
Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi"
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Felipe Marani
Mateus Fernandes Cardoso

**A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA EMPRESARIAL NA GESTÃO
DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Americana, SP
2021

Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi"
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Felipe Marani
Mateus Fernandes Cardoso

**A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA EMPRESARIAL NA GESTÃO
DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso em Gestão Empresarial, sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira.

Área de concentração: Gestão de Pequenas e Médias Empresas.

Americana, SP

2021

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

M26i MARANI, Felipe

A importância da consultoria empresarial na gestão das micro e pequenas empresas. / Felipe Marani, Mateus Fernandes Cardoso. – Americana, 2021.

48f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial)
- - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Edison Valentim Monteiro

1 Administração da qualidade I. CARDOSO, Mateus Fernandes II.
MONTEIRO, Edison Valentim III. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU: 658.56

Felipe Marani
Mateus Fernandes Cardoso

A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA EMPRESARIAL NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana-SP
Área de concentração: Gestão de Pequenas e Médias Empresas.

Americana, 14 de junho de 2021.

Banca Examinadora:

Carlos Augusto Amaral Moreira (Presidente)
Doutor
Faculdade de Tecnologia de Americana-SP

Mauro Roberto Schlüter (Membro)
Mestre
Faculdade de Tecnologia de Americana-SP

Luiz Carlos Caetano (Membro)
Especialista
Faculdade de Tecnologia de Americana-SP

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho aos nossos pais, amigos e familiares que sempre nos incentivaram nos momentos mais difíceis, e aos professores que contribuíram para nosso crescimento profissional e pessoal.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos pais e familiares por todo apoio e incentivo para prosseguir em nossos estudos e formação acadêmica.

Expressamos nossos sinceros agradecimentos ao nosso orientador Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira pelos ensinamentos, pelo empenho e disposição em auxiliar no desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores e demais colaboradores da Faculdade de Tecnologia de Americana-SP “Ministro Ralph Biasi” pelo aprendizado, por todo suporte e pelos bons momentos proporcionados durante nossa graduação.

Manifestamos também nossos agradecimentos aos amigos de faculdade que sempre estiveram presente conosco nos momentos mais difíceis e nos motivaram em nossos estudos.

EPÍGRAFE

“A persistência é o caminho do êxito. ”

(Charles Chaplin)

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo demonstrar, na prática, os feitos da consultoria empresarial nas micro e pequenas empresas. As micro e pequenas empresas são as organizações que possuem as maiores taxas de mortalidade, é comum que elas declarem falência ainda nos primeiros anos de existência. Estudos realizados pelo SEBRAE apontam que é característico das MPE's a ausência de planejamento estratégico, a pobreza de recursos e uma gestão intuitiva, que por sua vez indica que uma das principais causas do fracasso empresarial delas é a falta de conhecimento técnico. Por outro lado, a consultoria empresarial é o ato aconselhar e instruir o gestor na forma que ele deve se portar frente a uma dificuldade empresarial com o objetivo de promover conhecimento e solucionar o problema, com base nas ferramentas administrativas e conhecimento técnico da área. Para alcançar o objetivo proposto, foi utilizada uma metodologia qualitativa exploratória, através de um estudo de caso com duas empresas, da região, do setor de serviços, que contrataram um consultor empresarial. Com o auxílio de um roteiro de perguntas, foi realizada uma entrevista com os proprietários de cada empresa. De acordo com os resultados obtidos, observou-se pelo que foi relatado pelos empresários que a consultoria diagnosticou e solucionou os problemas, proporcionou conhecimento técnico e favoreceu o crescimento das empresas. Além disso, analisou-se que o consultor é escolhido pelo grau de confiança e proximidade com o gestor e que as micro e pequenas empresas, normalmente, buscam o amparo da consultoria quando enfrentam dificuldades financeiras. Os resultados obtidos demonstraram a satisfação dos gestores com a consultoria e a sua importância para as micro e pequenas empresas, justamente por ajudá-las a superar o baixo conhecimento técnico.

Palavras-chave: Consultoria empresarial; Micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

This study aimed to demonstrate, in practice, the achievements of business consulting in micro and small businesses. Micro and small companies are the organizations that have the highest mortality rates, it is common for them to declare bankruptcy in their first years of existence. Studies carried out by SEBRAE show that the absence of strategic planning, the lack of resources and an intuitive management is characteristic of MSEs, which in turn indicates that one of the main causes of their business failure is the lack of technical knowledge. On the other hand, business consulting is the act of advising and instructing the manager in the way he should behave in the face of a business difficulty in order to promote knowledge and solve the problem, based on administrative tools and technical knowledge in the area. To achieve the proposed objective, an exploratory qualitative methodology was used, through a case study with two companies, in the region, in the service sector, which hired a business consultant. With the help of a script of questions, an interview was carried out with the owners of each company. According to the results obtained, it was observed from what was reported by the entrepreneurs that the consultancy diagnosed and solved the problems, provided technical knowledge and favored the growth of the companies. In addition, it was analyzed that the consultant is chosen for the degree of trust and proximity to the manager and that micro and small companies usually seek the support of the consultancy when they face financial difficulties. The results obtained demonstrate the satisfaction of managers with the consultancy and its importance for micro and small companies, precisely because it helps them to overcome their low technical knowledge.

Keywords: *Business consulting; Micro and small businesses*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Critério: Receita Bruta.....	23
Figura 2 - Características das MPE Brasileiras	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Taxa de Sobrevivência por Região.....	26
Gráfico 2 - Dificuldades Enfrentadas pelas MPE Brasileiras	27

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPE: Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 JUSTIFICATIVA.....	15
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	16
1.3 OBJETIVO (S).....	16
1.3.1 Objetivo Geral.....	16
1.3.2 Objetivo (s). Específico (s).....	16
2. METODOLOGIA.....	18
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	18
2.2 DESCRIÇÃO DOS OBJETOS DE ESTUDO.....	19
2.2.1 Escola de Idiomas GreenLife.....	19
2.2.2 Acquarium Academia.....	20
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
3.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	22
3.1.1 Tratamento Jurídico das Micro e Pequenas Empresas.....	22
3.1.2 Características das Micro e Pequenas Empresas.....	24
3.1.3 Taxa de Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas.....	25
3.1.4 Causas da Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras.....	26
3.2 CONSULTORIA EMPRESARIAL.....	28
3.2.1 Introdução e Histórico da Consultoria.....	28
3.2.2 Conceitos de Consultoria.....	29
3.2.3 Objetivos da Consultoria.....	31
3.2.4 As 5 Fases da Consultoria.....	32
3.2.5 Os Dilemas da Empresa na Contratação do Consultor.....	33
3.2.6 Dilemas E Stress Dos Consultores: Alguns Aspectos Pessoais e Éticos.....	34
3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	35
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	36
4.1 ESCOLA DE IDIOMAS GREEN LIFE.....	36
4.2 ACQUARIUM ACADEMIA.....	38
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	40

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICE A.....	47

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Schuster e Friedrich (2017) o processo de globalização e a intensificação da competitividade entre as empresas exigem mudanças no que diz respeito ao funcionamento das organizações, tornando o papel dos gestores a cada dia mais complexo e desafiador, principalmente em relação às micro e pequenas empresas, pois não possuem as mesmas estruturas para se adaptarem a essas mudanças.

Deste modo, torna-se indispensável para essas organizações otimizarem os recursos disponíveis no processo de tomada de decisão. Sabendo que nem todos os administradores possuem o tempo ou a habilidade necessária para utilizarem as técnicas de gestão existentes, a orientação de um profissional especializado externo à organização pode representar uma solução para enfrentar problemas administrativos (MONTEIRO, 2016). Assim, caracteriza-se a importância que a consultoria empresarial pode exercer na gestão das empresas.

