



**GESTÃO FINANCEIRA EM MPes:  
UM ESTUDO SOB A ÓTICA DE ESPECIALISTAS ALAGOANOS**

**FINANCIAL MANAGEMENT IN MPEs:  
A STUDY UNDER THE VIEW OF ALAGOAN EXPERTS**

**GESTIÓN FINANCIERA EM LAS MPE:  
UM ESTUDIO DESDE LA PERSPECETIVA DE EXPERTOS**

**Amyson Jhonata da Silva**

<https://orcid.org/0000-0001-9854-0758>

Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL-FEAC)

e-mail: [amyson.jhonata@gmail.com](mailto:amyson.jhonata@gmail.com)

**Natallya de Almeida Levino**

<https://orcid.org/0000-0002-1215-3798>

Professora Permanente do Mestrado Profissional em Administração Pública  
(PROFIAP/UFAL)

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco

[natallya.levino@feac.ufal.br](mailto:natallya.levino@feac.ufal.br)

**Carlos Everaldo Silva da Costa**

<https://orcid.org/0000-0003-4902-6466>

Professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC)/UFAL

Doutor em Administração pela Universidade Federal de pernambuco (UFPE)

E-mail: [carloseveraldo@gmail.com](mailto:carloseveraldo@gmail.com)

## RESUMO

A micro e pequena empresa (MPE) no Brasil é parte importante da economia, sendo parte de um setor que mais emprega, mas que, ao mesmo tempo, possui alta taxa de mortalidade. Capaz de auxiliar essa tipologia empresarial no âmbito financeiro, há o consultor. No intuito do reforço dessa hipótese em um determinado contexto, este estudo tem como objetivo compreender quais as melhores práticas em gestão financeira segundo a ótica de consultores alagoanos. A metodologia combinada uniu a coleta dos dados – onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 6 consultores em 2019 – pelo método Delphi e, para a análise, a técnica de Análise de Conteúdo (AC), através dos *softwares* qualitativos *QDA Miner* e o *WordStat 8*. Os resultados apresentaram que, sob a ótica dos consultores, as MPes alagoanas têm deficiência em práticas básicas, pois muitas não realizam o devido gerenciamento do fluxo de caixa e/ou capital de giro.

**Palavras-chave:** Gestão financeira; Método Delphi; Análise de Conteúdo; Finanças empresariais; MPes.

## ABSTRACT

Micro and small business in Brazil is an important part of the economy, because is a sector that employs more, but, at the same time, has a high mortality rate. Able to assist this business typology in the financial sphere, there is the consultant. In order to reinforce this hypothesis in a given context, this study aims to understand which are the best practices in financial management from the perspective of Alagoas consultants. The combined methodology joined the data collection - where semi-structured interviews were carried out with 6 consultants in 2019 - by the Delphi method and, for the analysis, the Content Analysis (AC) technique, through the qualitative software QDA Miner and WordStat 8. The results showed that, from the perspective of the consultants, the Micro and small business in Alagoas are deficient in basic practices, as many do not perform the proper management of cash flow and / or working capital. **Keywords:** Financial management; Delphi method; Content analysis; Business finance; MSEs.

## RESUMEN

La micro y pequeña empresa (MPE) en Brasil es una parte importante de la economía, siendo parte de un sector que emplea más, pero que, al mismo tiempo, tiene una alta tasa de mortalidad. Capaz de ayudar a esta tipología empresarial en el ámbito financiero, existe el consultor. Con el fin de reforzar esta hipótesis en un contexto determinado, este estudio tiene como objetivo comprender cuáles son las mejores prácticas en la gestión financiera desde la perspectiva de los consultores de Alagoas. La metodología combinada se sumó a la recolección de datos - donde se realizaron entrevistas semiestructuradas con 6 consultores en 2019 - por el método Delphi y, para el análisis, la técnica de Análisis de Contenido (AC), a través del software cualitativo QDA Miner y WordStat 8. Los resultados mostraron que, desde la perspectiva de los consultores, las MPE de Alagoas son deficientes en las prácticas básicas, ya que muchas no realizan una adecuada gestión del flujo de caja y / o capital de trabajo.

**Palabras clave:** Gestión financiera; Método Delphi; Análisis de contenido; Finanzas empresariales; MPEs.

## 1 INTRODUÇÃO

Muitas pessoas têm o desejo de construir seu próprio negócio como uma forma de gerar seu próprio sustento, outras pessoas desejam ter um empreendimento para mudar de vida e assim muitos negócios são criados. Alguns, como um micro empreendimento, ao longo dos anos, podem se tornar uma empresa sólida e de grande porte. No entanto, o caminho do crescimento passa pela necessidade de reestruturação funcional, incluindo a profissionalização. Um microempreendedor nem sempre possui todas as habilidades de gestão de um negócio, já que pode ser um ótimo técnico em executar seus serviços ou vender os produtos (BAGGIO e BAGGIO, 2014), porém, tem fragilidade em outros conhecimentos de gestão.

No Brasil, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018), em 2017, 47,2% do comércio brasileiro era representado por micro empresas (ME) em 2015, 60% do PIB estava no âmbito das MPE, isso apresenta a significativa contribuição das MPE para economia brasileira, sendo essas empresas também responsáveis por contratar significativa parte da mão de obra no país.

Em Alagoas, a representatividade é ainda maior, segundo a Junta Comercial do Estado de Alagoas (JUCEAL) em 2018 eram 168.258 empresas com registros ativos e desse número, 90,9% são micro e pequenos empreendimentos, divididos em 99.321 microempreendedores individuais (MEIs); 44.045 microempresas (ME) e 9.554 empresas de pequeno porte (EPP) (JUCEAL, 2018). E ao observar o quantitativo de empresas em Maceió, chega a 77.956, concentrando boa parte dos empreendimentos do Estado.

Para MPEs constituídas em 2012, na cidade de Maceió-AL, 83,5% sobreviveram após seu segundo ano de existência (SEBRAE, 2016). Considerando que a conjuntura econômica no

Brasil durante esse período estava seguida de bons números do PIB, as empresas estavam em um período mais favorável à sobrevivência, reduzindo um dos fatores que impede o crescimento que é a atual crise econômica (SEBRAE, 2016).

Fatores externos e internos podem influenciar na sobrevivência de uma pequena empresa. Tratando de fatores externos, Mohammed *et al* (2013) realizaram um estudo com empresários de pequenas e médias empresas em Bangladesh, os resultados indicaram que a falta de infraestrutura, acesso ao mercado e capital impediram, positivamente, o sucesso dos empreendedores. Em paralelo, experiência e educação indicaram impacto positivo para o crescimento dos seus negócios. Acerca dos fatores internos, a gestão financeira tem sua importância nas organizações podendo ser definida como a gestão dos fluxos monetários derivados da atividade operacional da empresa (ROQUE, 2014). Objetiva o equilíbrio entre a rentabilidade, maximização dos retornos dos proprietários da empresa, e a liquidez, que se refere à capacidade de a empresa honrar seus compromissos nos prazos contratados, desta forma, faz parte da gestão financeira, a busca do equilíbrio entre gerar lucros e manter disponibilidade de caixa (SILVA, 2013).

Na literatura alguns trabalhos apresentam ferramentas de apoio à decisão, o SAD (Sistemas de Apoio à Decisão), voltados ao contexto financeiro das organizações como Sant'anna *et al* (2011), Fonseca (2017), Kaiper e Pieniz (2018) e Levino *et al.* (2020). No entanto, percebem-se poucos estudos que proponham a discussão de ferramentas de apoio à decisão especificamente na área financeira, por conseguinte esta pesquisa busca também promover a discussão e geração de conhecimento sobre as práticas e ferramentas. Para Pimentel *et al* (2017) estudos que analisem o escopo financeiro das micro e pequenas empresas são relevantes em virtude do potencial de geração de emprego e rendas destas.

Não basta apenas tratar das ferramentas de gestão financeira, mas e sua aplicação e como isso pode ocorrer? No mundo empresarial é conhecido o serviço de consultoria, um especialista irá auxiliar o empresário na melhoria da sua organização. Schuster e Friedrich (2017) realizaram um estudo sobre a importância da consultoria empresarial na gestão financeira das micro e pequenas empresas e foi identificado que 74,47% dos entrevistados estão concentrados nas dificuldades relacionadas à gestão financeira, enquanto 75% desses acreditam que a consultoria traz benefícios, embora somente 37,50% buscaram esse tipo de serviço.

