

Graduação  Pós-Graduação  
 Artigo completo  Relato de prática  Resumo expandido

**GESTÃO FINANCEIRA NO VAREJO ALAGOANO: Relato de prática em uma microempresa participante do Programa ALI Produtividade**

**Alexsandra Silva**  
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)  
alesilva.cont@gmail.com

**Marcio Roque dos Santos da Silva**  
Instituto Federal de Alagoas (IFAL)  
marcio.silva@ifal.edu.br

**Vitor Santos e Pereira**  
Sebrae/Alagoas  
vitor.pereira@al.sebrae.com.br

### RESUMO

Este relato de prática narra a trajetória de uma microempresa varejista em Maceió/AL, durante sua participação no programa ALI Produtividade do Sebrae Alagoas (ciclos 2024.2 e 2025.2). O objetivo central foi apresentar como mecanismos de gestão financeira foram implementados para assegurar a sustentabilidade de uma microempresa frente à crescente fiscalização digital. No primeiro ciclo, a empresa trabalhou na expansão de mercado com vendas B2B (*business to business*), implementando um portfólio que elevou o faturamento para média de R\$ 140 mil mensais e a produtividade em 6,18%. Contudo, identificou-se que o alto faturamento não se traduzia em lucro devido à mistura de contas pessoais e empresariais, resultando no dilema abordado. No segundo ciclo, em 2025, o foco migrou, portanto, para a gestão financeira. As soluções incluíram a separação rigorosa de contas, definição de pró-labore, emissão sistemática de notas fiscais, otimização de estoque e consultoria de gestão de fluxo de caixa. Os resultados indicaram que embora o faturamento médio tenha recuado para R\$ 127 mil mensais, entre um ciclo e outro, a empresa tornou-se mais enxuta e rentável, apresentando índice de 34,08% na variação da produtividade. O estudo conclui que a mudança de cultura da gestão, fomentada pelo ecossistema de inovação do Sebrae, possibilitou a implantação de mecanismos financeiros focados na geração de valor, garantindo segurança jurídica e vantagem competitiva, sobretudo, no cenário atual de transformação digital e cruzamentos de dados dos órgãos de controle.

**Palavras-chave:** Gestão Financeira; Fiscalização Digital; Microempresa; Inovação; Programa ALI.

## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O segmento de minimercados e comércio de frios no Brasil atravessa um processo de transformação impulsionado por mudanças no comportamento do consumidor, que busca cada vez mais agilidade e praticidade no cotidiano. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2023), aponta que esse modelo de negócio se baseia na conveniência, atendendo à demanda por compras rápidas e de reposição diária.

No cenário nacional, o setor é um dos pilares da estabilidade econômica do varejo. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024), o varejo alimentar brasileiro atingiu um faturamento recorde de R\$ 1,4 trilhão ao final de 2025, o que representa aproximadamente 11% do PIB nacional, com destaque para o setor de minimercados. Enquanto o setor supermercadista geral cresceu cerca de 4,1%, os minimercados registraram uma alta de 5,3% no faturamento, consolidando-se como o canal de compra mais resiliente do país.

Nesse contexto econômico, encontra-se o objeto deste estudo, uma Microempresa alagoana, constituída em 2023, cuja atividade principal é de comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, como minimercados, mercearias e armazéns, e secundária com comércio varejista de laticínios e frios e hortifrutigranjeiros. O empreendimento é liderado por uma sócia-proprietária e conta com o apoio de 12 colaboradores.

Quando se observa a realidade regional e local, dados da Associação de Supermercados de Alagoas (ASA) indicam que o setor supermercadista no estado atingiu um faturamento recorde de R\$ 21,7 bilhões ao final de 2025, apresentando um crescimento de 5,5% em relação ao ano anterior (Movimento Econômico, 2025). Especificamente em Maceió, que concentra cerca de 48% das empresas ativas do estado, o nicho de minimercados e mercearias demonstrou forte expansão, sendo responsável pela abertura de mais de 1.000 novos estabelecimentos formais apenas em 2024 (Sebrae Alagoas, 2025).

Diante de um mercado em constante transformação, esta Microempresa tem enfrentado desafios no âmbito da gestão financeira, por não haver separação clara das contas empresariais e pessoais, o que fragiliza a estrutura financeira do negócio. Embora essa prática seja frequentemente observada entre micro e pequenas empresas (MPEs), especialmente em fase de consolidação, confundir as finanças pessoais com as do negócio tem se tornado um risco cada vez mais elevado devido à modernização da fiscalização pelos órgãos de controle.

Desde os anos 2000, diversas iniciativas têm impulsionado a evolução do Governo

Eletrônico para o estágio de Governo Digital (Santos *et al.*, 2022), criando condições para que esses órgãos de controle adotem tecnologias mais avançadas, capazes de realizar o cruzamento de dados em tempo real. Por isso, é indispensável a adoção de uma gestão financeira mais rigorosa, como forma de fortalecer a sustentabilidade e a segurança do empreendimento.