Um estudo realizado pelo SEBRAE juntamente com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2011) aponta que 52% das oportunidades de emprego do setor privado no Brasil devem ser atribuídas às micro e pequenas empresas, das quais 29,6% são referentes ao Estado de São Paulo. Entretanto, as micro e pequenas empresas muitas vezes não possuem um profissional especializado as liderando e carecem de capacitação técnica ou experiência de mercado para conduzi-las, principalmente no início, para o sucesso empresarial.

Isso ocorre, pois, ao iniciar o empreendimento, parte dos investidores não levantam informações importantes sobre o mercado, como: clientes, fornecedores e concorrentes, e iniciam as atividades do estabelecimento sem realizar o planejamento estratégico. Além disso, a maior parte desses empreendedores contam basicamente com recursos próprios ou de familiares para financiar o investimento. (SEBRAE, 2017).

Após análise dessas informações, é possível notar como a falta de conhecimento técnico prévio tem prejudicado a saúde das micro e pequenas empresas no Brasil e levado muitas delas a decretar falência ainda nos primeiros anos de existência. Por conseguinte, a consultoria empresarial pode vir a ser uma solução para que os empresários tenham condições de manter seu empreendimento na ativa.

É diante disto, que esse trabalho tem o intuito de analisar a importância da consultoria empresarial para micro e pequenas empresas. Desta forma, foi realizado uma pesquisa com embasamento teórico e prático, através de bibliografias, e dois estudos de casos com organizações que utilizaram a consultoria empresarial para estruturar seus empreendimentos, buscando satisfazer os objetivos propostos neste estudo.

1.1 JUSTIFICATIVA

De acordo com dados do SEBRAE (2018) no estado de São Paulo 98,5% das empresas são de pequeno porte, elas são responsáveis por 50% das vagas de emprego e 27% do Produto Interno Bruto. Ao analisar tais informações pode-se compreender o quanto a participação das empresas de pequeno porte é fundamental para o sucesso econômico do estado.

Ao observar o impacto das MPE'S no Brasil todo, no ano de 2001, elas já eram responsáveis por um saldo de R\$ 144 bilhões e este valor se tornou 4 vezes maior em 2011 atingindo a marca de R\$ 599 bilhões, segundo valores apurados pelo SEBRAE [2014].

Contudo, de acordo com uma pesquisa realizada em 2013 pelo Sebrae Nacional, 24,4% dessas empresas fecharam as portas com menos de dois anos de existência e esse percentual pode chegar a 50% nos estabelecimentos com menos de quatro anos. (SEBRAE, 2017).

Uma característica comum nesse meio empresarial é iniciar um projeto sem antes realizar um estudo, a fim de adquirir conhecimento técnico específico previamente. Segundo o SEBRAE (2014), o empresário abre a empresa sem saber informações como o número de clientes que teriam, seus hábitos de consumo, não sabiam qual o capital de giro necessário, também não conheciam seus concorrentes, não sabiam quem seriam seus fornecedores e não se informaram sobre os aspectos legais de seu empreendimento.

É por conta da importância desse setor que existem entidades e regulamentações específicas que visam auxiliar o empresário de micro e pequenas empresas, porém mesmo com este auxílio muitas empresas encerram suas atividades, por falta de conhecimento prévio. Uma alternativa para aumentar a vida útil dessas empresas ou até mesmo proporcionar uma expansão é atividade do consultor empresarial.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, que tinha como objetivo identificar as principais causas de falência das micro e pequenas empresas nos primeiros cinco anos de vida, concluiu que a falta de planejamento prévio para a abertura do empreendimento, dificuldades na gestão empresarial e a ausência de comportamento empreendedor são as principais causas de fechamento. (SEBRAE, 2014).

Em contrapartida, a consultoria empresarial pode propiciar a realização de um planejamento prévio para evitar o fracasso de um novo empreendimento, auxiliar na estruturação, solidificação de uma MPE em funcionamento, oferecer um planejamento de expansão e crescimento de uma organização a longo prazo.

Schuster e Friedrich (2017) afirmam que as micro e pequenas empresas são responsáveis por um grande número de vagas de emprego, visto que são a maioria entre todas as organizações existentes no Brasil. Tal informação nos leva a concluir que o bom andamento das MPE's apresentam elevada importância para economia nacional

Evidencia-se, assim, uma motivação em desenvolver um estudo com a finalidade de compreender a importância da consultoria especializada para as pequenas e micro empresas.

Nesse sentido o presente trabalho busca levantar dados com a finalidade de responder ao seguinte questionamento: Como a consultoria empresarial pode auxiliar os gestores das micro e pequenas empresas no processo de tomada de decisão?

1.3 OBJETIVO (S)

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é analisar a importância da consultoria empresarial para as micro e pequenas empresas, utilizando o método de pesquisa bibliográfica.

1.3.2 Objetivo (s). Específico (s)

O presente estudo também tem por finalidade expor os seguintes objetivos específicos:

1. Definir o que é a consultoria empresarial e analisar as características das micro e pequenas empresas e de seus gestores, respectivamente;
2. Identificar de que maneira a consultoria empresarial pode auxiliar os administradores das MPE's a utilizar os recursos disponíveis de modo a otimizar o processo de tomada de decisão;
3. Contribuir para a compreensão a respeito do espaço da consultoria empresarial como auxiliadora das micro e pequenas empresas no Brasil.

2. METODOLOGIA

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em relação ao objetivo, a presente pesquisa classifica-se de natureza exploratória, conforme Gil (1991, apud SILVA, 2005, p. 21):

[...] visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

Para isso serão realizados dois estudos de caso, com o auxílio de dados primários e secundários.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. (GIL, 2008, p. 57-58).

Para a coleta dos dados primários será utilizada a metodologia da entrevista pessoal. Esta forma de abordagem classifica-se como pesquisa qualitativa, que segundo Minayo (2001, apud GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 32):

[...] trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Aplicada inicialmente em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa dominante, tem alargado seu campo de atuação a áreas como a Psicologia e a Educação.

A fim de propiciar a entrevista pessoal será desenvolvido um roteiro de entrevista para o colaborador da empresa analisada no estudo de caso, buscando extrair

informações pertinentes sobre a empresa e a sua relação com a consultoria empresarial.

Para a coleta dos dados secundários será utilizada a pesquisa bibliográfica, que segundo Macedo (1994, p.13) pode ser definida como:

A busca de informações bibliográficas, seleção de documentos que se relacionam com o problema de pesquisa (livros, verbetes de enciclopédias, artigos de revistas, trabalhos de congressos, teses, etc.) e o respectivo fichamento das referências para que sejam posteriormente utilizadas (na identificação do material referenciado ou na bibliografia final).

Os autores acessaram a esse conteúdo através de pesquisas online e bibliotecas virtuais, tais como Google Acadêmico e acervos digitais de universidades renomadas, utilizando palavras-chaves sobre o tema tratado no presente estudo.

2.2 DESCRIÇÃO DOS OBJETOS DE ESTUDO

2.2.1 Escola de Idiomas GreenLife

A Escola de Idiomas Green Life, tem como sua atividade econômica o ensino da língua estrangeira inglês, e deu início em suas atividades no dia 09 de dezembro de 2004, completando 17 anos de mercado em 2021. A empresa está situada na cidade de Sumaré, na rua Marcelo Pedroni, número 66, em uma área de fácil acesso no centro da cidade.

