2018 pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), observou-se que 99% dos estabelecimentos enquadravam-se como micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2018a).

Esses microempreendimentos são responsáveis, inclusive, pelo desenvolvimento de algumas regiões brasileiras por auxiliarem na distribuição de renda, por serem mantenedoras de boa parte dos empregos formais e pela expressividade na arrecadação de impostos (SANTOS; DOROW; BUEREN, 2016). Esse segmento responde por 54,5% dos empregos no setor privado do país e por 44,3% dos salários do Brasil, dados que ratificam, portanto, sua representatividade no cenário econômico brasileiro (SEBRAE, 2018a).

Contudo, apesar da importância para a economia e para o desenvolvimento regional, o percentual de mortalidade dos microempreendimentos é elevado (NASCIMENTO *et al.*, 2013; SEBRAE, 2016). Assim, é importante identificar as barreiras que precisam ser superadas para que essas organizações sobrevivam e alcancem um bom desempenho (MACHADO; ESPINHA, 2010; SALES; BARROS; PEREIRA, 2008).

É consenso que as empresas precisam remodelar sua gestão buscando qualificar seus controles gerenciais, para que assim consigam se sobressair diante da concorrência (MARQUES *et al.*, 2016). No entanto, por conta das singularidades que apresenta o segmento de microempreendimentos, sua gestão não pode ser realizada de maneira similar às das grandes empresas. As pequenas empresas possuem algumas características específicas, típicas somente de pequenos empreendimentos (LEMES JÚNIOR, 2019; VASCONCELOS; PEREIRA, 2018). Também é comum que os microempreendedores não tenham a qualificação necessária para o uso de técnicas de gestão (MONTEIRO, 2016).

Com o objetivo de corrigir essas deficiências gerenciais, a consultoria empresarial tem se destacado como uma opção para os microempreendedores enfrentarem esses problemas. Assim, para que essas organizações consigam otimizar sua tomada de decisão, tendo à disposição o máximo de recursos disponíveis, muitas têm recorrido à orientação de um profissional externo especializado (MONTEIRO, 2016; VASCONCELOS; PEREIRA, 2018).

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

Nesse sentido, o presente estudo se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a importância da consultoria empresarial para o sucesso dos microempreendedores, micro e pequenas empresas? Para tanto, foi realizado um estudo de múltiplos casos, a partir da análise de quatro empresas que atuam na Região Metropolitana do Recife, sendo duas pequenas empresas, uma microempresa e um microempreendedor individual. Essas empresas, contratantes da consultoria BPO, atuam no setor criativo, respectivamente, nos setores de arquitetura, confecção de roupas, confeitaria e artesanato, como será detalhado na seção de Análise dos Resultados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente serão caracterizados os microempreendimentos, apresentando-se sua importância para a economia brasileira, as especificidades desse segmento de negócio, e os desafios para sua sobrevivência em um contexto competitivo.

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

2.1 Caracterizando os microempreendimentos

A forma de entrada no mundo dos negócios das micro e pequenas empresas depende dos aspectos que envolvem a oportunidade que o empreendedor identifica para sua iniciativa de empreender. A entrada também depende do perfil e das disponibilidades do empreendedor. Existem, portanto, inúmeras maneiras de abertura de um negócio, entre as quais se destacam: iniciar o negócio do zero; assumir uma empresa já existente; comprar ou herdar um empreendimento; ou assumir um empreendimento advindo de uma fusão ou cisão. Para cada modalidade dessas existirão prós e contras que devem ser observados pelo empreendedor (LEMES JÚNIOR, 2019).

A forma de entrada em um negócio é um aspecto importante ao se estudar as micro e pequenas empresas. Um estudo do SEBRAE destaca a motivação para abrir um negócio como um dos elementos que impactam a sobrevivência/mortalidade das micro e pequenas empresas. A pesquisa identificou que as empresas que continuavam ativas eram aquelas abertas porque o empreendedor tinha identificado uma oportunidade ou desejava ter seu próprio negócio (59%). Já as empresas que foram encerradas, em sua maior parte foram as que abriram motivadas pela exigência de cliente ou fornecedor (23%) (SEBRAE, 2016).