Frente a esse contexto, a empresa se deparou com o seguinte dilema empresarial: **Como a implementação de mecanismos financeiros podem assegurar a sustentabilidade do negócio diante da transformação digital dos órgãos de controle?** Tal dilema demonstra a vulnerabilidade estratégica e coloca em risco a própria existência jurídica e financeira do negócio, uma vez que a “confusão patrimonial” pode levar à desconsideração da personalidade jurídica, além disso, há dificuldade com a identificação da margem de lucro de forma precisa, causando uma “cegueira financeira” (Assaf Neto, 2021).

Diante disso, a Microempresa tem encontrado junto ao Sebrae Alagoas, o apoio necessário para superar os desafios e melhorar seus processos internos por meio de práticas gerenciais e de inovação, tendo participado do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) nos ciclos 2024.2 e 2025.2, o que oportunizou o acesso a um ecossistema de inovação e o desenvolvimento e implementação de soluções adequadas a sua realidade.

Logo, o foco deste relato de prática é demonstrar, de forma aplicada, não apenas o dilema enfrentado pela empresa, mas também sua evolução ao longo da participação no ALI Produtividade. Com o apoio do Sebrae Alagoas, a empresa vem passando por um processo de transição em seu modelo de gestão, adotando melhores controles contábeis e utilizando ferramentas mais assertivas para reduzir riscos de fiscalização desnecessária e, sobretudo, manter o foco na sustentabilidade do negócio.

Este estudo está organizado da seguinte forma: na seção Desenvolvimento, apresenta-se a contextualização do cenário em que o caso é discutido, bem como os elementos que situam o dilema enfrentado pela empresa; na seção Resultados, Desafios e Aprendizados, apresenta-se a trajetória da microempresa na construção e implementação de mecanismos para solucionar o dilema, assim como as lições aprendidas; por fim, apresentam-se os agradecimentos na última seção.

## 2 DESENVOLVIMENTO

No cenário altamente competitivo do varejo, o setor de minimercados e frios enfrenta o desafio de equilibrar a gestão e os processos operacionais à tecnologia. Nesse ambiente, as

empresas precisam superar a cultura da gestão empírica e adaptar-se a modelos de gestão baseados na geração de valor, abandonando, portanto, decisões fundamentadas apenas no imediatismo de fluxo de caixa (Assaf Neto, 2021). Nesse sentido, é necessário que as empresas compreendam as mudanças de mercado e busquem o apoio de entidades que ajudem a superar esses gargalos.

Ao aderir a programas de orientação e capacitação, as empresas ganham acesso a um ecossistema de boas práticas de gestão que seriam difíceis de estruturar isoladamente. Nesse contexto, a Microempresa em questão, vem construindo um relacionamento positivo junto ao Sebrae Alagoas, tendo participado de dois ciclos do Programa ALI Produtividade.

O programa é uma iniciativa estratégica do Sebrae, que faz parte do Programa Brasil Mais Produtivo do governo federal, no qual disponibiliza um agente (ALI), enquanto profissional qualificado para conduzir a metodologia junto às MPEs, por um período de até 6 meses, com foco em elevar a produtividade e/ou reduzir os custos desses negócios, identificando gargalos e implementando soluções inovadoras. Dada a capilaridade do Sebrae, a atuação do programa abrange diferentes regiões do Brasil.

Logo, o programa tem como objetivo fortalecer a prática da inovação pela identificação de oportunidades, implementando ferramentas que visam melhorar o desempenho organizacional, bem como elevar o nível de vantagem competitiva nas MPEs (Carvalho *et al.*, 2015; Sousa; Macedo 2021). Vale ressaltar que inovação não é apenas a criação de algo novo, mas a implementação de melhorias que resultam em ganho de valor, a exemplo da inovação incremental que foca em melhorar produtos, serviços ou processos já existentes, conforme as diretrizes do Manual de Oslo (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, 2018).

A Microempresa participou do Programa ALI Produtividade nos ciclos 2024.2 e 2025.2. No primeiro ciclo, a metodologia adotada teve como foco o desenvolvimento de um protótipo a ser testado e, caso aprovado, implementado como solução inovadora para o problema central identificado. O trabalho foi realizado no período de julho a dezembro de 2024, resultando na implementação de um portfólio como ferramenta de inovação.

Com a mudança da metodologia em 2025, foi possível que a Microempresa retornasse ao ALI, sem necessariamente precisar aguardar o resguardo bienal de participação entre ciclos, e pudesse trabalhar uma nova solução para um novo problema diagnosticado – agora voltado à gestão das finanças do seu negócio. Assim, o trabalho no Programa ALI foi realizado no período de julho a dezembro de 2025 com foco na área financeira.