A atual proprietária, Mayara Braga, inicialmente era apenas professora da GreenLife e lecionou inglês para algumas das turmas da escola entre os anos 2012 e 2015. Durante este período, ela aprendeu muito sobre a escola e se destacou como professora. Já em 2016, a antiga proprietária decidiu vender o empreendimento e ofereceu a empresa para a Mayara, que aceitou o desafio de administrar a empresa.

Antes da mudança na gestão do negócio, a escola contava com uma estrutura de 2 salas de aulas voltadas para educação de crianças de 6 a 10 anos de idade e 3 salas para adolescentes e adultos. A Green Life atendia alunos durante os turnos da manhã, tarde e noite, com o auxílio de 5 professores, incluindo a proprietária, uma secretária e uma diarista.

Quando Mayara assumiu como proprietária, a empresa passou por algumas mudanças de funcionários e, por mais que tenha conseguido manter o quadro de clientes, após alguns meses de operação começaram a sentir alguns sintomas de uma má gestão financeira, como falta de planejamento, falta da realização de fluxo de caixa, problemas com alguns clientes e funcionários antigos. Ao procurar uma forma de solucionar essas dificuldades a proprietária recorreu a um conhecido que prestava o serviço de consultoria a outras empresas.

Com a ajuda deste profissional, foi possível definir melhor quais seus obstáculos e traçar formas eficazes de superá-los. Por fim, a empresa conseguiu se reerguer e solidificar-se no mercado com novos alunos.

Na atualidade, por conta da pandemia da Covid-19, a empresa teve mais uma vez que passar por algumas adaptações e aos poucos foi migrando seu modelo de negócio presencial para um formato 100% online. A administradora da escola já estava se preparando para oferecer a opção de aula à distância, e por isso a mudança menos turbulenta e houve uma boa aceitação dos clientes, proporcionando uma queda nos custos da empresa.

2.2.2 Acquarium Academia

A Academia Acquarium atua no mercado de modalidades aquáticas há 22 anos, e atualmente está localizada na Rua Gregório Luchiari, número 506, Bairro Jardim São Vito, em Americana-SP. O empreendimento foi fundado em 04 de novembro de 1996, por Arnaldo Muniz (atual sócio, professor e administrador) em sociedade com Ruth Muniz (ex-sócia). Inicialmente a academia trabalhava com natação para todas as idades e hidroginástica em grupo, contando com uma piscina infantil e outra para adultos, em um prédio de 311,5m². Em 2004, Ruth deixou de fazer parte da sociedade, entretanto Arnaldo continuou seu negócio com a sua nova sócia Gislaíne Comelato, onde juntos adquiriram um novo prédio localizado na mesma rua do anterior, porém com um espaço mais amplo. Os proprietários buscaram expandir seu negócio instalando equipamentos de musculação e *spinning*, todavia com o passar do tempo tiveram dificuldades financeiras para sustentar as novas áreas instaladas, deste modo retornaram o foco do empreendimento para as atividades aquáticas.

Atualmente os diretores atuam nas áreas comerciais e administrativas da empresa, sendo responsáveis pelo gerenciamento das compras, recursos humanos, planejamento estratégico e demais obrigações.

O quadro de funcionários conta com um total de dez colaboradores, além dos diretores. O empreendimento conta com duas recepcionistas, com a função de comunicar, repassar recados, tirar dúvidas, e realizar atendimento por telefone.

O setor administrativo conta com um funcionário, responsável por emitir notas fiscais, separar contas a pagar e a receber, entre outras atividades. O setor de manutenção conta com um funcionário, responsável pelos reparos na piscina e outros consertos. No setor de limpeza trabalha um funcionário, responsável por manter o ambiente limpo e organizado. Além disso, a academia conta com 5 professores, sendo um deles o coordenador deste grupo. Há também um fisioterapeuta que presta serviço no estabelecimento, porém não consta registro pela empresa, sendo um funcionário terceirizado.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado a revisão bibliográfica, com a finalidade de levantar conteúdos acadêmicos pertinentes ao assunto abordado.

3.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

De acordo o Sebrae (2016) a sigla MPE refere-se a Micro e Pequenas Empresas, porém apesar de seu tamanho possuem elevada importância, visto que representam a maior parte das empresas estabelecidas no Brasil.

Cezarino e Campomar (2005), afirmam que não há consenso na conceituação e classificação das micro e pequenas empresas, devido ao fato de que cada país adota métodos particulares, de acordo com as realidades de seus mercados locais.

Castriota et al. (2018) também ressaltam que existem diferentes classificações para micro e pequenas empresas, e lidar com critérios distintos em termos de governo federal, estadual e municipal, é algo complexo para o empreendedor.

No entanto, no Brasil podemos classificar as micro e pequenas empresas de acordo com a Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Deste modo, considera-se microempresa, aquelas que auferiram em cada ano-calendário a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e no caso da empresa de pequeno porte, aquelas que auferiram em cada ano-calendário a receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). (SEBRAE, 2012)

3.1.1 Tratamento Jurídico das Micro e Pequenas Empresas

A Constituição Federal determinou o tratamento diferenciado da micro e pequena empresa através do artigo 179, com a finalidade de simplificar os processos e as obrigações acessórias inerentes às pessoas jurídicas (BRASIL, 1988):

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e as empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias ou

pela eliminação ou redução desta por meio de lei.

A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, instituída em 2006, tem como principal objetivo assegurar o desenvolvimento e a competitividade destas empresas no mercado brasileiro. Ela contribui para que este modelo empresarial continue gerando empregos, reduzindo a informalidade e fortalecendo a economia nacional. (SEBRAE, 2019)

Por meio desta lei foi possível criar um regime tributário específico para as micro e pequenas empresas, que toma como base a receita bruta anual (Figura 1) e possibilita vantagens como a redução da carga de impostos, simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, além de incentivar a inovação e a exportação. (SEBRAE, 2019)

Figura 1 - Critério: Receita Bruta

CRITÉRIO: RECEITA BRUTA	DEFINIÇÃO	RECEITA BRUTA ANUAL
Microempresa	Sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário.	igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte	A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 4.800.000,00.	superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00
Microempreendedor individual	É a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.	igual ou inferior a R\$ 81.000

Fonte: SEBRAE (2012)

3.1.2 Características das Micro e Pequenas Empresas

Para Coelho (1998) as micro e pequenas empresas geralmente atuam nos setores mais tradicionais da economia, como comércio varejista e serviços. Esses empreendimentos constituem uma alternativa para uma pequena parcela da população que possuem os recursos necessários para iniciar seu próprio negócio, além de uma alternativa de emprego formal ou informal para uma grande parcela da população, caracterizada em geral pela baixa qualificação profissional, que não encontram emprego nas empresas de maior porte (IBGE, 2003).

Wahlmann (2003) elenca alguns pontos que representam contradições cometidas por estes empresários: a) Eles em geral preocupam-se com a receita de vendas, e desprezam ou desconhecem os conceitos de custos e sua aplicabilidade; b) Muitos deles optam pela estagnação aguardando atitudes de terceiros, pois, mesmo que almejem o crescimento de seu negócio não possuem visão estratégica para fazê-lo; c) Se negam a organizar as informações do-dia-dia, mas reconhecem a necessidade e importância de um sistema de informações gerenciais; d) Demonstam pouquíssimo ou nenhum interesse em capacitar-se mais sobre sua área de atuação ou sobre a área administrativa.