Uma vez visto como se dá a entrada no mundo dos negócios das micro e pequenas empresas, é importante entender os critérios para classificação dessas empresas. No Brasil, a classificação quanto ao porte das empresas se dá baseado na variação de seu faturamento. Essa classificação foi estabelecida pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (BRASIL, 2006). A Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016 parametrizou os valores para classificação do porte das empresas: para os microempreendedores individuais, o limite de faturamento anual é de R\$ 81.000,00; as microempresas devem apresentar receita anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00; nas empresas de pequeno porte, o faturamento bruto anual precisa estar entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.800.000,00; e, acima do patamar de renda anual de R\$ 4.800.000,00 as empresas são consideradas médias e grandes (BRASIL, 2016; SEBRAE, 2020a, 2020b).

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

Como mencionado na introdução deste artigo, o segmento dos microempreendimentos sobressai-se pela relevância para a economia do país. Em pesquisa coordenada pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade, em 2019, estimou-se que cerca de 53,5 milhões de

brasileiros - o que corresponde a 38,7% da população brasileira entre as idades de 18 a 64 anos - eram empreendedores. Constatou-se ainda, que, no Brasil, o sonho de ter sua própria empresa é maior que atuar profissionalmente em uma empresa privada ou pública (GRECO, 2020).

Ao apresentar os resultados de estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas, na publicação intitulada “Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira”, o então diretor-presidente do Sebrae Nacional, Luiz Barreto, fez a seguinte afirmação: “Isoladamente, uma empresa representa pouco. Mas juntas, elas são decisivas para a economia e não se pode pensar no desenvolvimento do Brasil sem elas” (SEBRAE, 2014, p. 6). Essa relevância, contudo, não acontece apenas no Brasil. As micro e pequenas empresas se destacam no cenário mundial pelo seu papel no desenvolvimento da economia e na geração de empregos no setor privado (MILAN; MACHADO, 2020; SANTINI *et al.*, 2015).

O estudo contratado pelo Sebrae, que abrangeu o período de 2009 a 2011, confirma a importância do segmentos das Micro e Pequenas Empresas para o Brasil. Apurou-se, ainda, que 27% do Produto Interno Bruto do país é gerado por micro e pequenas empresas. A relevância da MPEs é crescente, pois em 1985 esse percentual era de 21% e em 2001 era de aproximadamente 23,2% (SEBRAE, 2014). Estudos mais recentes, como o Anuário mencionado na introdução deste artigo, ratificam a continuidade dessa relevância na economia brasileira (SEBRAE, 2018a)

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

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

Pode-se afirmar que a constituição do Microempreendedor Individual é um sucesso, pelas incríveis proporções que alcançou. Em apenas 5 anos de existência o número de inscritos saltou de zero, em julho de 2009, atingindo a marca de 5.680.614, em dezembro de 2015. Uma média de cem registros por hora (SEBRAE, 2015). É importante registrar que em 2020, com o advento da pandemia da Covid-19, registrou-se um recorde na criação de microempreendedores individuais, com 2,6 milhões novos registros (SEBRAE, 2021)

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

2.3 A Gestão nos microempreendimentos e o impacto na sua sobrevivência

O modelo de gestão das micro e pequenas empresas e dos microempreendedores individuais é determinante para a sobrevivência ou mortalidade dessas empresas. Trata-se, portanto, de aspecto relevante a ser considerado em um estudo sobre esse segmento.

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

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

As micro e pequenas empresas geralmente possuem uma organização improvisada de processos, muitas vezes apresentando uma gestão de caráter intuitivo, normalmente permeadas por vínculos familiares e sociais, com a ausência de rotinas padronizadas e registros avulsos das entradas e saídas de mercadorias (VASCONCELOS; PEREIRA, 2018).