Especialmente no âmbito da gestão financeira, com o avanço dos mecanismos de fiscalização digital no Brasil, tem-se ampliado significativamente a necessidade de controle sobre as movimentações bancárias de pessoas físicas e jurídicas, exigindo maior atenção e rigor na gestão das empresas. Atualmente, os órgãos de controle utilizam sistemas avançados de inteligência artificial e cruzamento automatizado de dados financeiros que identificam discrepâncias em tempo real, podendo penalizar a empresa se identificado a entrada de recurso sem origem declarada.

Um ponto crucial nesse mecanismo é a atuação das instituições financeiras, que têm como obrigação acessória informar as movimentações bancárias detalhadas à Receita Federal por meio de declarações como a e-Financeira. Os novos parâmetros de fiscalização automática estabelecem que as instituições financeiras devem reportar movimentações mensais globais superiores a R\$ 5.000,00 para pessoas físicas e R\$ 15.000,00 para pessoas jurídicas (Brasil, 2024).

Dessa forma, a transformação digital dos órgãos de controle passa a impor mudanças na cultura organizacional das empresas, exigindo a separação das contas e que a retirada de recursos financeiros ocorra de forma lícita, amparada pela escrituração contábil e pelo fechamento regular de balancetes.

Contudo, manter contas bancárias rigorosamente separadas não é somente atender uma normal contábil, com o Princípio da Entidade, que afirma que o patrimônio particular não se confunde com o da sociedade, conforme preconiza o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC, 2019), mas uma ferramenta importante para a gestão e sustentabilidade do negócio, bem como evitar cair em malha fiscal e, conseqüentemente, fiscalização e multas desnecessárias.

Segundo o Sebrae (2022), a ausência de controles financeiros e a falta de separação de contas são fatores determinantes para a mortalidade precoce na maioria das MPÉs. Nesse sentido, o clássico dilema de misturar as contas de pessoa física e jurídica, abordado neste relato de prática, resulta na perda da capacidade de prever entradas e saídas financeiras e, conseqüentemente, na dificuldade de visualizar efetivamente a rentabilidade do negócio.

### **3 RESULTADOS, DESAFIOS E APRENDIZADO**

Visando sanar o dilema enfrentado, a Microempresa integrou-se a um robusto ecossistema de inovação por meio do Programa ALI, o que viabilizou o desenvolvimento e a aplicação de soluções customizadas a sua realidade operacional e gerencial, conforme é relatado

na sequência.

### 3.1 Antecedentes do dilema central: fase de expansão

Recém-fundada, no ciclo 2024.2, a preocupação da empresa era conquistar novos clientes e aumentar o faturamento no segmento de frios com vendas para outras pessoas jurídicas, vendas B2B (*business to business*). Para colocar em prática a nova solução, foi realizado, primeiro, um mapeamento de potenciais clientes por meio de canais como e-mail, ligação e WhatsApp e, em seguida, um cronograma de visitas para que a empreendedora pudesse apresentar pessoalmente seu negócio e produtos a esses clientes. Durante essa jornada, a Microempresa manteve reuniões regulares com o ALI, implantando inovações estruturais em seus processos, e ainda participando de eventos e palestras no Sebrae.

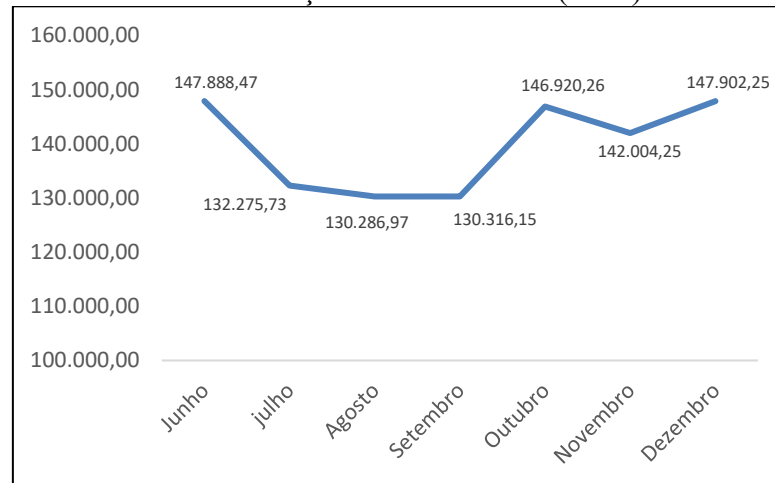
Como solução, a empresa elaborou, validou e implementou um portfólio como ferramenta estratégica de comunicação e apresentação de seus produtos a potenciais clientes. Esse material foi estruturado de modo a organizar visualmente as principais ofertas da empresa, facilitando a compreensão por parte do público-alvo e contribuindo para fortalecer a imagem profissional do negócio, como pode ser visto na Figura 1.