De acordo com o IBGE (2003) apud Cezarino (2006), uma ampla pesquisa realizada sobre as principais características das MPE brasileiras, apresentou os seguintes resultados:

- i. Baixo volume de capital empregado;
- ii. Altas taxas de natalidade e mortalidade;
- iii. Presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares;
- iv. Grande centralização do poder decisório;
- v. Não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis;
- vi. Registros contábeis pouco adequados;
- vii. Contratação direta de mão-de-obra;
- viii. Baixo nível de terceirização;
- ix. Baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- x. Baixo investimento em inovação tecnológica;
- xi. Dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- xii. Dificuldade de definição dos custos fixos;
- xiii. Alto índice de sonegação fiscal;
- xiv. Contratação direta de mão-de-obra;
- xv. Utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação.

As características das micro e pequenas empresas brasileiras também foram objeto de estudo de Leone (1999) apud Cezarino (2006), conforme Figura 2. De acordo com a autora, três tipos de especificidades podem caracterizá-las: organizacionais, decisórias e individuais. É possível verificar as semelhanças entre as abordagens de Leone (1999), Wahlmann (2003) e IBGE (2003) a respeito das particularidades das MPE no Brasil, entre as quais se destacam a gestão informal, escassez de recursos e baixa qualidade gerencial.

Figura 2 - Características das MPE Brasileiras

Especificidades Organizacionais	Especificidades Decisórias	Especificidades Individuais
pobreza de recursos; gestão centralizadora; situação extra-organizacional incontrolável; fraca maturidade organizacional; fraqueza das partes no mercado; estrutura simples e leve; ausência de planejamento; fraca especialização; estratégia intuitiva; sistema de informações simples.	tomada de decisão intuitiva; horizonte temporal de curto prazo; inexistência de dados quantitativos; alto grau de autonomia decisória; racionalidade econômica, política e familiar.	onipotência do proprietário/dirigente; identidade entre pessoa física e jurídica; dependência perante certos funcionários; influência pessoal do proprietário / dirigente; simbiose entre patrimônio social e pessoal; propriedade dos capitais; propensão a riscos calculados.

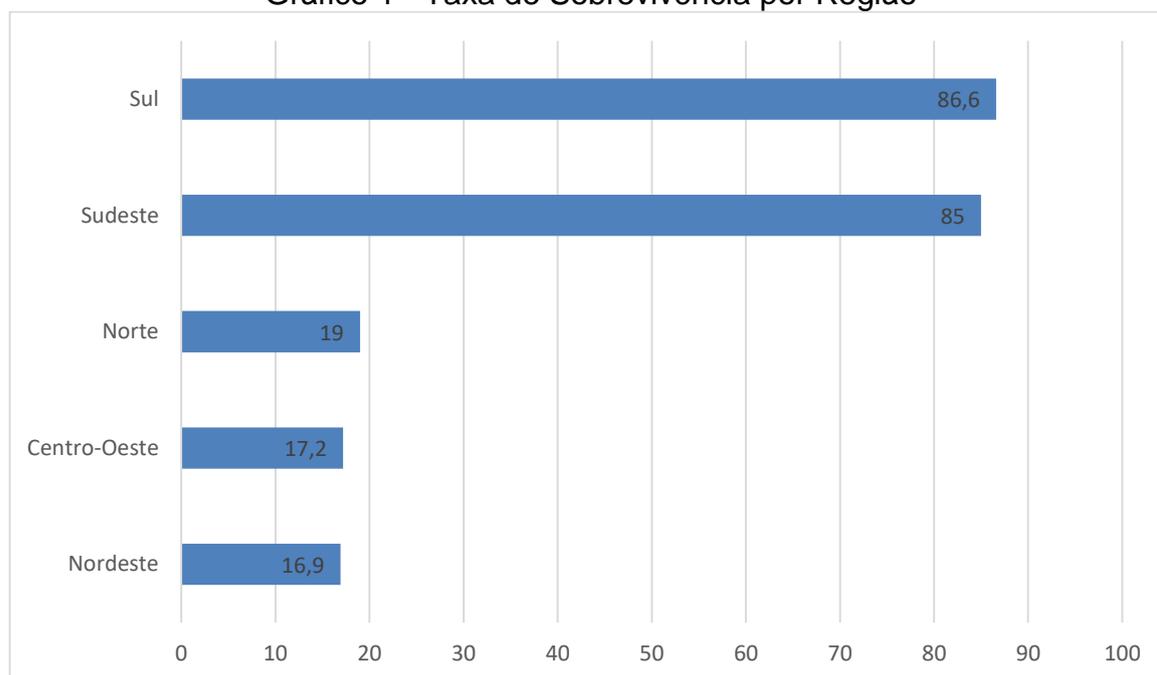
Fonte: Adaptado de Leone (1999)

3.1.3 Taxa de Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em 2017 a taxa de sobrevivência das empresas no Brasil foi de 84,8%, o que corresponde a uma quantia de 3,8 milhões de empresas. (IBGE, 2019)

As regiões Norte (19,0%), Centro-Oeste (17,2%) e Nordeste (16,9%) apresentaram as menores taxas de sobrevivência, enquanto as regiões Sudeste (85,0%) e Sul (86,6%) e o Sudeste (85,0%) registraram as maiores taxas de sobrevivência.

Gráfico 1 - Taxa de Sobrevivência por Região



Fonte: IBGE (2019)

3.1.4 Causas da Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras

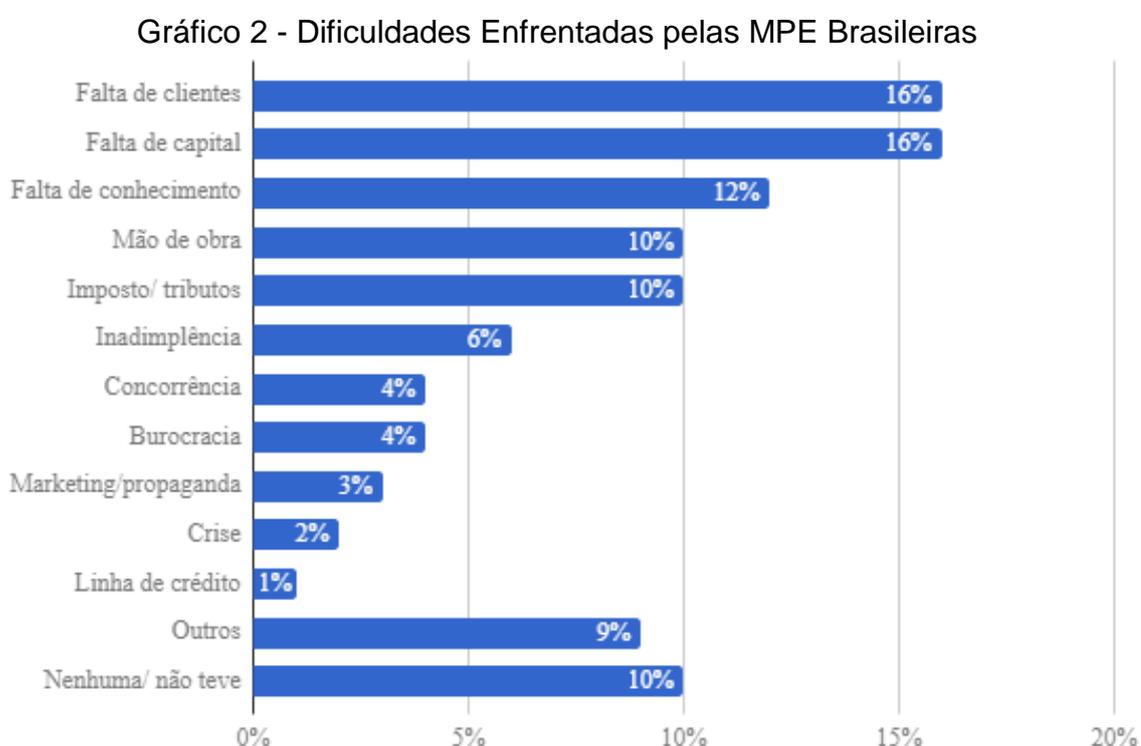
Segundo estudos realizados pelo SEBRAE (2005), verifica-se que na maioria dos casos de mortalidade das empresas não é possível atribuir apenas uma ou duas causas isoladas. Em geral, o fracasso empresarial resulta da combinação de vários fatores diferentes, entre eles: comportamento do empreendedor, planejamento prévio, gestão empresarial, políticas de apoio, conjuntura econômica, problemas pessoais entre outros.