Entre as causas mais comuns para o insucesso das empresas, Chiavenato (2021) destaca que 20% dessas estão relacionadas à inexperiência gerencial do empreendedor. Dentro desse aspecto o autor identifica: a incompetência do empreendedor, a falta de experiência de campo, a falta de experiência gerencial e a experiência desequilibrada.

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

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

Sabe-se que a ausência de controles contábeis na gestão das MPEs é um dos elementos que tem ocasionado a mortalidade das mesmas. A desorganização financeira ou ausência de fluxo de caixa estão entre os maiores motivos para o seu insucesso (MARION, 2015). O estudo de Rodrigues, Melo e Leone (2016) mostra que as MPEs deixam a desejar nas questões de organização, procedimentos financeiros e tomada de decisão. Os custos, ainda que conhecidos, são desconsiderados no estabelecimento dos preços dos produtos. Não há planejamento, nem controle financeiro. Os autores concluem que as falhas gerenciais refletem problemas internos às empresas, ou seja, problemas que estão sob o controle do empreendedor e que, portanto, poderiam ser administrados.

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

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

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

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

O estudo do Sebrae (2016) indica que a sobrevivência ou a mortalidade das empresas é determinada pela combinação de fatores que podem ser agrupados em quatro conjuntos: a situação do empreendedor antes da abertura: o tipo da sua ocupação anterior, experiência do ramo, motivação para abrir o negócio; a capacidade de planejamento do negócio; a capacidade de gestão do negócio, e a capacitação do empreendedor em gestão empresarial.

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

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

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

2.4 Consultoria Empresarial

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

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

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

Outros autores se utilizam de conceitos parecidos, nos quais todos ressaltam a importância da consultoria como sendo um recurso necessário e disponível aos administradores (OLIVEIRA, 2019; GROCCO; GUTTMANN, 2017). Esta pode ser compreendida como um processo interativo de um agente de mudanças externo que assume a responsabilidade de auxiliar seus executivos e profissionais nas tomadas de decisão, porém não tendo o controle direto da situação (OLIVEIRA, 2019).

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

A consultoria pode ser prestada por um agente interno à organização (consultoria interna), ou a partir da contratação de um agente externo (consultoria externa). Estes agentes podem destacar-se pelo conhecimento especializado em uma área ou pela visão e atuação generalista (OLIVEIRA, 2019; GROCCO; GUTTMANN, 2017).

Em relação ao serviço oferecido, a consultoria pode ser artesanal, oferecendo soluções específicas, que considerem as características e peculiaridades do cliente; ou consultoria de pacote, que é mais abrangente e genérica, adotando um modelo que atende diferentes situações e empresas (OLIVEIRA, 2019; GROCCO; GUTTMANN, 2017).

De uma forma geral, a consultoria apresenta as seguintes etapas: a proposta, que é realizada visando o entendimento das necessidades dos clientes e envolve um planejamento e o valor que deverá ser investido. Após o aceite da proposta, se inicia a fase de coleta de informações, por meio de pesquisas de dados, entrevistas e observações. Com isso, começa a análise dos dados coletados para se estabelecer o diagnóstico da empresa. O propósito é desenvolver soluções inovadoras para resolver as problemáticas encontradas e apresentar recomendações. Por fim, tem início o acompanhamento da mudança, com a implementação das intervenções recomendadas, a elaboração de planos de ação e a identificação das pessoas que irão conduzir o processo de mudança (STERN; SCHOETTI, 2018).

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

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

2.4.1 Consultoria Empresarial nas MPes

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

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

Apesar de a consultoria empresarial exercer um papel fundamental no desenvolvimento das micro e pequenas empresas, podendo inclusive evitar a sua mortalidade precoce, alguns microempreendedores ainda resistem à consultoria com receio de compartilhar informações e ouvir conselhos de agentes externos à empresa ou sob a alegação de falta de tempo e dinheiro (SHUSTER; FRIEDRICH, 2017; SILVA, 2020)