Isso também pode ser visto em estudo realizado por Conceição (2015) que através da consultoria empresarial forneceu ferramentas de gerenciamento financeiro como a gestão do fluxo de caixa, como resultado nos anos seguintes foi elevado os ganhos financeiros de uma pequena empresa na cidade de Conceição do Almeida-BA. A escassez de recursos é algo que todo empresário enfrenta e no caso dos micros e pequenos a dificuldade pode ser maior, esses fatores alinhados a falta de informações sobre como funciona a consultoria e também o receio de expor dados a agentes externos, tende a causar esse distanciamento entre o pequeno empresário e consultores (MOTA *et al*, 2019). Conhecer as práticas de consultoria, como ocorre o processo de uma análise em uma empresa, corrobora a disseminação de conhecimento sobre a importância dessa prática, que pode permitir uma facilitação à entrada e aceitação de sugestões externas na gestão de uma empresa, sendo assim, a pergunta que norteia esta pesquisa é: quais as práticas em gestão financeira estão sendo utilizadas para potencializar o sucesso de uma MPE?

Este artigo tem como objetivo identificar os fatores de sucesso ou fracasso financeiro em micro e pequenas empresas em Maceió/Al com base nas recomendações financeiras de um grupo de consultores. Foram realizadas entrevistas com 06 consultores que se enquadraram nos critérios necessários para a pesquisa e em seguida, para realizar a análise das respostas obtidas foi utilizado os softwares *QDA Miner Lite* e *WordStat 8* que permitem estruturar as respostas dos especialistas e analisar os resultados para alcance do objetivo proposto.

Este trabalho está dividido em cinco partes. Além da introdução, há: o referencial teórico

sobre a gestão financeira e os seus entraves, assim como os modelos de gestão encontrados na literatura; os aspectos metodológicos; os resultados e discussões; e as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico apresenta o embasamento teórico que sustenta a discussão proposta. Em seguida, discutem-se as seguintes temáticas: gestão em pequenas e médias empresas, finanças empresariais e o papel da consultoria nas organizações.

### 2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE)

A partir da Lei Complementar Federal 123/2006, foi criado Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte que regulamenta e visa facilitar as atividades de empresas deste setor, o Estatuto também é conhecido por Lei Geral, que objetiva fomentar o desenvolvimento e a competitividade da micro e pequena empresa e do microempreendedor individual. Foi utilizado como estratégia em diversas áreas, como na geração de empregos, redução da informalidade e o fortalecimento da economia (PORTAL LEI GERAL, 2018).

Uma das principais formas de diferenciar uma micro de uma pequena empresa é através do seu faturamento ou número de funcionários, a Lei Geral toma como base o faturamento anual e classifica da seguinte forma: (1) microempreendedor individual pode ser pessoa jurídica com receita bruta anual até R\$ 81.000,00; (2) microempresa com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00; e (3) pequena empresa a pessoa jurídica com receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (PORTAL LEI GERAL, 2018).

Segundo o Portal do Empresômetro (2016), a participação das MPEs no total de empresas ativas no Brasil em 2015 era equivalente a 94,2% e as demais a 5,8%, nesse dado do Empresômetro consideram-se apenas as matrizes, retirando do cálculo as filiais. Em relação as principais atividades econômicas nas quais as MPEs atuavam, em 2015, em maior número destaca-se o Comércio com 44% e Serviços com 35%, as demais áreas estão em Indústria de Transformação (10%), Construção Civil (7%) e em Outras Atividades (4%) (SEBRAE, 2016). Em 2018, as empresas brasileiras no segmento MPEs passaram a ser de 98,5%, sendo considerada uma oportunidade para muitos ao primeiro emprego, em 2017 1,4 milhão de brasileiros alcançaram o primeiro emprego e 755 mil (55%) foi através de micro e pequenas empresas.

Quando observado a realidade das MPEs no contexto alagoano, até maio de 2019 eram 136.885 em todo o estado e concentradas na capital, Maceió, 60.847 MPEs, cerca de 95,8% do total de empresas registradas (DATASEBRAE, 2019). Esses números revelam a importância das empresas nesse segmento para o estado, mostrando que também são responsáveis por grande parte da geração de emprego e renda na economia (DATASEBRAE, 2019).

Para a economia nacional de modo geral, a quantidade e volume das MPEs tornam-nas essenciais para o desenvolvimento econômico e social, pois são os empreendedores donos de MPEs que geram riqueza e agregam valor a sua região movimentando a economia e empregando pessoas. Com todos esses motivos, é fundamental a existência de políticas e ações que contribuam para sua sustentabilidade. A taxa de sobrevivência em Alagoas para empresas constituídas em 2012, observando o intervalo entre 2012 e 2015, é a maior do Brasil com 83%, apesar de ser um bom indicador, a taxa de mortalidade ainda é alta (SEBRAE, 2016).

### 2.2 FINANÇAS EMPRESARIAIS

A garantia de desenvolvimento de uma empresa, independente do seu porte, parte da sua profissionalização e do conhecimento dos gestores acerca dos processos, a compreensão dos mecanismos financeiros e todas as atribuições torna-se não somente necessário, mas fundamental para o alcance dessa profissionalização e sustentabilidade da organização (AZEVEDO; LEONI, 2011).

Segundo Azevedo e Leone (2011) a compreensão das práticas da administração financeira é essencial para uma boa gestão empresarial, considerando que é ampla e dinâmica e deve ser gerida por aspectos profissionais.

Segundo Oliveira (2016) a administração financeira é essencial e tem como função básica, determinar qual o mais eficiente processo empresarial para captar recursos e alocar capital, levando em conta a escassez de recursos, a realidade operacional e prática das organizações. Porém, vale salientar que além da captação e alocação de capital, é preciso administrar os recursos, gerando assim resultados financeiros e econômicos, garantindo a continuidade da empresa e criação de valor para os proprietários. É importante frisar que o micro ou pequeno empresário dificilmente terá capacidade de pagamento para empregar um profissional para gerir sua área financeira, normalmente, ele mesmo é o responsável por esta gestão entre suas outras atribuições. O Sebrae (2016) destaca que um diferencial das empresas que sobrevivem após pelo menos dois anos de abertura é a busca do empreendedor por ferramentas e técnicas de gestão que o auxiliem em seu negócio.

Pelo seu tamanho as MPEs estão mais suscetíveis às variações na economia, principalmente na incidência de tributação. Nesse contexto, Siqueira e Barbosa (2016) afirmam que depois da inclusão da Gestão Financeira nas MPEs, os empreendedores começam a ter maior controle sobre sua empresa, passando a ter maior planejamento no seu cotidiano e obtendo assim resultados positivos, levando ao crescimento da economia e por consequência ajudando o desenvolvimento do Brasil, contribuindo para diminuição do índice de mortalidade das empresas.

Marion (2012) apresenta três formas de análise para conhecer melhor uma empresa do ponto de vista financeiro, são elas a de Liquidez, Rentabilidade e de Endividamento, cada forma de análise possui índices que permitem avaliar alguns aspectos, por exemplo, nos de Liquidez, existe o índice de Liquidez Imediata (IM), Liquidez Geral (LG), Liquidez Seca (LS) e Liquidez Corrente (LC) que permitem saber a capacidade de pagamento de curto prazo à medida que vencem, os de Endividamento apresenta como está distribuído o capital na empresa e sua origem, por fim, os de Rentabilidade que apresentam o desempenho acerca do retorno financeiro de suas operações (ver Tabela 01). É importante destacar aqui que o conhecimento e a utilização desses índices permitem obter uma melhor noção da saúde financeira da empresa e partir deles tomar decisões operacionais ou estratégicas de forma mais assertiva.

**Tabela 01** - Índices econômico-financeiros

	<b>Índice</b>	<b>O que indica</b>
<b>Estrutura de Capital</b>	Participação de Capitais de Terceiros	Quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada \$ 100 de capital próprio.
	Composição do Endividamento	Qual o percentual de obrigações a curto prazo em relação às obrigações totais.
	Imobilização do Patrimônio Líquido	Quanto \$ a empresa aplicou no Ativo Não Circulante para cada \$ 100 de Patrimônio Líquido.
	Imobilização dos Recursos não Correntes	Que percentual dos Recursos não Correntes foi destinado ao Ativo Não Circulante.
<b>Liquidez</b>	Liquidez Geral	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo para cada \$ 1 de dívida total.
	Liquidez Corrente	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante para cada \$ 1 de Passivo Circulante.