**Figura 1** – Portfólio queijos e frios



Fonte: Microempresa (2024).

Como resultado desse conjunto de ações, a empresa fechou novos negócios com bares, restaurantes e hotéis e, embora o período de sazonalidade, manteve o faturamento acima da média pretendida de R\$ 140 mil reais mensais. O Gráfico 1 demonstra a evolução das vendas no período de junho a dezembro de 2024.

**Gráfico 1 – Evolução do faturamento (2024)**

Fonte: Os autores (2026).

Em termos qualitativos, a empresa redirecionou seu foco para uma análise profunda de sua cultura e reestruturação de processos internos. Como pilar dessa transformação, houve a migração completa para um novo sistema de gestão (ERP), bem como a troca de todos os computadores, permitindo, assim, uma integração de dados muito mais ágil e precisa.

Ademais, houve mudança estratégica no quadro de pessoal, com a promoção de uma funcionária para cargo de coordenação para que possibilitasse maior suporte tático e operacional a empresa. Também foi implantado um calendário de reuniões regulares com a contabilidade para que eventuais problemas de escrituração fossem identificados e sanados tempestivamente.

Como reflexo direto da revisão dos processos internos e da modernização tecnológica mencionadas, foi evidenciado em termos quantitativos a evolução do indicador de produtividade, que é calculado com base no faturamento bruto, subtraído dos custos variáveis e dividido pelo número de pessoas ocupadas. A produtividade inicial ( $T_0$ ) foi de R\$ 6.976,40, enquanto a produtividade final ( $T_f$ ) foi de R\$ 7.407,79, representando os impactos positivos das soluções implementadas pela empresa durante a participação no ALI.

Ademais, identificou-se uma melhoria na variação do indicador de produtividade, mensurado por meio da seguinte fórmula:

$$\text{Variação de Produtividade} = \frac{T_f}{T_0} - 1 * 100$$

Com isso, fica evidente a importância de avaliar o desempenho da empresa por meio do acompanhamento de produtividade, uma vez que o resultado da variação deste indicador em

2024 apresentou o percentual positivo de 6,18%, conforme observado na Figura 2.

**Figura 2** – Variação do Indicador de Produtividade em 2024



Fonte: Os autores (2026).

Pode-se compreender que esse resultado significa que a organização está aprendendo a utilizar seus recursos de maneira mais inteligente e competitiva.

Contudo, embora a empresa tenha alcançado seu objetivo inicial de aumentar o faturamento e apresentado uma variação positiva no indicador de produtividade, foi sinalizado pela empresária haver uma discrepância entre o faturamento elevado e a ausência de lucro, uma vez que ao final do exercício não foi possível identificar a rentabilidade real do negócio por não haver separação clara das contas, despertando, assim, uma falha na estrutura financeira e na estratégia de gestão empresarial. Esse cenário levou a microempresa a retornar posteriormente ao programa, trazendo um novo dilema central.

### 3.2 Resolvendo o dilema central: fase de reorganização financeira

Mais preparada e consciente sobre seu negócio, essa nova preocupação conduziu a empreendedora a retornar ao Programa ALI Produtividade no ciclo 2025, em busca de novas soluções, agora com o diagnóstico voltado à gestão financeira. Ao aplicar a nova metodologia, foram priorizados desafios ligados à ausência de gerenciamento do fluxo de caixa, que recebeu 500 pontos no somatório das dimensões de gravidade, urgência, tendência e cliente, com base na aplicação da Matriz GUT. Este ciclo foi realizado no período de julho a dezembro de 2025. Como solução inicial, a empresa obteve do Sebrae a consultoria de 15 horas 100% subsidiada.

Durante a execução do projeto, algumas ações foram implantadas conjuntamente de modo a viabilizar a estruturação financeira e garantir a sustentabilidade empresarial. A ação mais urgente foi o estabelecimento de uma fronteira rígida entre as finanças pessoais da empresária e o caixa do negócio, pois a prática de utilizar a conta jurídica para pagar despesas

peçoais, ou vice-versa, distorce a realidade dos indicadores, mascarando a real capacidade de geração de lucro da operação. Além disso, foi implementado controle diário de fechamento de caixa de forma que todos os recebimentos fossem “cobertos” pela emissão de nota fiscal, ou seja, formalizar os recebimentos com documentos fiscais, evitando, assim, cair em malha fiscal.