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

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

Um modelo de consultoria que tem se destacado entre o segmento das micro e pequenas empresas tem sido o da consultoria de *Business Process Outsourcing* (BPO), por oferecer um serviço de soluções inteligentes na área financeira, contábil de pessoal e gestão, a custos mais baixos (PREVISA, 2019). O BPO, ou Terceirização de Processos de Negócios, é caracterizado como um avanço das relações empresariais com melhoramento dos processos organizacionais realizados por terceiros especializados. Seu objetivo é elevar a eficiência nas atividades organizacionais, de acordo com a necessidade de cada empresa (CLICK; DUENING, 2005). Pode ser compreendida, também, como a contratação de terceiros para operação de um ou mais processos de negócio, sem a transferência do conhecimento dos procedimentos e dos produtos produzidos para e por estes processos, a não ser os necessários à sua operação (CRUZ, 2015).

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

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

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

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

3 MÉTODO

No estudo, adotou-se a abordagem qualitativa, concentrando-se na compreensão e interpretação detalhada do fenômeno (NIELSEN; OLIVO; MORILHAS, 2017). Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, com o propósito de descrever as particularidades de um fenômeno ou população, assim como identificar associações entre variáveis (GIL, 2018).

A estratégia metodológica do estudo baseou-se, inicialmente, em uma pesquisa bibliográfica, com o propósito de elaborar a fundamentação teórica do trabalho e identificar o estágio atual do conhecimento na área (GIL, 2018). Em um segundo momento realizou-se uma pesquisa documental, que é bem similar à bibliográfica em relação ao seu método de desenvolvimento, visto que ambos adotam o mesmo procedimento na coleta de dados, mas se diferenciam pela fonte de informação utilizada: enquanto o levantamento bibliográfico se fundamenta basicamente em livros, artigos etc., o documental analisa documentos que não receberam um tratamento analítico: relatórios, manuais, sites institucionais etc. (GIL, 2018).

Para entender a importância da consultoria empresarial para o sucesso dos microempreendimentos optou-se por realizar um estudo de múltiplos casos. Este envolve a investigação conjunta de mais um caso para compreender determinado fenômeno (GIL, 2018). Assim, foram escolhidas quatro empresas de diferentes portes, que contrataram o serviço de consultoria BPO, sendo: duas empresas de pequeno porte, uma micro empresa e uma microempresendedora individual. Os critérios para a escolha das empresas foram a conveniência e a acessibilidade, como prevê Flick (2009).

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

Dando continuidade à pesquisa de dados iniciada pela pesquisa documental, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, orientadas por um roteiro flexível de perguntas abertas utilizadas para a coleta de dados com o objetivo de buscar informações e opiniões sobre o fenômeno estudado (LOZADA; NUNES, 2018). As entrevistas foram realizadas em novembro de 2020, por videochamada e chamada telefônica, sendo gravadas e transcritas.

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

lógica que atribuisse significados aos dados, fazendo inclusive relação com as teorias e estudos apresentados na fundamentação teórica.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa e a análise dos dados, com base no referencial teórico estudado. Inicialmente serão apresentadas as empresas, em quadro comparativo, e o perfil dos microempreendedores que participaram do estudo.

O Quadro 1 apresenta os quatro casos estudados, de forma comparativa, para melhor percepção das características particulares de cada empresa.

Quadro 1 - Cruzamento dos casos

Empresa	Classificação	Setor	Quadro de Pessoal	Ano de Fundação	Tempo de Consultoria
Artesanato MEI	Microempreendedor	Cultura	1	2018	6 meses
Confeitaria ME	Microempresa	Gastronomia	4	2005	2 anos
Arquitetura EPP	Empresa de pequeno porte	Construção	5	2008	2 anos
Atelier EPP	Empresa de pequeno porte	Confecção	6	1980	9 meses

Fonte: elaborado pelas autoras.

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

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

Quadro 2 - Perfil dos participantes

Participante	Sexo	Idade	Formação	Cursos sobre gestão
Artesã MEI	Feminino	31	Designer gráfico	Não
Confeiteira ME	Feminino	40	Jornalista	Sim
Arquiteto EPP	Masculino	49	Arquiteto	Sim
Estilista EPP	Feminino	66	Estilista	Não

Fonte: elaborado pelas autoras.