## Gestão Financeira em MPEs: Um Estudo Sob a Ótica de Especialistas Alagoanos

	Liquidez Seca	Quanto a empresa possui de Ativo Líquido para cada \$ 1 de Passivo Circulante.
<b>Rentabilidade</b>	Giro do Ativo	Quanto a empresa vendeu para cada \$ 1 de investimento total.
	Margem Líquida	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 vendidos.
	Rentabilidade do Ativo	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 de investimento total.
	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 de capital próprio investido, em média no exercício.

Fonte: Matarazzo (2010).

Sabe-se que a administração financeira é responsável por organizar informações fundamentais para a empresa e os interessados no negócio (HOJI, 2008), nesse sentido, os resultados da sua gestão precisam ser avaliados e indicadores como o crescimento das vendas, o retorno sobre o capital investido pelos proprietários, a valorização das ações e até da reputação da empresa podem fazer parte dessa análise. Deve ser considerado também a comparação dos indicadores da empresa com os de seus concorrentes, pois assim, fornecerá instrumentos para novos direcionamentos das ações estratégicas e operacionais da empresa. De acordo com Zdanowicz (2012) uma das vantagens de utilizar a técnica de análise dos indicadores é “determinar a lucratividade (margem) obtida e compará-la com o setor”. Assim como a verificação dos indicadores e resultados alcançados podem ter papel relevante no momento de premiar os gestores (SILVA, 2005).

Embora seja discutido a importância dos indicadores financeiros, Santana *et al* (2016) observam que entre as MPE há dificuldade em entender como os indicadores afetam suas atividades e ainda há aquelas que desconhecem os indicadores que podem ser utilizados para monitorar e ajudar no crescimento empresarial. Em um estudo realizado por Martins (2014), onde investigou a utilização de ferramentas na gestão financeira em MPE no sudoeste do Paraná, os resultados concluíram que as práticas mais comuns são as de controle de contas a pagar e receber, controle bancário, controle de despesas e ferramentas que o auxílio no controle dos seus processos, no entanto, ainda é presente a falta de interesse dos gestores em práticas que o auxiliem na tomada de decisões e que reforce a sobrevivência no mercado.

### 2.3 SUCESSO E FRACASSO EMPRESARIAL

Apesar da grande importância que as micro e pequenas empresas têm para a economia local e regional, elas acabam passando por diversas dificuldades, geralmente associadas a limitação de recursos, até alcançarem um desempenho econômico adequado, o que pode determinar seu sucesso ou fracasso no futuro.

Para o Sebrae (2014) o empreendedor se considera de sucesso quando experimenta a satisfação que vem do sentimento de liberdade, acompanhada da independência financeira e do retorno financeiro. Também quando se tem esse sentimento acompanhado do crescimento da empresa, surge o desejo de expandir os negócios.

Quando o assunto é sucesso, o perfil do empreendedor é considerado fator importante para seu alcance, autores como Minello; Alvez e Scherer (2013) buscaram entender a visão de empreendedores que passaram pelo insucesso, qual seria o motivo que mais favorece seu acontecimento. Acerca das características comportamentais concluiu que a arrogância, onipotência e atuação do empreendedor colaboram para o insucesso da sua organização. E Longenecker *et al.* (1999) em outro estudo onde 30 gestores responderam suas percepções acerca do motivo da sua organização não alcançar resultados esperados, identificou fatores

pessoais e de liderança como principais causas do fraco desempenho, enquanto fatores tecnológicos, finanças e regulamentações governamentais foram menos significativos.

Quando se fala em fracasso empresarial ou insucesso Minello; Alvez e Scherer (2013) trazem a opinião de diversos autores, como por exemplo: a mortalidade organizacional, morte organizacional, saída organizacional, falência, declínio, redução e downsizing. Além desses exemplos típicos pode se referir a organizações que estão estagnadas ou em redução de parcela de mercado e de uma forma mais clara e objetiva do insucesso seria quando há uma queda na receita e/ou aumento nas despesas de grandes proporções, o que pode fazer com que a empresa se torne insolvente, diminuindo assim a possibilidade de atrair financiamentos das dívidas ou patrimônio líquido.

Quando surge o fracasso para o empreendedor é o encerramento de um sonho, gerando sentimento negativos, como: frustração, mágoa, perda e tristeza. Além disso, têm-se a perda de todo ou partes do dinheiro que foi investido, que na maioria das vezes é próprio ou de familiares. Apesar disso 4 em cada 10 empreendedores esperam conseguir reativar a empresa, se torna autônomo ou abre outra empresa (SEBRAE, 2014).

O crescimento organizacional é comumente associado como um indicador adequado do sucesso organizacional é a famosa máxima de “quanto mais, melhor”, como se crescimento fosse sinônimo de efetividade (FLECK, 2009). Enquanto para Sofo (2007) sucesso organizacional está interligado a aprendizagem e desenvolvimento contínuo, principalmente daqueles envolvidos nos processos organizacionais, o que pode gerar melhores resultados para empresa. O autor ainda reforça que o sucesso depende de muitos fatores, incluindo saber usar os recursos humanos e materiais, gerar harmonia entre os diversos níveis em uma organização e fazer uso correto do poder.

Um relatório realizado pelo Sebrae-SP (2013) apresentou um estudo sobre as principais causas do sucesso e fracasso das micro e pequenas empresas nos primeiros 5 anos de vida em São Paulo. No primeiro ano, três fatores são destacados: planejamento prévio, gestão empresarial e comportamento do empreendedor. O desconhecimento acerca do produto, do cliente e da capacidade do negócio é apontado como um dos pilares para o sucesso ou não, assim noções da gestão do negócio são um déficit que corrobora para o fracasso. 50% dos entrevistados informaram que não determinaram o valor do lucro que pretendiam alcançar e 42% não calcularam a quantidade de vendas necessárias para cobrir custos e gerar o lucro pretendido. Esses dois fatores estão inteiramente ligados a gestão financeira, pois ao negligenciá-la, unindo aos outros fatores, podem ter contribuído para não sobrevivência da empresa.

Acerca das dificuldades enfrentadas pelas empresas, a segunda maior, atrás apenas de adquirir uma carteira de clientes, foi a falta de capital/lucros, é comum que no primeiro ano não ocorra o retorno integral do capital investido, porém, o lucro é necessário estar presente nas operações da empresa, sem ser desta forma, é inviável continuar o negócio e não faz sentido a permanência das operações. Novamente, destacam-se aqui as finanças como pilar central à saúde de uma organização (SEBRAE, 2013).

#### 2.4 O PAPEL DA CONSULTORIA

Dos muitos empreendedores que iniciam seus negócios, parte tem conhecimento puramente técnico e falta a gestão, enquanto outros têm muito pouco do técnico e iniciam um novo empreendimento como forma alternativa ao desemprego (VALE *et al*, 2014). Como destaca o Sebrae (2016), os empreendimentos que quanto mais cedo buscam profissionalização e um aperfeiçoamento dos seus processos, tendem a se desenvolver e crescer. Durante essa busca pela profissionalização, um profissional que está presente e lida diariamente com tais desafios é o consultor empresarial (SANTOS; GÓES, 2015).

Podem-se destacar dois tipos principais de consultoria: a interna e a externa (SANTOS 2010). A interna tem por característica a contratação de um profissional que fará parte do quadro de colaboradores da empresa, este profissional com as competências técnicas necessárias, irá suprir a lacuna para resolução e organização de determinada operação na empresa. Enquanto a consultoria externa compete na contratação de um ou mais profissionais que não estarão no quadro de colaboradores, e por determinado período irão avaliar, trazer técnicas e ajudar os gestores a direcionar melhor a empresa de acordo com seus objetivos.

As atividades da consultoria empresarial envolvem o auxílio e acompanhamento das atividades da empresa, verificando os processos, agregando conhecimento, e propondo as mudanças necessárias para que haja as melhorias necessárias. O consultor será o profissional com a expertise que nem sempre o empreendedor ou dono do negócio possui, segundo Silva Júnior *et al* (2011), cabe a ele desmitificar o processo empírico para uma consecução de negócios mais profissionalizada.

Talvez por falta de conhecimento, muitos empreendedores ao contratar um consultor acreditam que terão com esse serviço a solução para todos os seus problemas e o caminho para o sucesso, no entanto, a concretização desse trabalho será junto aos empreendedores que seguirem suas propostas, pois só assim a sua experiência e conhecimento poderão ajudar a minimizar os riscos inerentes a área do empreendedor.