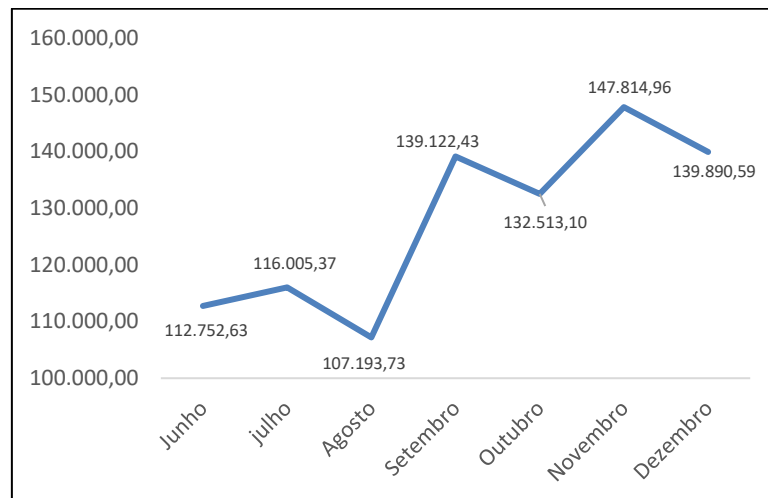
Outra ação importante foi a definição de um valor de pró-labore, que consiste na remuneração paga a empresária por efetivamente trabalhar na administração da empresa. Com a determinação de um valor fixo para a gestora do negócio, as despesas pessoais passaram a ser pagas pela conta de pessoa física, sendo devidamente registrado na folha de pagamento, com recolhimento de encargos e transmissão pelo E-social, permitindo a previsibilidade do fluxo de caixa da empresa.

É oportuno mencionar que legalmente, o empresário só pode fazer retiradas da empresa de duas formas. A primeira é por meio do pró-labore, que é o salário do sócio, sendo devidamente registrado na folha de pagamento e informado a Receita Federal por meio da declaração E-Social. E, a segunda, é por meio da escrituração contábil com a identificação de lucro, que pode ser destinado ao sócio de forma isenta até o montante de 50 mil por mês, e devidamente informado a Receita Federal por meio da declaração EFD- REINF. Dessa forma, quando houver o cruzamento de dados bancários, os valores movimentados estarão devidamente respaldados e declarados.

Com as orientações repassadas à empresária pela consultoria de gestão de fluxo de caixa, a Microempresa optou por realizar compras mais conscientes, evitando imobilizar o estoque e eliminando linhas de produtos que geravam prejuízo oculto, passou a renegociar contratos com fornecedores, tornando-se assim, uma empresa mais enxuta.

Ainda que a empresa tenha apresentado um volume de vendas robusto em 2024, com média de R\$ 140 mil reais mensais, existia uma percepção latente de que o faturamento não se traduzia em rentabilidade real. Essa desconexão entre o “vender” e o “lucrar” frequentemente ocorre quando a gestão foca excessivamente na receita bruta, negligenciando a análise dos custos ocultos e, assim, drenando o caixa da empresa (Braga, 2020).

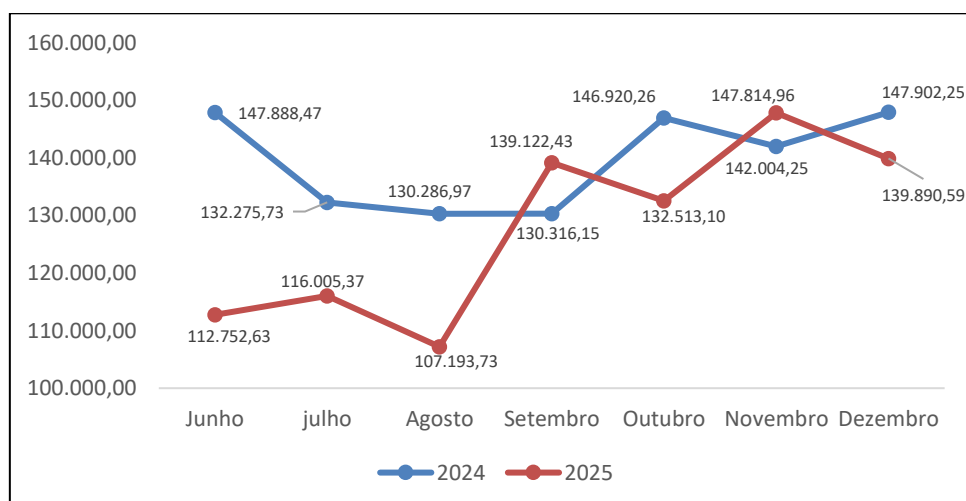
O Gráfico 2 apresenta o faturamento referente ao período de junho a dezembro de 2025.

**Gráfico 2 – Evolução do faturamento (2025)**

Fonte: Os autores (2026).