De acordo com Fernandes et al. (2010), uma dificuldade que as micro e pequenas empresas enfrentam está diretamente ligada à falta de planejamento estratégico, ao passo que as decisões são pautadas no conhecimento empírico, ou seja, tem como base sua experiência e observação. É por isso que seus administradores acabam não utilizando as ferramentas de planejamento adequadas para uma gestão eficiente e eficaz.

Schuster e Friedrich (2017) realizaram um estudo quanti-qualitativo aplicando um questionário e entrevistando empresários de pequenas e médias empresas no estado do Rio Grande do Sul, e o resultado obtido demonstrou que a maior parte das dificuldades enfrentadas pelas organizações eram relacionadas à gestão financeira. Outro dado obtido com a pesquisa é que 75% dos entrevistados responderam que

consideram o serviço de consultoria útil à gestão financeira das empresas, porém apenas 37,50% investiram em uma consultoria especializada. A maioria dos empresários reconheceram a importância da consultoria para a gestão financeira, porém não contrataram esse serviço, alegando sentir desconfiança em divulgar suas informações financeiras para terceiros.

Outra pesquisa realizada pelo Sebrae (2016), com empresas fundadas em 2011 e 2012, revela que as maiores dificuldades enfrentadas no primeiro ano foram: falta de clientes (16%), falta de capital (16%), falta de conhecimento (12%), dificuldades com a mão de obra (10%), imposto/ tributos (10%), inadimplência (6%), concorrência (4%) e burocracia (4%).



Fonte: Sebrae (2016)

É possível verificar que na maior parte das situações apresentadas acima, caso houvesse o auxílio de um profissional especializado em gestão, a probabilidade de sobrevivência dessas empresas poderia ser maior.

3.2 CONSULTORIA EMPRESARIAL

3.2.1 Introdução e Histórico da Consultoria

O significado de consultoria é amplo e antigo, se considerarmos a origem da palavra, vinda do latim, como *consultare* que significa dar ou receber conselho, aconselhar e ser aconselhado. Desde a Grécia antiga já havia quem praticasse tal atividade, entretanto de modo informal. Os sacerdotes, pessoas consideradas sábias e com autoridade, davam conselhos a pessoas menos esclarecidas e, por muito tempo, foram considerados homens escolhidos por Deus.

Há registro da história da consultoria como sendo o primeiro consultor executivo Arão, irmão de Moisés, registrando que para alguns, antes dele, Noé recebeu consultoria de Jetro para a construção da arca. (QUINTELLA, 1994)

Deixando de lado a investigação histórica sobre quem foi o primeiro consultor, fica claro que a consultoria como prestação de serviço, a fim de ajudar pessoas a resolver problemas que as impedem de atingir seus objetivos, surgiu no final do século XIX e início do século XX, com o desenvolvimento da administração científica, em países como Inglaterra e nos Estados Unidos.

Esta afirmativa é corroborada por Pereira (1999, p. 39):

Nos moldes como é usada hoje em dia, a figura do consultor empresarial começou a tomar corpo no início do século, quando a abordagem científica da teoria administrativa propiciou aos acadêmicos e executivos bem-sucedidos, formas sistematizadas de orientar o processo decisório, resolver problemas ou introduzir inovações nas empresas.

A Consultoria, primeiramente, surge com caráter informal, uma maneira de pessoas se aconselharem e receberem conselhos, porém com o passar do tempo ela foi sistematizada e as pequenas empresas viram nela uma ferramenta útil para melhorar sua gestão.

De acordo com Pinto (2013), com a revolução industrial, a demanda por profissionais qualificados intensificou-se, ocasionando o surgimento da primeira empresa de consultoria, criada pelo engenheiro químico Arthur D. Little.

Já no contexto brasileiro, D. João VI ao chegar no Brasil implantou o império luso no Rio de Janeiro, e contratou inúmeros consultores para auxiliar em projetos de desenvolvimento da capital. Outrossim, D. Pedro II viu a necessidade de ter uma consultoria nacional e estrangeira em muitos projetos, como afirma Quintella (1994).

Segundo Curnow e Reuvid (2003), nos últimos anos o setor de consultoria empresarial tem crescido firmemente no mercado nacional e internacional. Entre os anos 90 e 2000, o setor teve um crescimento de 17%, e a tendência para os próximos anos é que continue em crescimento.

Essa taxa de crescimento no setor de consultoria empresarial foi impulsionada por três principais fatores, segundo Donadone, Silveira e Ralio (2012). O primeiro é a tentativa de redução de custos e aumento da eficiência que o setor privado tem feito por meio do *Outsourcing*, movimento de terceirização. O segundo fator é a globalização, que exige atualizações constantes devido às novidades e competitividade vinda de novos mercados. E o terceiro fator foi o processo de privatizações, que fez com que consultores europeus atuassem de maneira mais intensa no Brasil.

De acordo com Azevedo (2014), existem alguns fatores que justificam o crescimento do serviço de consultoria, entre eles estão: crescente número de professores de universidades que incentivam e promovem consultorias particulares, a utilização da consultoria como meio de enfrentar a globalização econômica e consolidar as vantagens competitivas; as fusões e internacionalizações entre empresas de consultoria; entre outros.

3.2.2 Conceitos de Consultoria

Block (2001, p. XXII) definiu consultoria como: “A consultoria em sua melhor forma é um ato de amor: o desejo de ser genuinamente útil a outros. Usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho para diminuir a carga dos outros.”

O autor Kubr (1986), concorda com a seguinte afirmação: os consultores não são chamados para dirigir organizações ou tomar decisões em nome de executivos. A consultoria é um processo de aconselhamento e sua responsabilidade limita-se a qualidade do conselho que oferece, dá-lo de forma adequada e no momento certo, aí está a habilidade fundamental de um consultor. Entretanto cabe ao cliente a responsabilidade aceitar, ou não, o conselho dado.

Para o sucesso do planejamento elaborado pelo consultor, não basta apenas o consultor ter conhecimento e habilidades úteis ao cliente, é também de extrema importância que a empresa esteja disposta a colaborar para que as contribuições do consultor gerem a mudança necessária.

Greembaum (1991), adverte os interessados em exercer consultoria, que apesar de ser necessário ter boa relação entre o prestador do serviço e o cliente, a consultoria não se baseia no princípio de que o cliente sempre tem razão. Portanto, mesmo que possa prejudicar a relação cliente-consultor, o consultor deve dizer aquilo que é bom para o negócio.

É importante ressaltar a afirmativa de Holtz (1997, p. 22):

[...] a consultoria não é uma profissão em si mesma, mas uma maneira de exercer uma profissão. O engenheiro que dá consultoria permanece, em primeiro lugar, um engenheiro e, só depois disto, um consultor. [...]. Elas simplesmente modificam a maneira e, muitas vezes, o tipo de indivíduos e de organizações aos quais prestam os seus serviços.