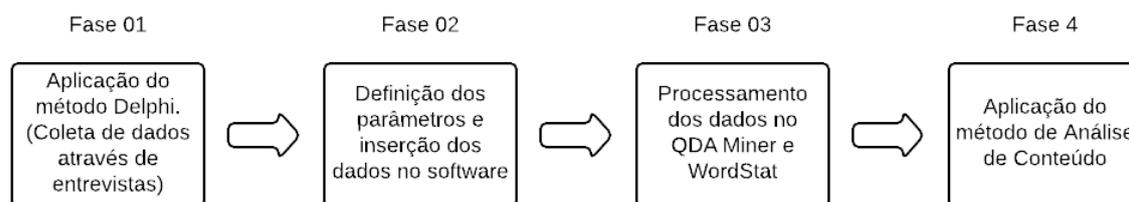
Apesar de o consultor empresarial ser um agente de mudanças, onde auxilia os gestores na tomada de decisão (OLIVEIRA, 2003), o processo de aconselhar que compõe a consultoria, não o torna por si só capaz de fazer as mudanças, pois o mesmo não possui poder direto para implementá-las. Cabe ao gestor decidir se vai aderir às orientações do consultor, tendo consciência que o foco principal da consultoria será o aprendizado do cliente e não necessariamente a gerência direta do negócio (BLOCK, 2013).

Quando o negócio ainda não existe ou está em fase inicial, a presença de um especialista também é essencial, pois é comum que o empreendedor tenha uma ideia, uma visão, um sonho de negócio, enquanto o consultor será responsável por direcionar essa ideia a ter mais chances de sucesso quando concretizada em um negócio. Oliveira (1999) apresenta dois fatores onde as empresas costumam recorrer à consultoria. O primeiro é sua realidade atual e o segundo o que esperam do futuro. De acordo como seus resultados atuais se encontram, visualizam a consultoria como um auxílio importante para alcançar resultados futuros melhores. As MPEs tendem a ter mais dificuldades em seu crescimento pela escassez de recursos, Jacintho (2004) destaca a importância de recorrer aos profissionais de consultoria como forma de obter conhecimento do seu negócio, segmento e técnicas essenciais para condução da empresa.

### 3 METODOLOGIA

Para os objetivos a que se pretende esta pesquisa será adotada uma abordagem qualitativa, onde por meio da coleta de dados reuniram-se informações acerca do objeto de estudo, seguido de um estudo descritivo, desta forma, busca descrever e/ou analisar um organismo ou determinado fenômeno de maneira a compreender o fenômeno investigado (MARCONI e LAKATOS, 2011).

É importante destacar que esta pesquisa utiliza uma metodologia combinada do método Delphi e a Análise de Conteúdo, o Delphi foi fundamental para coleta dos dados através de uma rodada de entrevistas presenciais com consultores experientes em gestão financeira para micro e pequenas empresas, enquanto a Análise de Conteúdo foi o método escolhido para compreensão do tema através dos dados coletados de forma qualitativa. Sendo assim, foi utilizado dois *softwares*, o *QDA Miner* e *WordStat* que possuem as ferramentas adequadas para alcance do objetivo da pesquisa. A figura 1 resume as etapas de aplicação dos métodos.

**Figura 01** – Etapas dos métodos aplicados

Fonte: elaboração própria.

### 3.1 MÉTODO DELPHI

Este estudo utiliza-se de fontes primárias coletadas por meio de entrevistas, o método consiste na coleta de informações a partir de opiniões de especialistas, de forma geral, envolve a elaboração de um questionário onde promova a discussão e desenvolvimento do tema, a coleta pode ocorrer em uma ou mais rodadas de aplicação a fim de se obter um nível maior de conhecimento a respeito do tema abordado (LINSTONE; TUROFF, 2002).

O roteiro das entrevistas foi estruturado em quatro partes, a primeira onde buscar identificar o perfil do entrevistado, a segunda parte trata do tema fracasso organizacional que possui 04 perguntas que auxiliam a discussão do tema, a terceira possui 03 questões que norteiam a discussão sobre sucesso organizacional e última etapa, com 03 perguntas, trata das recomendações dos consultores com base nos pontos apontados nas etapas anteriores. Ao total o questionário, disponível no apêndice, possui 10 (dez) perguntas abertas e 3 perguntas para identificar o perfil. As perguntas 04, e 08, foram baseadas documento sobre a sobrevivência das empresas brasileiras do Sebrae (2016), 05 e 09 em Sofo (2007) e as demais sobre os indicadores e suas análises em Matarazzo (2010).

A unidade amostral utilizada no método Delphi difere da utilização de métodos estatísticos que busca uma representatividade dentro de uma população, na literatura não há um consenso sobre o número de especialistas e nem se quanto maior a quantidade, maior será a eficiência do método, o que se tem é que isso dependerá da qualidade e profundidade dos entrevistados sobre o tema (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000). Segundo Pareja (2003), o número mínimo é de 4 ou 5 peritos, já para Marinho (2006), não existe uma amostra ideal. Nesta pesquisa foram convidados a participar 16 especialistas, no entanto só houve um retorno de 06. A escolha dos consultores se deu, pois, os mesmos atendem diretamente os micro e pequenos empresários através do Sebrae-AL e possuem experiência na área financeira. Abaixo, construiu-se a tabela 1 apresentando o perfil dos especialistas. Apesar de haver outras consultorias financeiras em Maceió-AL, o Sebrae-AL ainda se destaca pela acessibilidade dos serviços e em grande representativa no atendimento a micro e pequenas empresas.

**Tabela 1** – Perfil dos consultores

Nº	Formação	Tempo de experiência
01	Administração	22 anos
02	Economia	10 anos
03	Ciências contábeis	8 anos
04	Administração	11 anos
05	Administração	14 anos
06	Ciências contábeis	10 anos

Fonte: elaboração própria.

O método Delphi, que segundo Linstone e Turoff (2002) pode ser caracterizado como um método para estruturar um processo de comunicação em grupo que possibilite a sinergia de vários indivíduos na resolução de um problema complexo que se baseia na coleta de dados por meio de entrevistas com especialistas. A aplicação do método foi feita em entrevistas pessoalmente e por telefone no período entre 01/06/2019 e 15/08/2019, com a duração entre 15 e 30 minutos.

### 3.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Além do método Delphi, foi escolhido para o tratamento das informações obtidas através do questionário, a técnica de Análise de Conteúdo. Justifica-se o uso desta técnica quando tem por objetivo uma investigação que não seja preciso dados estatísticos, mas, onde tenha destaque analisar o sentido das palavras em seu contexto. A Análise de Conteúdo pode ser tanto quantitativa, como qualitativa, o que diferencia é que na primeira abordagem é dada uma atenção à frequência das palavras no texto, enquanto na segunda é considerado a “presença ou ausência de uma dada característica de conteúdo ou conjunto no texto” (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 682).

A Análise de Conteúdo busca por meio do texto e dos indicadores definidos, organizar e compreender determinado assunto, desta forma, apresenta de forma mais visual, destacando a partir de palavras-chave a compreensão das ideias e percepção encontradas nas falas analisadas. Este método, segundo Bardin (2011), possui três fases: (1) pré-análise, onde os dados são coletados, as ideias são sistematizadas e objetivos definidos, (2) exploração do material, classificando-os e (3) tratamento dos resultados e interpretação.

O primeiro passo pode ser extraído palavras de determinado corpo textual, de livros, artigos ou transcrição de entrevistas, nesta pesquisa foi utilizado o Delphi para coleta dos dados que permitiu a transcrição da fala, em seguida, utilizou-se dois *softwares* de análise qualitativa para organização e classificação, foram os *softwares QDA Miner Lite* e *WordStat 8*, com a utilização dos softwares que possuem as funcionalidades necessárias para a análise o processo teve maior agilidade, pois a partir das palavras-chave, formulou-se os gráficos que permitiram o tratamento dos resultados e interpretação.