Em 2025, embora a média de vendas tenha recuado para R\$ 127 mil reais mensais, o resultado líquido do negócio apresentou uma melhora significativa devido à implementação de ações corretivas estratégicas, transformando uma operação anteriormente “inchada” em um modelo de negócio mais enxuto, rentável e financeiramente saudável.

O Gráfico 3 apresenta o comparativo do faturamento realizado nos anos de 2024 e 2025.

**Gráfico 3 – Comparativo da evolução do faturamento 2024 x 2025**

Fonte: Os autores (2026).

É possível compreender que a discrepância entre o faturamento elevado e a ausência de lucro real sinaliza uma falha na estrutura de custos e/ou na estratégia de precificação. Muitas vezes, a busca desenfreada por participação de mercado leva a empresa a ignorar que o volume de transações, por si só, não garante a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

Observa-se, portanto, que as ações implementadas na empresa refletiram diretamente na evolução quantitativa da produtividade da empresa, que apresentou o índice de produtividade inicial (T0) no valor de R\$ 4.134,26, enquanto a produtividade final (Tf) atingiu R\$ 5.543,06. Este resultado é corroborado pelo índice de variação do indicador de produtividade que em 2024 apresentou o índice 6,18%, e em 2025 o índice aumentou para 34,08% (Figura 3).

**Figura 3** – Variação do Indicador de Produtividade em 2025



Fonte: Os autores (2026).

Entende-se que o aumento da produtividade da Microempresa no ano de 2025 funciona como um termômetro da eficiência operacional, ratificado pela eficácia das intervenções nos processos internos. Tal evolução demonstra que a organização alcançou um novo patamar de maturidade, mensurado pela capacidade de converter insumos em entregas concretas (Maximiano, 2022), gerando, assim, maior produtividade sem a necessidade de expansão da estrutura da empresa.

### 3.3 Revelando os aprendizados: fase de maturidade financeira e sustentabilidade empresarial

As lições práticas deste caso revelam que o indicador de faturamento bruto por si só não indica a lucratividade do negócio, uma vez que se a operação estiver “inchada”, os custos desnecessários podem corroer a lucratividade e não possibilitar que seja observado a conversão real de produtividade do negócio.

O Quadro 1 sintetiza o comparativo de cenários e as principais transformações na Microempresa.

Quadro 1 – Comparativo de Cenários da Microempresa

Ponto de Controle	Cenário Anterior	Cenário Atual	Resultado
Segregação de Contas	Mistura entre despesas pessoais e empresariais (confusão patrimonial).	Contas bancárias e fluxos de caixa separados	Proteção do patrimônio pessoal e clareza com a movimentação da empresa
Remuneração	Retiradas aleatórias conforme a necessidade do sócio.	Fixação de pró-labore e planejamento de dividendos.	Redução de riscos previdenciários e malha fiscal dos órgãos de controle.
Suprimentos	Compras excessivas ou sem critério, gerando estoque parado.	Compras enxutas baseadas na demanda e giro de estoque.	Otimização do capital de giro e redução de desperdícios financeiros.
Documentação Fiscal	Omissão de receitas ou emissão parcial de notas.	Emissão sistemática de NF-e/NFC-e para as operações.	Blindagem contra o cruzamento de dados e fiscalizações
Visão de Dados	Gestão baseada em "sensação" de lucro ou saldo bancário.	Dados estruturados prontos para análise de saúde financeira.	Capacidade de tomar decisões baseadas em indicadores reais de lucratividade.
Maturidade Empresarial	Empresa atuava de forma empírica	Empresária participando de palestras, cursos, feiras e eventos do segmento	Empoderamento, decisões mais assertivas e melhor conhecimento do setor

Fonte: Os autores (2026).

Essas informações demonstram a evolução da Microempresa, evidenciada pela transição de uma gestão empírica e informal para um modelo de conformidade e produtividade. A superação da confusão patrimonial, a formalização da remuneração via pró-labore, a emissão sistemática de documentos fiscais foram pilares para mitigar eventuais riscos de malha fiscal. Somado à otimização de suprimentos e ao amadurecimento estratégico da empresária, esse novo cenário possibilita ganho de conformidade com a proteção do patrimônio e a sustentabilidade financeira.

A solução do dilema enfrentado pela Microempresa ocorreu especialmente pela determinação da empresária, que ao buscar apoio do Sebrae e de seus parceiros, amadureceu empresarialmente e permitiu transitar de uma gestão intuitiva para uma operação profissionalizada com geração de valor (Assaf Neto, 2021).

Entende-se que esse amadurecimento é reflexo direto de investimento na visão de mercado, evidenciado pela participação ativa da gestora em feiras especializadas do segmento, participação em programas, a exemplo do Sebrae Delas, Mulheres no Varejo do Sebrae Alagoas, e, sobretudo, pelo engajamento em todas as etapas do programa ALI Produtividade. Tais iniciativas contribuíram para o fortalecimento de sua autoconfiança, o desenvolvimento de competências de liderança e a ampliação da visão estratégica do negócio, além de possibilitar o contato com tendências do setor e a construção de redes de relacionamento com fornecedores

e parceiros.