Já Iannini (1996), descreve a atuação do consultor organizacional, evidenciando a descrição pessoal que tal atividade assume, já que existem múltiplas estratégias e táticas utilizadas por diversos consultores e as diversas necessidades do cliente.

Independente da abordagem utilizada pelo consultor, o processo de consultoria mantém alguns elementos essenciais: o consultor; a empresa-cliente e os sintomas, que indicarão a causa, para elaboração da proposta de solução. Existem outros elementos secundários, que surgem com o processo de mudança e adaptação que envolvem: resistências, cooperação, adaptação, jogos de poder, dentre outros. Cabe ao consultor identificá-los e controlá-los para o sucesso da intervenção.

Para Donadone, Silveira e Ralio (2012), o consultor é o profissional que instrui o passo a passo que o empresário deve seguir, ou seja, ele cria estratégias para solução de problemas empresariais em consonância com metas e objetivos da empresa,

orientando como administrar tais dificuldades. Além disso, uma das principais responsabilidades desse profissional é conseguir adaptar a linguagem técnica/científica, de uma forma que seu cliente possa compreender.

De acordo com Costa e António (2018), muitos gestores conseguem perceber que há algo de errado, mas não conseguem identificar o problema principal, e aqueles que conseguem, não possuem capacidade suficiente para solucioná-lo. Cabe ao consultor realizar esta tarefa de diagnosticar o problema e apresentar técnicas que definam para o cliente o que deve ser feito. Neste sentido, a credibilidade e o conhecimento são, para esses autores, os pilares que vêm para legitimar o trabalho de consulta na ótica do cliente e suavizar o fator negativo da desconfiança.

Segundo Oliveira, Fonseca e Bonadiman (2014), o papel do consultor é ser o influenciador de uma pessoa, determinado grupo ou organização. Mas ele não tem capacidade de tomada de decisão e execução. Cabe também a este profissional criar uma relação de confiança com a empresa e o empresário, por meio do conhecimento específico que detém.

Contudo, o consultor empresarial necessita mais que competência técnica para exercício da função, conforme Jacintho (2004, p. 27): “para estar habilitado a ajudar, deve o consultor apresentar conhecimentos e habilidades úteis à empresa cliente, ao passo que a empresa deverá estar aberta à colaboração para que as contribuições possam gerar as mudanças necessárias”.

3.2.3 Objetivos da Consultoria

Para definir quais os objetivos da consultoria, pode-se utilizar duas óticas distintas, uma delas é a ótica do consultor, enquanto a outra depende da empresa-cliente.

No geral o objetivo do consultor, ou sua missão de vida profissional, pode ser descrito como efetuar um trabalho de qualidade, auxiliando a empresa-cliente a solucionar os problemas enfrentados.

Para Quintella (1994), os objetivos da consultoria podem ser divididos entre objetivos tradicionais e objetivos adicionais:

a) Objetivos Tradicionais:

- Prover informações;

- Dar a solução de um problema;
- Fornece diagnóstico capaz de redefinir a problemática;
- Recomendar ou prescrever;
- Acompanhar a implementação.

b) Objetivos Adicionais:

- Criar acordo, suporte, consenso, compromisso;
- Facilitar a aprendizagem;
- Melhorar a eficácia

É importante ressaltar a abordagem qualitativa que fez Parreira (1997) ao indicar que a consultoria tem como objetivo ser, não apenas eficiente, mas também eficaz. Uma comparação muito utilizada foi elaborada por ele:

Eficácia em Consultoria.

Fazer as coisas certas

Produzir alternativas criativas

Otimizar o uso de recursos

Compreender os objetivos

Aumentar o lucro do cliente

além de

além de

além de

além de

além de

Eficiência em Consultoria.

fazer as coisas de modo certo.

resolver problemas.

poupar recursos.

cumprir deveres.

baixar os custos.

3.2.4 As 5 Fases da Consultoria

Para Peter Block (2001), toda consultoria de sucesso passa por 5 fases sequenciais e, caso, sejam mal executadas o resultado da consultoria não será satisfatório.

Fase 1: Entrada e contato.

Esta é a fase inicial do trabalho de consultoria, envolve o primeiro contato consultor-cliente. Entretanto quando um projeto de consultoria falha, normalmente é nesta fase que está a raiz do erro, daí a importância dela. É nesta fase que o profissional verifica se é capaz de solucionar o problema, define as expectativas do cliente, as suas expectativas e analisa quais estratégias podem ser utilizadas.

Fase 2: A Coleta de Dados e o Diagnóstico.

A coisa mais útil que o consultor pode fazer é expor seu ponto de vista sobre o problema enfrentado pelo cliente e ter habilidade de fazer com que o cliente venha

fazer o mesmo. Assim o consultor terá acesso a dados suficientes para responder algumas perguntas como: quem vai ser envolvido na definição do problema? Que métodos serão usados? Que tipo de dados devem ser? Quanto tempo isso vai durar?

Fase 3: Feedback e Decisão de Agir.

Nesta etapa o consultor já coletou os dados necessários, os analisou e os reduziu a uma quantidade gerenciável. A principal dificuldade do consultor neste momento é como cliente irá reagir ao *feedback* destas informações. A palavra-chave desta fase é planejamento, este é o momento em que o profissional escolhe os melhores passos de ação ou mudança e estabelece as metas finais.

Fase 4: Engajamento e Implementação.

Esta fase implica em colocar em prática o que foi planejado na etapa anterior. Na maioria dos casos esta etapa fica sob a responsabilidade da empresa, mas o consultor ainda pode ser envolvido, quando necessário. Neste momento algumas organizações optam por fazer uma série de reuniões para implementar a mudança, enquanto outras em uma única reunião já conseguem introduzir a melhoria.

Fase 5: Extensão, Reciclagem ou Término

O primeiro passo dessa fase é avaliar o sucesso da fase anterior e decidir se o processo deve ser estendido ou não. Em uma parte considerável dos casos, é apenas após a implementação que o problema real emerge para um quadro mais claro e então fica evidente a necessidade da reciclagem do projeto anterior, para um novo projeto e novo contrato. De qualquer modo, independente da necessidade de reciclagem ou não da consultoria, se todas as fases foram bem desenvolvidas, o consultor pôde propiciar ao cliente um momento rico em aprendizado e deixou uma porta aberta para novas oportunidades.

3.2.5 Os Dilemas da Empresa na Contratação do Consultor

A contratação de um agente externo para melhorar uma situação atual, não é tão simples. A empresa/cliente tem que, primeiramente, identificar que possui dificuldades que ela mesma não pode solucionar.

Ao passo que a organização reconhece a necessidade de um conselho externo, ela irá procurar uma pessoa capaz de suprir tal demanda. A empresa busca contratar consultores com base em algumas características, conforme Sícoli (2001, p.39) “que

tenham alguma atuação e/ou vivência significativa na área, com indicações de pessoas internas ou que tenham sido referenciadas por trabalhos, artigos, livros publicados, apresentações pessoais, cursos, apresentações públicas ou por outros meios.”

Portanto, o fator que irá definir para empresa quem será o profissional a ser contratado é o conhecimento que a empresa tem sobre o consultor, sua carreira, habilidades comprovadas, sua experiência e reconhecimento expresso pelo mercado de trabalho.