#### 3.2.1 Software *QDA Miner Lite*

A seguir será descrito as etapas no *QDA Miner Lite* para classificar e realizar as análises dispostas neste trabalho. Os passos são: (1) Criar um novo projeto. (2) Criar um projeto em branco (design da estrutura). (3) Nome da variável: Finanças. (4) Descrição: Gestão financeira empresarial. (5) Tipo de dado: Documento. (6) Inserção das respostas das entrevistas que serão informadas em formato de “casos”, gerando um caso para cada entrevista. (7) Adição de códigos para análise das respostas (análise do texto). Nesta etapa na aba “códigos” os seguintes códigos foram inseridos conforme o contexto das respostas e foram utilizados para dividir e categorizar as respostas para possibilitar a realização da análise de conteúdo:

- Fracasso empresarial: principais problemas, principais indicadores, motivos para fracasso.
- Sucesso empresarial: crescimento, índices, motivo para sucesso.
- Recomendações: negociar, tomada de decisão.

Em seguida, iniciou a aba Análise e Análise de Conteúdo.

*Software Wordstat 8:*

Os passos a seguir ocorrem dentro da seção “Análise de Conteúdo” que inicia o *software Wordstat 8*: (1) Opções. (2) processamento de texto. (3) opções do dicionário. (4) adicionar ocorrência de casos maior ou igual a 2. (5) remoção de itens com frequência menor ou igual a 1. (6) Frequência. (7) extração da tabela de palavras incluídas para análise (com a exclusão de palavras irrelevantes) (8) Coocorrências. (9) Análise de link (extração do gráfico de links). Essas etapas permitiram a análise dos resultados e comparações com que a literatura diz a respeito do tema abordado.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados fruto do processamento dos dados no *QDA Miner Lite* e *WordStat 8* por meio de tabelas e diagramas que permitem maior compreensão do tema proposto.

##### 4.1 FATORES DE FRACASSO

Autores como Minello *et al* (2013), sobre fatores que levam ao insucesso em uma organização, identificaram que alguns estão associados ao padrão comportamental do empreendedor como a arrogância e onipotência. Com a resposta dos consultores e submetendo ao *QDA Miner Lite* e *WordStat 8*, obteve-se a tabela 02 apresentada a seguir que dispõe de acordo com a frequência e suas correlações com outras palavras.

Tabela 02 – Fracasso empresarial

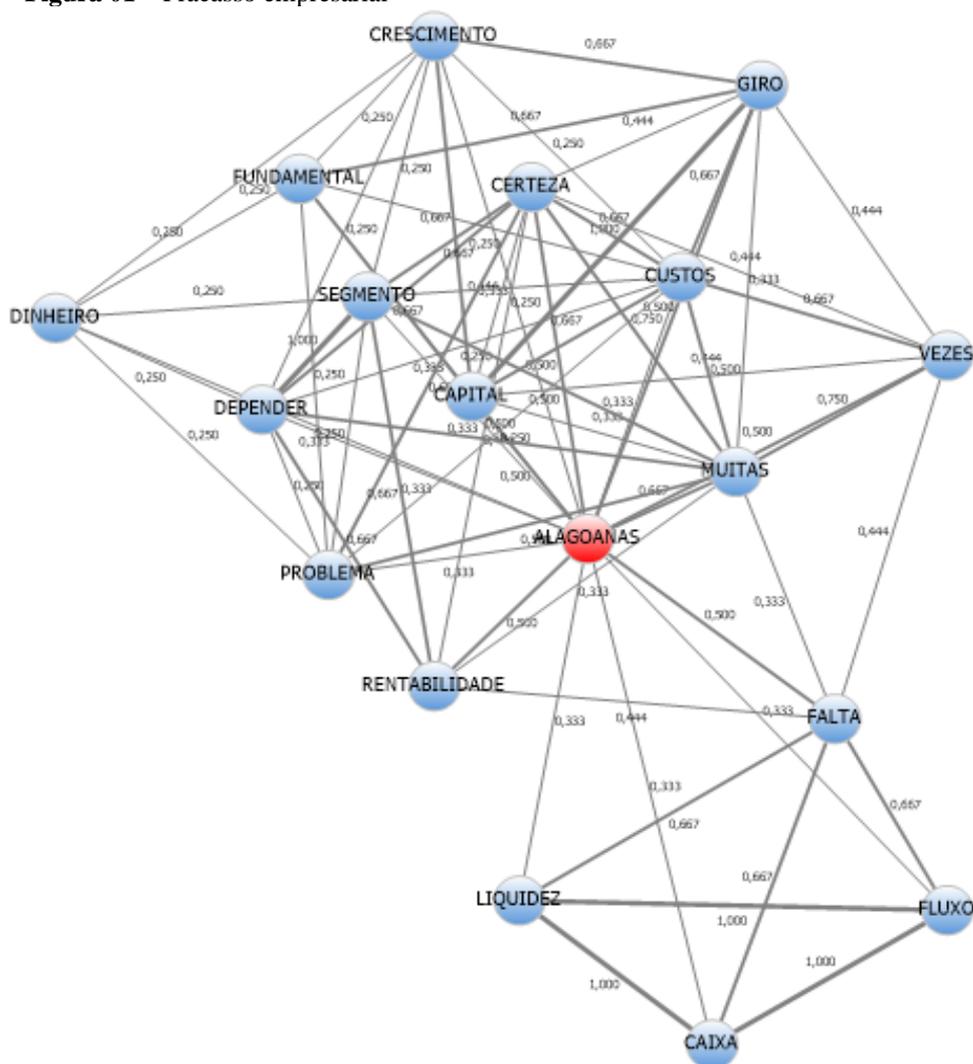
	FREQUENCY	% SHOWN	% PROCESSED	% TOTAL	NO. CASES	% CASES	TF • IDF
GIRO	6	1,54%	1,24%	0,63%	3	50,00%	1,8
CAPITAL	5	1,29%	1,04%	0,53%	3	50,00%	1,5
LIQUIDEZ	3	0,77%	0,62%	0,32%	2	33,33%	1,4
FLUXO	2	0,51%	0,41%	0,21%	2	33,33%	1,0
DINHEIRO	2	0,51%	0,41%	0,21%	2	33,33%	1,0
DEPENDER	2	0,51%	0,41%	0,21%	2	33,33%	1,0
CUSTOS	2	0,51%	0,41%	0,21%	2	33,33%	1,0
CRESCIMENTO	2	0,51%	0,41%	0,21%	2	33,33%	1,0
CAIXA	2	0,51%	0,41%	0,21%	2	33,33%	1,0
FUNDAMENTAL	2	0,51%	0,41%	0,21%	2	33,33%	1,0
PROBLEMA	2	0,51%	0,41%	0,21%	2	33,33%	1,0
SEGMENTO	2	0,51%	0,41%	0,21%	2	33,33%	1,0
FALTA	3	0,77%	0,62%	0,32%	3	50,00%	0,9
CERTEZA	3	0,77%	0,62%	0,32%	3	50,00%	0,9
RENTABILIDADE	3	0,77%	0,62%	0,32%	3	50,00%	0,9
VEZES	3	0,77%	0,62%	0,32%	3	50,00%	0,9
MUITAS	4	1,03%	0,83%	0,42%	4	66,67%	0,7

Fonte: elaboração própria, 2019.

Conforme apresentado na tabela 02, as variáveis são mensuradas a partir de sete indicadores descritos abaixo:

- FREQUENCY – número de ocorrência da palavra;
- % SHOWN – porcentagem baseada no número total de palavras mostradas;
- % PROCESSED – porcentagem baseada no número total de palavras encontrada durante a análise;
- % TOTAL – porcentagem com base no número total de palavras;
- NO. CASES – número de casos que a palavra aparece;
- % CASES – porcentagem de casos que a palavra aparece;
- TF-IDF (Frequência do Termo-Inverso da Frequência nos Documentos) – Medida baseada no pressuposto de que quanto mais uma palavra é frequente no documento, mais representativa ela é no seu conteúdo. No entanto, quanto mais a palavra aparece nos documentos, menor será essa medida (Rosário *et al.*, 2017).

Se, conforme Radzi, Nor e Ali (2017), o sucesso do empreendedor contemporâneo tem relação direta com o cumprimento das metas e objetivos da empresa, a partir da tabela 2, segundo Zotti e Derrosso (2017), tendo como foco a mudança do insucesso para o sucesso empreendedor, é importante considerar os processos de: alocação (utilizar postura dedutiva para reconhecer oportunidades; ter foco no sistema; se basear em dados); descobrimento (corrigir, continuamente, os processos organizacionais tendo em vista minimizar erros e criar novos meios de ação); e criação (focado nas decisões cotidianas baseadas em informações, gerenciar a incerteza pelo *effectuation* e compartilhar essas ações com os integrantes da organização).

**Figura 01** – Fracasso empresarial

Fonte: elaboração própria, 2019.