Essas iniciativas não apenas expandem o *networking* e o repertório técnico da gestão, mas também integram à cultura da empresa as melhores práticas de governança e inovação do setor, consolidando uma base para um crescimento sustentável e profissionalizado. Além disso, elevou a autoconfiança da empresária, que conseguiu alcançar o sonho de realizar sua primeira viagem solo, sendo, portanto, um marco de realização pessoal, onde cada passo dado, cada decisão tomada e cada quilômetro percorrido representaram autonomia, confiança e força. Não se pode deixar de destacar que a participação de mulheres empreendedoras impulsiona a economia nacional, destacando-se pela habilidade de equilibrar múltiplas responsabilidades com eficiência (Costa; Dornelas, 2024).

Portanto, a jornada da Microempresa no programa ALI Produtividade do Sebrae Alagoas representou uma verdadeira virada de chave, transformando ações empíricas de um minimercado de bairro em um modelo de gestão baseado na geração de valor (Assaf Neto, 2021).

A transformação vivenciada pelo negócio iniciou-se no ciclo 2024.2, onde a empresa teve como dilema conquistar novos clientes e aumentar o faturamento no segmento de frios, com vendas para outras pessoas jurídicas (B2B). Como solução, a empresa implementou um portfólio como ferramenta estratégica e conseguiu fechar negócios com bares, restaurantes e hotéis, aumentando, assim, o volume de vendas, sobretudo, em período de sazonalidade. Como resultado, apresentou variação positiva do indicador de produtividade com índice de 6,18% no ciclo de 2024.

Embora a empresa tenha apresentado aumento de faturamento em 2024, identificou-se que a negligência na análise dos custos drenava o caixa do negócio (Braga, 2020). Além disso, associada à “confusão patrimonial” decorrente da mistura entre contas pessoais e empresariais, tornou-se impossível identificar a rentabilidade real da operação, colocando em risco a estratégia de gestão diante da modernização tecnológica e do cruzamento de dados realizado pelos órgãos de controle.

A falha na estrutura financeira, corroborou para o retorno da empresa ao ALI no ciclo 2025.2, que teve como dilema a ausência de mecanismos financeiros estruturados para a sustentabilidade do negócio e, entre outras ações, obteve do Sebrae Alagoas, uma consultoria 100% subsidiada de gestão de fluxo de caixa como solução. Durante a execução do projeto, diferentes ações foram implantadas e refletiram no aumento do indicador de variação de produtividade, que apresentou índice de 34,08% no ciclo de 2025.

Com a efetiva implantação das ações de separação entre contas físicas e jurídicas, definição de pró-labore, melhoria do fluxo operacional de compras, formalização de receitas por meio da emissão sistemática de notas fiscais, e a correta escrituração contábil, a Microempresa estabeleceu um padrão de conformidade, culminando em um modelo de gestão mais profissional, além de neutralizar eventuais riscos inerentes ao cruzamento automatizado de dados realizado pelo Fisco.

Logo, essas ações deixam de ser meras rotinas contábeis e passam a figurar como ferramentas de gestão estratégica, garantindo que a eficiência operacional e a saúde financeira do negócio estejam devidamente blindadas, oportunizando uma gestão voltada ao princípio básico de geração de valor, que pode ocorrer independentemente do porte da empresa.

Em termos qualitativos, observa-se o amadurecimento empresarial marcado, principalmente, pela participação da empresária em feiras do segmento e eventos promovidos pelo Sebrae Alagoas, desenvolvendo um olhar mais estratégico para o seu negócio. O sucesso alcançado por este caso demonstra que o comprometimento da gestão com o desempenho organizacional, aliado à entrega de valor do programa ALI Produtividade, impulsionou os resultados financeiros da empresa gerando vantagem competitiva (Carvalho *et al.*, 2015; Sousa; Macedo 2021).

Nesse sentido, ressalta-se que a vantagem competitiva não surge de eventos isolados, mas da capacidade da empresa em otimizar sua cadeia de valor (Porter, 1990). No caso em tela, essa otimização ocorreu inicialmente através de uma mudança de mentalidade. Por conseguinte, a empresa implantou mecanismos financeiros, priorizou a eficiência operacional e garantiu a conformidade fiscal, adaptando-se às mudanças tecnológicas das entidades fiscalizatórias, e assegurando, desta forma, a sustentabilidade do negócio.