As questões que podem fazer com que o cliente desconfie das capacidades do consultor, estão relacionadas com a facilidade de qualquer profissional se dizer consultor, já que não há uma certificação específica. Trata-se de um ofício de baixo custo para o profissional e não necessariamente é um trabalho fixo, pode ser uma complementação de renda. (SÍCOLI, 2001, p.39)

3.2.6 Dilemas E Stress Dos Consultores: Alguns Aspectos Pessoais e Éticos

A maior parte das pessoas que decidem por seguir carreira na área de consultoria, anteriormente ocuparam cargos de gerência em alguma organização, e podem ter recorrido a consultores externos para a solução de alguns dilemas. O que alguns esquecem é que a partir do momento em que se tornaram consultores assumiram o papel de “venda” de serviços, e quando eram gerentes assumiam o papel de contratação ou “compra” de um serviço. Nesta nova posição é exigido um leque de conhecimento e habilidades diferentes do que era necessário anteriormente. (SÍCOLI, 2001, p.39)

Além disso, o consultor que estava acostumado a ocupar um cargo de gerência em uma grande empresa, ao deixá-la perde o cartão de visitas que tinha em determinada organização, e muitos sentem a falta desta referência, perdendo um pouco da “identidade profissional”.

Sícoli (2001), afirma que o mercado recessivo, a necessidade de sobrevivência, a falta de outros clientes, o medo de rejeição futura, entre outros fatores, fazem com que alguns profissionais tenham dificuldades em dizer não à uma proposta de trabalho duvidosa ou que julguem estar além de suas capacidades. Todavia, grandes empresas devem ver o “não” do consultor de forma positiva, corajosa e que comprova a integridade e competência do profissional.

3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conceitualmente, segundo Monteiro e Barbosa (2011, p.9) “planejamento trata da capacidade de organizar e prever as consequências de uma série de ocorrências, atuando preventivamente aos possíveis de um evento.”

Oliveira (2014) explica o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que estabelece o caminho a ser percorrido pela organização, objetivando o grau de interação com o ambiente, sem desconsiderar, a capacidade estrutural da empresa afim de adequar a metodologia administrativa mais coerente a cada cenário.

O planejamento estratégico identifica no ambiente externo da empresa as oportunidades e ameaças daquele mercado, com a consequente identificação dos pontos fortes e fracos do ambiente interno. Mantêm em foco as diretrizes estratégicas para assegurar o cumprimento da missão empresarial, e alcançar sua visão, que vem a ser o que a empresa espera a longo prazo. (SCHMIDT, 2002).

Entretanto, em meio aos profissionais responsáveis pela administração das micro e pequenas empresas é notável uma falta de preparo o que faz com que não sejam tomadas decisões via o modelo formal, e sim buscam apoio em suas experiências e observações do cotidiano, baseadas em preocupações de curto prazo, comprometendo os objetivos a longo prazo do estabelecimento. (MONTEIRO E BARBOSA, 2011).

Para muitos gestores, o uso do planejamento estratégico faz parte do cotidiano apenas de grandes corporações e seus instrumentos são vistos como complexos demais. No entanto, segundo Santos (2004), os benefícios decorrentes da aplicação dessa ferramenta podem ser usufruídos por empresas de pequeno porte com a utilização de metodologias e mecanismos mais simplificados, deste modo, o consultor empresarial pode auxiliar neste processo de implantação da ferramenta nas MPE'S.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 ESCOLA DE IDIOMAS GREEN LIFE

A proprietária da GreenLife, concedeu uma entrevista sobre a sua experiência ao contratar um consultor empresarial para auxiliar em seu negócio. Ao iniciar a entrevista a primeira questão levantada foi sobre os motivos que levaram a contratação de um consultor, e foi respondido pela proprietária Mayara Braga que essa decisão motivou-se principalmente por problemas existentes na parte financeira da empresa, já que sentia dificuldade em montar um fluxo de caixa, controlar a contabilidade e precificar as aulas.

Em seguida, perguntou-se como escolheram o consultor, e foi respondido que desejavam contratar um profissional de confiança para exercer essa função. Além disso, buscavam um consultor que demonstrasse claramente possuir o conhecimento específico para solucionar os problemas vividos pela organização. Este profissional foi encontrado dentro do ciclo pessoal de amigos da proprietária.

Após essa resposta, foi questionado quais fases foram utilizadas no processo de consultoria, então foi informado pela proprietária que primeiramente marcaram um encontro para discutir os pontos que mais a incomodavam, depois o consultor visitou a empresa para colher mais dados e verificar o que estava ocorrendo na prática. Após esta etapa, foi apresentado um plano de melhorias para a organização, desenvolveu-se um fluxo de caixa e criou-se planilhas para o controle financeiro da empresa. Por fim, foi agendado um último encontro para verificar o resultado obtido com as mudanças propostas.

A quarta pergunta se referia a qual metodologia foi utilizada pelo consultor, e foi respondido que o profissional buscou fazer uma análise diagnóstica dos problemas citados pela gestora, e a partir deste ponto foi identificado um problema principal e aplicado conceitos básicos da administração e contabilidade.

Na sequência, perguntou-se quais os principais problemas encontrados pelo consultor e foi informado que estavam relacionados com a indefinição das funções de cada funcionário, que gerava alguns funcionários ociosos e sobrecarregava outros, inclusive a própria Mayara. Além disso, outros problemas principais estavam relacio-

nados com a falta de controle financeiro, onde foi indicado que a proprietária se dedicasse mais à essa parte da empresa, desenvolvendo um bom fluxo de caixa, controlando entradas e saídas e mantendo uma reserva para investir no negócio.

Prosseguindo com a entrevista foi questionado se houve algum tipo de resistência por parte dos funcionários às mudanças propostas pelo consultor, e foi respondido que até mesmo a proprietária teve dificuldades em seguir algumas das mudanças propostas, pois foi necessário deixar a zona de conforto para propiciar a realização da consultoria. Todavia, com o tempo a gestora pôde colher os frutos da mudança, e até mesmo alguns clientes comentaram que foi perceptível o desenvolvimento da empresa e a evolução pessoal de Mayara como empresária. Também foi apresentado pela gestora que em seu ponto de vista, a parte mais difícil da consultoria foi a demissão de alguns funcionários que não enquadravam mais no perfil da empresa, após as alterações propostas pelo profissional.

Na sequência, perguntou-se o que a empresa passou a fazer de diferente após a consultoria e foi apresentado que a administradora dedicou mais tempo e empenho para utilizar as ferramentas de gestão financeira. Além disso, Mayara adotou uma postura mais profissional com clientes e funcionários, o que ajudou no clima organizacional da GreenLife. Essas mudanças possibilitaram que a gestora amadurecesse como proprietária e destinasse mais tempo a empresa como empresária.

Ao questionar o que a empresa ganhou com a consultoria, respondeu-se que o reconhecimento foi o ganho mais significativo, pois as pessoas ao redor da gestora perceberam o crescimento da empresa que, por sua vez, influenciou na motivação e dedicação da administradora para continuar trabalhando na empresa. Esses fatores contribuíram para motivação dos funcionários, que por sua vez passaram a espelhar-se em Mayara como exemplo de profissional.

Continuando a entrevista, questionou-se a respeito do que a empresa perdeu com consultoria, e foi respondido que alguns funcionários mais antigos da organização, após a consultoria, deixaram a empresa por não se identificarem com a nova forma de gestão, entretanto, tais acontecimentos não foram vistos de forma negativa para a empresa, embora tenha afetado emocionalmente a gestora. Além disso, após a consultoria, a administradora decidiu não prosseguir com um projeto de escolha de férias que na realidade gerava mais custos a empresa do que lucro.