Como pode ser observado na figura 01 acima, as palavras “capital”, “giro” estão associadas a “fundamental”, o que reforça a importância desse indicador quando o assunto é insucesso empresarial e também é apresentado como um dos principais problemas das micro e pequenas empresas. Ou seja, a partir de Kim, Kim e Jeon (2018), apenas ser capaz de persistir nas atividades empreendedoras pode não levar ao sucesso, pois pode indicar um engajamento em comportamentos e atividades erradas. Todas as palavras destacadas na figura 01 possuem uma correlação, sendo essa maior ou menor, a forma de identificar sua correlação e representatividade no todo, é observando o número entre elas, quanto maior o número (exemplo, 1,000), maior a correlação.

Outro termo que há forte relação é “crescimento”, pois indica o capital de giro como um dos motivos que pode estar mais associado ao crescimento de uma empresa alagoana. Essa perspectiva é defendida por Tsuruta (2018), que revela a importância do empreendedor associar capital de giro à performance.

Na palavra “alagoana” que está mais centralizada na figura, os termos “rentabilidade”, “problema”, “falta” e “liquidez” estão mais correlacionadas, apontando assim em como os índices de rentabilidade e liquidez são fatores de impacto tratando da gestão financeira. Ainda visualizando na região mais ao sul na figura, a palavra “falta” também é associada a “caixa” e “fluxo”, o que valida com base na experiência dos especialistas que as empresas alagoanas

possuem uma dificuldade para trabalhar o fluxo de caixa e a liquidez. Isso remete a Han, Zhang e Greene (2017), que indicam para melhores tomadas de decisão das pequenas empresas a concentração na liquidez de caixa, as linhas de crédito e o crédito comercial.

Comparando com as palavras-chave analisadas, há uma semelhança entre os discursos encontrados na literatura e também ao que ocorre na realidade sob a visão de profissionais que atuam na área, este resultado confirma o estudo apresentado por Sofo (2007), pois mostra que o sucesso depende de diversos fatores, dentre eles os recursos humanos e de materiais, que vai gerando harmonia entre os níveis de uma organização. Quando perguntado sobre os principais problemas na gestão financeira que as empresas alagoanas enfrentam, o entrevistado 01, 02 e 04 responderam, respectivamente: “A ausência do acompanhamento e controle do fluxo de caixa”, “Falta de capital de giro, ausência de planejamento, erros de precificação e custos” e “Ausência de controle do fluxo de caixa”. Para Santini et al (2016) essas barreiras mostram como os empreendedores não possuem conhecimentos de como gerenciar os seus negócios.

Tais resultados reafirmam os dados encontrados por Ferreira *et al.* (2012) e Grapeggia et al. (2011) que mostram que as micro e pequenas empresas têm encontrado dificuldades na gestão de suas empresas e que isso pode ser explicado pelo limitado uso das informações financeiras. Na pesquisa de Conceição (2015) a simples implementação da gestão do fluxo de caixa em uma empresa do interior baiano, permitiu economia e aumento do lucro líquido da empresa.

#### 4.2 SUCESSO EMPRESARIAL

Pode-se compreender o sucesso como o alcance de resultados positivos (CAPELLI, 2009), em um contexto empresarial, palavras como eficiência e eficácia comumente estão associadas ao sucesso, ao êxito e desenvolvimento. Outro indicador de sucesso é o crescimento, na tabela 03 a seguir foram destacadas todas as palavras-chave que tiveram uma relação com o sucesso empresarial segundo a ótica dos entrevistados, elas estão associadas ao que consideram como fator de motivação para o sucesso e também pontos que precisam estar atentos para que seja alcançado o tão almejado sucesso empresarial. De antemão, a perspectiva dos ambientes interno e externo da empresa influencia o grau de sucesso e, por isso, fatores como dimensões individual (comportamentais), administrativa e governamental devem ser considerados pelo gestor (AMRITA; GARG; SINGH, 2018).

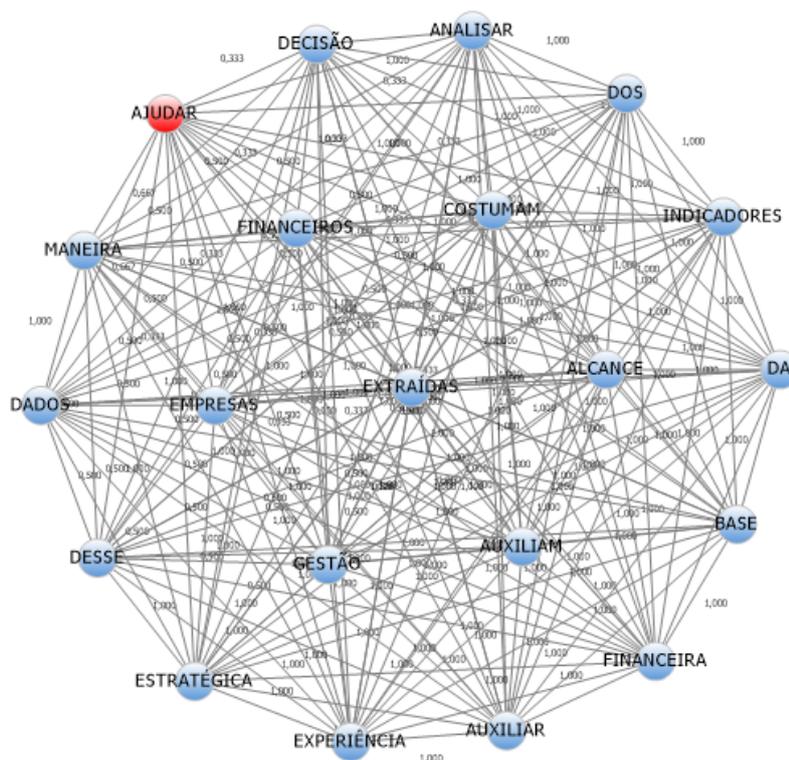
## Gestão Financeira em MPEs: Um Estudo Sob a Ótica de Especialistas Alagoanos

Tabela 03 – Sucesso empresarial

	FREQUENCY	% SHOWN	% PROCESSED	% TOTAL	NO. CASES	% CASES	TF • IDF
EMPRESA	3	1,01%	0,87%	0,51%	2	33,33%	1,4
POUCAS	3	1,01%	0,87%	0,51%	2	33,33%	1,4
RETROCESSOS	2	0,67%	0,58%	0,34%	2	33,33%	1,0
RELAÇÃO	2	0,67%	0,58%	0,34%	2	33,33%	1,0
ORIENTAR	2	0,67%	0,58%	0,34%	2	33,33%	1,0
NEGÓCIO	2	0,67%	0,58%	0,34%	2	33,33%	1,0
MUDANÇAS	2	0,67%	0,58%	0,34%	2	33,33%	1,0
MOLDAR	2	0,67%	0,58%	0,34%	2	33,33%	1,0
GARANTIAS	2	0,67%	0,58%	0,34%	2	33,33%	1,0
FUTURANTE	2	0,67%	0,58%	0,34%	2	33,33%	1,0
FUNDAMENTAL	2	0,67%	0,58%	0,34%	2	33,33%	1,0
FORNECER	2	0,67%	0,58%	0,34%	2	33,33%	1,0
FORMA	2	0,67%	0,58%	0,34%	2	33,33%	1,0
CRESÇA	2	0,67%	0,58%	0,34%	2	33,33%	1,0
CORRETA	2	0,67%	0,58%	0,34%	2	33,33%	1,0
CONSEGUIR	2	0,67%	0,58%	0,34%	2	33,33%	1,0
CONSCIENTE	2	0,67%	0,58%	0,34%	2	33,33%	1,0
COMPORTAMENTO	2	0,67%	0,58%	0,34%	2	33,33%	1,0
COMPLICAR	2	0,67%	0,58%	0,34%	2	33,33%	1,0
CERTEZA	2	0,67%	0,58%	0,34%	2	33,33%	1,0
AVANÇOS	2	0,67%	0,58%	0,34%	2	33,33%	1,0
AJUDAR	2	0,67%	0,58%	0,34%	2	33,33%	1,0
SAUDÁVEL	2	0,67%	0,58%	0,34%	2	33,33%	1,0
UTILIZAM	2	0,67%	0,58%	0,34%	2	33,33%	1,0
VIR	3	1,01%	0,87%	0,51%	3	50,00%	0,9
MANEIRA	3	1,01%	0,87%	0,51%	3	50,00%	0,9
DADOS	3	1,01%	0,87%	0,51%	3	50,00%	0,9

Fonte: elaboração própria, 2019.