Nas seções abaixo será apresentada a análise dos dados revelados nas entrevistas realizadas com os empreendedores sobre suas experiências com a gestão de suas empresas e com o serviço de consultoria BPO contratado.

4.1 A gestão das empresas

A gestão nos microempreendimentos se dá, normalmente, pelo próprio empreendedor que geralmente não possui a capacitação técnica para essa atividade, o que muitas vezes dificulta o seu posicionamento no mercado por desconhecer técnicas de gestão, e acaba se utilizando de conhecimentos pessoais e orientações de familiares (MONTEIRO, 2016; SCHUSTER; FRIEDRICH, 2017; SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016). Essa dificuldade foi identificada nos discursos dos empreendedores, como pode ser visto nos relatos:

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

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

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

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

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

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

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

Identificou-se em todos os entrevistados, uma percepção da necessidade de um suporte técnico para que as demandas de gestão fossem realizadas com mais eficiência. E, a partir dessa identificação, esses vêm adotando características de uma gestão mais racional e têm

buscado o apoio da consultoria para atualização de seus processos internos (VASCONCELOS; PEREIRA, 2018).

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

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

4.2 O serviço de consultoria

Com o intuito de minorar as deficiências gerenciais, o consultor deve apresentar propostas para correção dos problemas identificados. O suporte de uma consultoria permite ao empreendedor otimizar seus recursos e proporcionar tomadas de decisões mais assertivas (MONTEIRO, 2016; VASCONCELOS; PEREIRA, 2018; OLIVEIRA, 2019). Percebe-se essa necessidade nos relatos:

Acabam que ficam muitas decisões e muitas demandas sobre mim e é nesse momento que entra o seu trabalho [de consultoria] para me ajudar não só a não meter os pés pelas mãos, no sentido de não perder prazos de pagamentos e não ter custos com juros e tal, e também ter esse cuidado da saúde financeira da empresa. (Confeiteira ME).

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

Para atuar com suporte total às pequenas empresas, as consultorias têm se adaptado às demandas e as características do seu cliente, personalizando sua atividade e se afastando das etapas tradicionais de consultoria (VASCONCELOS; PEREIRA, 2018), adotando um modelo que se assemelha ao modelo de consultoria artesanal (OLIVEIRA, 2019; GROCCO; GUTTMANN, 2017). Contudo, ao serem questionados sobre experiências anteriores com consultoria, os empreendedores que já haviam tido esse suporte relataram essa experiência, destacando a não adaptação da consultoria à sua realidade:

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

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

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

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

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

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

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

4.3 O impacto do serviço de consultoria

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5 CONSIDERAÇÃO FINAIS

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

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

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

Os empresários reconheceram que a atuação da consultoria trouxe uma melhora nas respostas e nos resultados de seus negócios. O serviço da consultoria contratado, inclusive, extrapolou a questão da gestão financeira, envolvendo assessoramento na gestão de pessoas, mudança organizacional e processo decisório de forma geral, revelando-se uma decisão estratégica para a sobrevivência dos empreendimentos.

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

REFERÊNCIAS

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

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

_____. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 2006.

_____. Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 2008.

_____. Lei Complementar Nº 155, de 27 de outubro de 2016. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 2016.

CARVALHO, J. R. M.; LIMA, M. D. Práticas gerenciais em MPE'S do comércio de confecções da cidade de Souza/PB. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 5, n. 3, p. 39-65, 2011.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo – dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. São Paulo: Editora Manole, 2021.

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

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

DUQUE-CEBALLOS, J. L.; GONZALEZ-CAMPO, C. H.; GARCIA-SOLARTE, M. Outsourcing y Business Process Outsourcing desde La Teoría Económica de la Agencia. **Entramado**, Cali, 2014.