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado no âmbito do Programa ALI Produtividade, do Sebrae Alagoas, por meio da atuação de pesquisadores-bolsistas de estímulo à inovação, sendo o programa gerido por um coordenador regional. Dessa forma, registram-se os agradecimentos à instituição pelo fomento e pelo apoio às iniciativas voltadas ao fortalecimento da governança e da inovação nas MPEs do ecossistema local.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **Ranking ABRAS 2025: faturamento e desempenho do setor**. Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/dados-gerais>. Acesso em: 20 fev. 2026.

BRAGA, R. **Fundamentos de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. **Instrução Normativa RFB nº 2.219, de 17 de setembro de 2024**. Altera a Instrução Normativa RFB nº 1.571, de 2 de julho de 2015, que dispõe sobre a obrigatoriedade de prestação de informações relativas às operações financeiras de interesse da Secretaria da Receita Federal do Brasil (e-Financeira). Brasília, DF: Receita Federal, 2024. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-rfb-n-2.219-de-17-de-setembro-de-2024-585116636>. Acesso em: 08 mar. 2026.

CARVALHO, G. D. G. *et al.* Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 4, p. 162-186, out./dez. 2015. DOI: 10.11606/rai.v12i4.101898. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/290604375>. Acesso em: 22 mar. 2026.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **CPC 00 (R2): Estrutura Conceitual para Relatório Financeiro**. Brasília: CPC, 2019. Disponível em: <http://www.cpc.org.br>. Acesso em: 8 mar. 2026.

COSTA, J. F. M.; DORNELAS, M. EMPREENDEDORISMO FEMININO: Perfil e atuação de Microempreendedoras Individuais (MEIs) em um município de Minas Gerais. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, [S. l.], v. 7, n. 1, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/20940>. Acesso em: 1 abr. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Mensal de Comércio (PMC): indicadores de volume de vendas e receita nominal de vendas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html>. Acesso em: 20 fev. 2026.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MOVIMENTO ECONÔMICO. SUPERMERCADOS de AL fecham 2025 com faturamento de R\$ 21,7 bilhões. **Movimento Econômico**, [s. l.], 30 dez. 2025. Disponível em: <https://movimentoeconomico.com.br/estados/alagoas/2025/12/30/supermercados-de-al-fecham-2025-com-faturamento-de-r-217-bilhoes/>. Acesso em: 22 fev. 2026.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo 2018: Diretrizes para a Coleta e Interpretação de Dados sobre**

Inovação. 4. ed. Tradução da Finep. Paris: OECD Publishing, 2018. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnbbkaiplbjkdcdlpc芹gflefindmkaj/http://www.finep.gov.br/images/a-finep/5CNCTI/04\\_07\\_2025\\_Manual\\_de\\_Oslo.pdf](chrome-extension://efaidnbmnbbkaiplbjkdcdlpc芹gflefindmkaj/http://www.finep.gov.br/images/a-finep/5CNCTI/04_07_2025_Manual_de_Oslo.pdf). Acesso em: 31 mar. 2026.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

SANTOS, T. A. G. T. *et al.* Transformação digital em organizações públicas: mapeamento e análise da Plataforma Ajuinteligente. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, [S. l.], v. 6, n. 1, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/17323>. Acesso em: 1 abr. 2026.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **O Setor de Minimercados no Brasil: Perfil e Oportunidades**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-o-perfil-dos-minimercados-no-pais,ec0bf804bce30510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 20 fev. 2026.

SEBRAE. **Empreendedorismo em alta: Alagoas registra mais de 39 mil empresas abertas em 2024**. Disponível em: <https://al.agenciasebrae.com.br>. Acesso em: 22 fev. 2026.

SEBRAE. **Tendências do varejo 2026: o novo comportamento do consumidor**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/tendencias-de-consumo-2026-caminhos-para-pequenos-negocios,3380aa1408bfb910VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=Em%202026%2C%20o%20centro%20das,conectadas%20%2C%20A%20realidade%20do%20cliente>. Acesso em: 22 fev. 2026.

SEBRAE. **O Comércio de Proximidade: Tendências e Comportamento do Consumidor no Varejo de Conveniência**. Brasília: SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 22 fev. 2026.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. relatório de pesquisa. Brasília, DF: SEBRAE, 2022**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 22 fev. 2026.

SOUSA, M. B.; MACEDO, S. B. Aplicação da Inovação em Micro e Pequenas Empresas do Contexto Brasileiro: Uma Análise Bibliométrica. *In: XXXI SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA*, 2021. **Anais [...]**. Evento On-line: ANPAD, 2021.

SILVA, L. C.; MARINHO, L. E. S.; RODRIGUES, M. G.; ANDRADE, J. do N. T. Fatores condicionantes à mortalidade de MPE's – Micro e Pequenas Empresas no Brasil. **ID on line. Revista de Psicologia**, v. 17, n. 65, p. 141-149, fev. 2023. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3690>. Acesso em: 22 mar. 2026.