Figura 02 – Sucesso empresarial



Fonte: elaboração própria, 2019.

Na figura apresentada, as palavras que possuem maior correlação estão representadas por uma linha de maior espessura e estão mais próximas em comparação às com menor correlação, por exemplo, a palavra “ajudar” teve um maior destaque, pois durante a fala dos especialistas ficou presente o quanto os pontos citados ajudam para alcance do sucesso empresarial. Desse modo, essa tendência em ajudar é resultado de uma capacidade percebida e da autoeficácia do empreendedor, ou seja, um fator cognitivo de sucesso (BACQ *et al*, 2018).

Durante a aplicação do método Delphi foi discutido se os indicadores econômico-financeiros auxiliam na tomada de decisão empresarial e se ajudam no alcance de melhores resultados empresariais. Desta forma, entende-se que a palavra “extraída” onde está mais centralizada fazendo conexão com “gestão”, “estratégica” e “auxiliam” representam essa confirmação dos especialistas em validar que os indicadores quando extraídos e utilizados na gestão estratégica, auxiliarão a tomada de decisão e permitir que o caminho trilhado pela organização seja de proximidade com bons resultados.

Tais dados confirmam os achados de Pimental *et al* (2017), Santini *et al.* (2016), Ferreira *et al.* (2012) e Grapeggia *et al.* (2011) que mostram a ausência de conhecimento dos empresários no uso das informações financeiras para apoiar o processo de decisão nas suas organizações.

#### 4.3 RECOMENDAÇÕES

Compreender quais ações são as mais indicadas e qual indicador analisar são habilidades que permitirão um melhor gerencialmente da empresa, fatores esses que por si só não garantem o sucesso e que também não são determinantes para o fracasso. No entanto, a habilidade técnica de um consultor passa por ser um bom leitor da realidade e identificar na organização se as pessoas, processos e produtos estão alinhados com o objetivo da empresa. Com essa visão do todo, a gestão financeira pode ser desenvolvida, pois, como apresentado nas figuras 01 e 02, os indicadores são importantes, mas fatores comportamentais associados a liderança também influenciam em seu funcionamento. Na tabela 04 a seguir, são apresentadas as palavras-chave acerca das recomendações mais indicadas pelos consultores quando identificados os problemas na gestão financeira.

**Tabela 04** – Recomendações

	FREQUENCY	% SHOWN	% PROCESSED	% TOTAL	NO. CASES	% CASES	TF • IDF
RECEITA	4	2,60%	1,52%	0,76%	2	33,33%	1,9
ANALISAR	2	1,30%	0,76%	0,38%	2	33,33%	1,0
NEGOCIAR	3	1,95%	1,14%	0,57%	3	50,00%	0,9
LONGO	3	1,95%	1,14%	0,57%	3	50,00%	0,9
PRAZO	3	1,95%	1,14%	0,57%	3	50,00%	0,9
RECOMENDAÇÃO	12	7,79%	4,56%	2,28%	6	100,00%	0,0
PRAZOS	8	5,19%	3,04%	1,52%	6	100,00%	0,0
FINANCEIRA	7	4,55%	2,66%	1,33%	6	100,00%	0,0
GESTÃO	7	4,55%	2,66%	1,33%	6	100,00%	0,0
ANTERIORMENTE	6	3,90%	2,28%	1,14%	6	100,00%	0,0
INDICADOS	6	3,90%	2,28%	1,14%	6	100,00%	0,0
LIQUIDEZ	6	3,90%	2,28%	1,14%	6	100,00%	0,0
MÉDIOS	6	3,90%	2,28%	1,14%	6	100,00%	0,0
RECOMENDAÇÕES	6	3,90%	2,28%	1,14%	6	100,00%	0,0
PORTE	12	7,79%	4,56%	2,28%	6	100,00%	0,0
PEQUENO	12	7,79%	4,56%	2,28%	6	100,00%	0,0
ESTIVESSE	12	7,79%	4,56%	2,28%	6	100,00%	0,0
PROBLEMAS	16	10,39%	6,08%	3,04%	6	100,00%	0,0

Fonte: elaboração própria, 2019.

Ao observar a figura 03, a expressão “analisar” tem um destaque maior e está correlacionada a “recomendações”, pode-se ser interpretado como uma das principais



entendimento e gestão do capital de giro ou o não desenvolvimento contínuo do empreendedor se repetem em MPEs alagoanas, sendo determinante no alcance de bons resultados.

As recomendações realizadas pelos consultores estiveram associadas a práticas simples e básicas, não foi explicitado durante as entrevistas a necessidade de tecnologias sofisticadas ou aplicação de métodos inovadores, com isso, entende-se que o básico do gerenciamento financeiro sendo aplicado nas MPEs facilitará no alcance do sucesso. O aspecto comportamental do empreendedor também foi citado e destacado como importante nesse processo, não podendo ser subestimado ou ignorado.

Não há uma fórmula específica para o sucesso ou um passo a passo direto ao êxito empresarial, mas as práticas básicas de gerenciamento aplicadas a pequenas organizações permitem uma estrutura financeira firme que alinhadas às outras áreas irá potencializar o alcance do sucesso.

Por fim, este trabalho tem como contribuição o entendimento de que para melhorar a saúde financeira de micro e pequenas empresas alagoanas o foco inicialmente precisa estar em fazer o básico, que os softwares vão permitir ganhos de escala na gestão, no entanto, em muitas MPEs alagoanas ainda não é o primeiro passo. Entende-se também que a inovação nas práticas vai estar associado a melhor aplicação do que já existe e não necessariamente na aplicação de um novo método de gestão financeira.

A utilização de dois métodos combinados permitiu a realização da Análise de Conteúdo e fazer suas correlações com as palavras-chave. Uma limitação nesse tipo de pesquisa foi a aplicação do método Delphi com um número maior de especialistas. Além disso, a partir dos resultados encontrados pode-se pensar e desenvolver mais estudos com foco no ensino das ferramentas básicas de gestão financeira, onde haja o foco nos conhecimentos básicos de gestão com os empreendedores.

## REFERÊNCIAS

- AMRITA, K.; GARG, C.; SINGH, S. **Modelling the critical success factors of women entrepreneurship using fuzzy AHP framework**. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 2018.
- AZEVEDO, J. G. de; LEONE, R. J. G. **Práticas de gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo descritivo em indústrias de castanha de caju do Estado do Rio Grande do Norte**. Revista Ciências Administrativas, v. 17, n. 1, p. 55-83, 2011.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. **Empreendedorismo: Conceitos e Definições**. Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, 1(1): 25-38, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Revista Eletrônica de Educação. v. 6, n. 1, mai. Edições 70, São Paulo, 2012.
- BLOCK, P. **Consultoria Infalível - Um Guia Prático, Inspirador e Estratégico**, 2013 - São Paulo - M.Books do Brasil Editora Ltda. - Ed. 03, 2013.
- CÂMARA, R. H. **Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações**. Gerais, Rev. Interinst. Psicol. [online]. 2013, vol.6, n.2, pp. 179-191.
- CAPELLI, A. L. **Mudança organizacional e fatores críticos de sucesso: estudo de caso no sistema FIERGS**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