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

- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- GRECO, S. M. S. S. (Coord.) **Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil**: 2019. Curitiba: IBQP, 2020.
- GROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria empresarial**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- HOY, F. *et al.* **Administração de Pequenas Empresas**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2019.
- LEMES JÚNIOR, A. B. **Administrando micro e pequenas empresas: empreendedorismo & gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.
- LOZADA, G.; NUNES, K. S. **Metodologia científica**. São Paulo: SAGAH, 2019.
- MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 4, art. 100, p. 131-153, 2010.
- MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MARQUES, L. *et al.* Artefatos da contabilidade gerencial: Um estudo em cursos de graduação de ciências contábeis na região sul do Brasil. Parnaíba: **ConTexto**, 2016.
- MILAN, E.; MACHADO, M. Persistência das PMEs brasileiras na exportação: uma análise dos fatores internos e externos de estímulo. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 20, n. 56, p. 99-117, mai/ago. 2020
- MIRANDA, L. C. *et al.* Práticas de contabilidade gerencial: evidências em consultorias oferecidas por revistas especializadas aos empresários das micro, pequenas e médias empresas. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 5, n. 1, p. 139-157, 2013.
- MONTEIRO, J. **Consultoria empresarial: um estudo de caso sobre as prestadoras de serviço em consultoria empresarial do município de Criciúma/SC**. Criciúma: **UNESC**, 2016.
- MUGHAN, T.; LLOYD-REASON, L.; ZIMMERMAN, C. Management consulting and international business support for SMEs: need and obstacles. Cambridge: **Education + Training**, 2014.
- NASCIMENTO, M. *et al.* Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 2, p. 244-283, 2013.
- NIELSEN, F. A. G.; OLIVO, R. O.; MORTILHAS, L. J. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. São Paulo: Saraiva, 2017.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial**. São Paulo: Atlas, 2019.
- PELEIAS, I. R.; NASCIMENTO, G. C.; PARISI, C. Análise do grau de satisfação dos contratantes de serviços terceirizados na modalidade BPO - Business Process outsourcing - na Grande São Paulo. **Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 11, n. 2, p. 105-134, jul/dez, 2014.

PERONICO, C., F. M. **O papel da consultoria nas micro e pequenas empresas (MPE):** Um estudo Bibliométrico. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração), CCSA/UFPB. 2018.

PREVISA. **Novo modelo de BPO mira empresas que buscam eficiência e redução de custos.** 24 out. 2019.

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

SALES, R. L.; BARROS, A. A.; PEREIRA, C. M. M. A. Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 2, p. 38-55, 2008.

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

SANTOS, V. ; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

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

SEBRAE. **As pequenas empresas do simples nacional.** Brasília: SEBRAE, 2011.

Disponível em:

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/As_pequenas_empresas_SN.pdf.

Acesso em: 17 nov. 2020.

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

Sebrae, 2014. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em 17 nov. 2020.

_____. **Perfil do Microempreendedor Individual.** 2015. Disponível em:<

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

_____. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** 2016. Disponível em:

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

_____. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa:** 2016. 4. ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.). Brasília: DIEESE, 2018a. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%3b3cios%202016_.pdf>. Acesso em: 07 out. 2020.

_____. **Educação financeira do MEI.** Maio, 2018b. Disponível em:

<http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/08/Educa%C3%A7%C3%A3o_Financeira_MEI_2018_FINAL_FINAL-1.pdf>. Acesso em 17 nov.2020.

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

_____. **Confira as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. 2020b. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 15 out. 2020.

_____. **Mesmo com pandemia, país registra recorde na abertura de MEI**. 2021. Disponível em: <<https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/mesmo-com-pandemia-pais-registra-recorde-na-abertura-de-mei,028f6d7ad1c47710VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Somente%20em%202020%2C%20foram%20registrados,3%20milh%C3%B5es%20de%20MEI%20ativos.>>. Acesso em: 07 jul. 2021.

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

SILVA, T. S. Os desafios do processo sucessório na empresa familiar: um estudo de caso no setor de pesquisa de mercado. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração). Faculdade Damas. Recife, 2020.

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

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

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

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