- CAREGNATO, R. C. A; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: Análise de discurso versus análise de conteúdo. Texto **Contexto Enferm**, Florianópolis, Out-Dez; 15(4): 679-84, 2006.
- CONCEIÇÃO, G. J. Consultoria empresarial como ferramenta de gestão financeira para pequenas empresas: um estudo na FKS Moda Center na cidade de Conceição do Almeida-BA. **Revista Formadores**. V.8 n.2 2015.
- FERREIRA, L. F. F.; OLIVA, F. L.; DOS SANTOS, S. A.; E GRISI, C. C. de H.; LIMA, A. C., Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Revista Gestão & Produção**, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.
- FLECK, D. L. **Archetypes of Organizational Success and Failure**. Brazilian Administration Review, Curitiba, v. 6, n. 2, art. 1, p. 78-100, Apr./June, 2009.
- FONSECA, L. O. da. **Sistemas de apoio à decisão no ambiente empresarial: um estudo de caso aplicado ao mercado Caicoense**. Monografia. - Caicó: UFRN, 2017.
- GRAPEGGIA, M.; LEZANA, A. G. R.; ORTIGARA, A. A; SANTOS, P. C.F. Fatores condicionantes de sucesso e ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. **Revista Produção**, v. 21, 2011.
- HAN, L.; ZHANG, S.; GREENE, F. **Bank market concentration, relationship banking, and small business liquidity**. International Small Business Journal, v. 35, n. 4, p. 365-384, 2017.
- HISRICH, R.D.; PETERS, M.P.; SHEPHERD, D.A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre, Bookman, 662 p. 7ª ed. 2009.
- HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 7ª Ed. - São Paulo: Atlas, 2008.
- JACINTHO, P. R. B. **Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas**. 137 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.
- KAIPER, C.; PIENIZ, L. P. **A Importância do SAD (Sistema de Apoio a Decisão) na Gestão de uma Empresa Rural**. Monografia – Bacharel em Ciências Contábeis, UNICRUZ, 2018.
- KIM, B.; KIM, H.; JEON, Y. **Critical success factors of a design startup business**. Sustainability, v. 10, n. 9, p. 2981, 2018.
- LINSTONE, H; TUROFF, M. **The Delphi Method: Techniques and Applications**. University of Southern California, 2002.
- LEVINO, N. A; BARROS, J. V.; SILVA, V.; SANTOS, G. L. **Auxílio a tomada de decisão gerencial: aplicabilidade do sistema de recomendações financeiras (RECOFIN) para empresas de pequeno porte**. In: International Conference on Information Systems and Technology Management - ISSN 2448-1041, 17th CONTECSI, 2020.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARTINS, A. **A utilização das ferramentas da gestão financeira nas empresas: análise das micro e pequenas empresas da cidade de Pato Branco no sudoeste do Paraná**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2014.

- MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. - 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MOHAMMED S. C.; ZAHURUL, A.; ARIF, I. **Success Factors of Entrepreneurs of Small and Medium Sized Enterprises: Evidence from Bangladesh**. Business and Economic Research. ISSN 2162-4860, 2013, Vol. 3 N 2.
- MOTA, E. R.; MONTEIRO, L. F.; NASCIMENTO, V. S. **A importância da consultoria empresarial na elaboração do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte**. Revista Brasileira de Administração Científica. ISSN 2179-684X, Vol. 10 – n2, 2019.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, Metodologia, Práticas** - 4º Ed. - São Paulo: Atlas - 2003.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PETERSON, S. J. **Construction accounting and financial management**. MBA, PE, Weber State University, 2013.
- PIMENTEL, S. S., IGARASHI, D. C. C., WAGNER, I., & SEGATE, F. M. **Percepções de micro e pequenos empresários quanto à utilidade de informações financeiras**. Revista de Informação Contábil (*RIC*), 11(3), p. 1-12, 2017.
- PORTAL LEI GERAL. **O que é Lei Geral**. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/o-site/o-que-e-a-lei-geral>>. Acesso em 20 de dezembro de 2018.
- RADZI, K.; NOR, M.; ALI, S. **The impact of internal factors on small business success: A case of small enterprises under the FELDA scheme**. Asian Academy of Management Journal, v. 22, n. 1, p. 27, 2017.
- ROQUE, A. C. **Análise da Gestão Financeira em uma Microempresa do Ramo de Autopeças da Região Sul de Santa Catarina**. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, 2014.
- SANT'ANNA, P. R. D., LONGO, O. C., BARONE, F. M., COVA, C. J. G., & OLIVEIRA, F. A. L. D.. **Tecnologia da informação como ferramenta para a análise econômica e financeira em apoio à tomada de decisão para as micro e pequenas empresas**. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1589-1611, 2011.
- SANTINI, S.; FAVARIN, E. V.; NOGUEIRA, M. A.; DE OLIVEIRA, M. L.; RUPPENTHAL, J. E.. **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, 2015.
- SANTANA, E. N; CUNHA, L. P; MARIZ, F. B. A. R. **Indicadores de Desempenho para micro e pequenas empresas: análise da literatura e estudo de caso**. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, João Pessoa-PB, 2016.
- SANTOS, Cheila Tatiana de Almeida; GOÉS, Antônio Oscar Santos. Consultoria e Empreendimento: uma abordagem estratégica. **Revista Cadernos de Aulas do LEA**, n.4, p. 1-15, Ilhéus-BA, 2015.
- SANTOS, J. R. **Papel do consultor na organização**. Monografia apresentada ao Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UNISALESIANO, Lins, SP para Pós-Graduação “Lato Sensu” em MBA em Gestão Empresarial, 2010.

SOFO, F. ORGANIZING AND ORGANIZATIONAL SUCCESS RELY ON CONTINUAL LEARNING AND DEVELOPMENT. *FACES Journal Revista de Administração*. Belo Horizonte, v. 6, n. 3, p. 11-26 • set./dez. 2007.

SILVA, E. S. **Gestão Financeira – Análise de Fluxos Financeiros**. 5 Ed. Porto, Portugal. 2013.

SILVA JÚNIOR, A. S.; FEITOSA, M. G. G.; PEDERNEIRAS, M.M.; ANDRADE, J. A.; VIDAL, R. M.; SILVA, T. M. **Consultoria Organizacional: qual a relação existente entre a atuação do consultor e o sucesso da aprendizagem dos integrantes da organização cliente?** III Encontro de Administração da Informação. Porto Alegre-RS, 2011.

SILVA, J. P. da. **Análise financeira das empresas**. 7a Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Portal Sebrae. 2016. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em 15 de janeiro de 2019.

SEBRAE. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**. Portal Sebrae. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas.b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=26>> Acesso em 15 de janeiro de 2019.

TSURUTA, D. **Do working capital strategies matter? Evidence from small business data in Japan**. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, v. 47, n. 6, p. 824-857, 2018.

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. **Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade Versus Oportunidade?** *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, art. 4, pp. 311-327, Maio/Jun. 2014.

ZDANOWICZ, J. E.. **Finanças Aplicadas para Empresas de Sucesso**. São Paulo: Atlas, 2012.

ZOTTI, E.; DERROSSO, G. Empreendedorismo e effectuation: **Um estudo sobre os empreendedores de sucesso no setor do comércio de foz do Iguaçu**. *Revista Gestão em Análise*, v. 6, n. 1/2, p. 241-258, 2017.

## APÊNDICE

### Formulário de Entrevista

A entrevista a seguir faz parte da pesquisa de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) com o título “**Gestão financeira em micro e pequenas empresas (MPE): um estudo sob a visão de especialistas alagoanos**” do graduando em Administração.

Buscamos entender as principais recomendações dos consultores de MPE acerca da gestão financeira e assim entender quais práticas em gestão financeira podem ser utilizadas para potencializar o sucesso de uma MPE.

#### 1. Dados pessoais e informações

- 01 - Qual a sua formação? (nível de conhecimento)
- 02 - Quanto tempo atua na área?
- 03 - Falar um pouco sobre experiência e trajetória profissional.

#### 2. Parte 1 - Fracasso empresarial

- 04 - Diversos fatores podem fazer com que uma MPE não alcance sucesso, com base nisso, a gestão financeira pode ser uma das formas de aumentar sua vida e atuação no mercado? (fonte: Sebrae)
- 05 - Com base na sua experiência quais os principais problemas na gestão financeira que as empresas em Maceió enfrentam?
- 06 - Quais modelos e/ou indicadores que você utiliza para avaliar a saúde financeira da empresa?
- 07 - Quais os principais indicadores que devem ser analisados quando se trata de uma MPE?
- 08 - Empreendedores que fecharam as portas em até 2 anos costumam dizer que o principal motivo é a alta carga tributária. Sua experiência valida essa informação?

#### 3. Parte 2 - Sucesso empresarial

- 09 - Tendo como base que sucesso é o alcance de resultados positivos. Com sua experiência, qual o papel da gestão financeira no alcance desse sucesso organizacional?
- 10 - As pequenas empresas costumam analisar os indicadores financeiros para auxiliar na tomada de decisão? Quais os mais utilizados?
- 11 - As informações extraídas a partir dos indicadores financeiros auxiliam na tomada de decisão estratégica?

#### 4. Parte 3 - Recomendações

- 12 – Conforme a pergunta 05, quando em uma empresa esses problemas são indicados, quais são as suas recomendações?
- 13 - Se uma empresa de pequeno porte estivesse com problemas nos prazos médios, qual seria sua recomendação?
- 16 - Uma empresa de pequeno porte estivesse com baixo grau de liquidez, qual a sua recomendação?