Por fim, foi perguntado qual foi o resultado da consultoria, e respondeu-se que foi excelente, pois após a contratação desse serviço Mayara sentiu-se mais preparada

para gerir o próprio negócio e solucionar os problemas futuros, além disso afirmou-se que esse período foi de grande aprendizado para a gestora.

4.2 ACQUARIUM ACADEMIA

Foi realizada uma entrevista com um dos proprietários da Academia Aquarium, com a finalidade de comparar as respostas obtidas com a entrevista da Escola de Idiomas Green Life. A entrevista foi iniciada com um questionamento sobre o motivo pelo qual decidiram contratar o serviço de consultoria, como resposta foi dito que essa decisão motivou-se pela preocupante situação financeira da empresa na época. Além disso, foi acrescentado que a organização realizou um empréstimo bancário e havia dificuldades para conciliar o pagamento desta dívida com os demais custos fixos do empreendimento. Neste cenário, a consultoria tornou-se uma ferramenta que poderia auxiliar a empresa a sobreviver no mercado durante esse período.

Em seguida, quando questionado sobre como escolheram o consultor, foi respondido que esta escolha se deu através da indicação de um parente que já trabalhava mensalmente com o consultor e gostava do trabalho que era realizado em sua empresa, desta forma o profissional teve mais confiança dos gestores para apresentar as propostas de soluções para as dificuldades enfrentadas.

Após essa resposta, foi questionado quais fases foram utilizadas no processo de consultoria, e foi respondido que inicialmente a empresa entrou em contato com o consultor e assim agendaram uma reunião. No dia da reunião a empresa apresentou os problemas enfrentados, e o consultor solicitou o levantamento dos dados da organização para verificar onde estaria o problema principal da organização. A partir disso, o consultor desenvolveu uma estratégia para enfrentar o problema. A diretoria aprovou as medidas que foram propostas pelo consultor, assim iniciou-se o processo de mudança dos aspectos apontados pelo profissional. Um mês depois, o consultor voltou a empresa para verificar os resultados obtidos com as mudanças propostas.

Na sequência quando questionado sobre qual metodologia foi utilizada pelo consultor, foi apresentado que o consultor procurou compreender o principal problema da organização, e a partir disso planejou o que deveria ser feito para superar as dificuldades existentes.

Prosseguindo a entrevista, perguntou-se qual foi o principal problema identificado pela consultoria, e foi apresentado que o consultor identificou a falta de planejamento financeiro como o principal problema, pois não era realizado fluxo de caixa mensalmente, nem qualquer outra ferramenta de controle financeiro, deste modo os gastos fugiam do controle e geravam complicações. Ao longo do tempo essa desorganização financeira causou uma falta de capital de giro, que agravou ainda mais a situação financeira da empresa.

Em seguida, quando questionado se houve alguma resistência às mudanças por parte dos funcionários, foi respondido que não houve resistência, devido ao fato que as maiores alterações na empresa foram realizadas na maneira como os diretores administravam os recursos financeiros do empreendimento. E para solucionar os problemas financeiros daquele momento, a empresa optou por não alterar os salários dos funcionários. Deste modo foi possível solucionar os problemas de uma maneira menos turbulenta com os colaboradores.

Após essa resposta, perguntou-se o que a empresa fez de diferente depois da consultoria, e foi apresentado que empresa começou a realizar fluxos de caixa mensalmente, além de acompanhar as finanças de modo mais eficiente. Além disso, a organização passou a evitar despesas causadas por luxos desnecessários, e buscou investir o dinheiro de modo a otimizar os recursos.

Prosseguindo com a entrevista, quando questionado sobre o que a empresa ganhou com a consultoria, foi respondido que a empresa adquiriu um planejamento financeiro para lidar com as dificuldades enfrentadas naquele momento.

Na sequência, foi perguntado o que a empresa perdeu com a consultoria, e como resposta foi apresentado que a empresa teve que renunciar a privilégios que estavam consumindo muitos recursos da empresa, como o investimento exagerado em infraestrutura, a compra de aparelhos para musculação com os custos mais altos do mercado, gastos com aperitivos para os clientes de forma exagerada, entre outros.

Por último, quando perguntado qual foi o resultado da consultoria, respondeu-se que foi muito positivo, pois desta forma a empresa pôde obter um direcionamento para solucionar problemas presentes e ajudou a evitar problemas futuros com a realização de um controle financeiro mensal.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir das entrevistas realizadas com as empresas Aquarium Academia e Escola de Idiomas GreenLife, foi possível analisar a relação existente entre as respostas obtidas com as entrevistas e a fundamentação teórica presente neste trabalho.

Nas duas empresas entrevistadas verificou-se que os principais problemas eram relacionados à gestão financeira, e para solucionar essas dificuldades decidiram contratar o serviço de consultoria empresarial. A GreenLife buscou um consultor que demonstrasse claramente deter amplo conhecimento administrativo, já que não pôde solucionar o problema financeiro utilizando seu próprio conhecimento nessa área. Na Aquarium Academia também foi verificado a necessidade de contratação de um consultor, para auxiliar a administração financeira da organização, uma vez que a mesma encontrava-se em uma situação preocupante na época.

Apesar das empresas objetos de estudo estarem situadas no Estado de São Paulo, o que foi respondido está de acordo com o estudo quanti-qualitativo realizado por Schuster e Friedrich em 2017, onde foi aplicado um questionário e entrevistou-se empresários de pequenas e médias empresas no Estado do Rio Grande do Sul, em que o resultado obtido demonstrou que a maior parte das dificuldades enfrentadas por essas organizações eram relacionadas à gestão financeira.

Na Aquarium Academia, o principal problema identificado pelo consultor na estava relacionado à falta de planejamento financeiro, sendo evidenciado pelo fato de que não era realizado fluxo de caixa mensalmente, nem utilizado qualquer outra ferramenta de controle financeiro a curto e longo prazo. Uma realidade semelhante foi encontrada na GreenLife, pois a proprietária alegou ter dificuldades em realizar o fluxo de caixa, assim o consultor recomendou que ela deveria se dedicar mais à parte financeira, desenvolver um bom fluxo de caixa, controlar entradas e saídas e manter uma reserva para investir no negócio.

Pode-se observar com base nas informações descritas acima que as duas empresas entrevistadas demonstraram algumas das características típicas das micro e pequenas empresas, tais como: dificuldades com a parte financeira e problemas empresariais devido ao baixo nível de conhecimento administrativo, conforme as abordagens realizadas por Leone (1999) e pelo IBGE (2003).

Quando questionado quais fases foram utilizadas pelos consultores, em ambos os casos foi respondido que inicialmente houve uma conversa entre o contratante e o

contratado, em seguida houve um levantamento de dados da organização, após essa etapa foram apresentadas as estratégias para solucionar os problemas enfrentados, assim, com as estratégias definidas colocaram em prática o que foi orientado pelo consultor. Por fim, após certo período o consultor retornou à empresa para verificar as melhorias apresentadas com a utilização das estratégias propostas. Essas etapas estão de acordo com a teoria proposta por Peter Block (2001) sobre as cinco fases da consultoria, sendo elas: entrada e contato; a coleta de dados e o diagnóstico; *feedback* e decisão de agir; engajamento e implementação; extensão, reciclagem ou término.

Ao observar a resposta dada por ambas empresas quando questionadas como foi escolhido o profissional para prestar o serviço de consultoria na organização, verificou-se que assim como na teoria de Sícoli (2001), a princípio a empresa/cliente reconheceu a necessidade de auxílio externo especializado no tema do qual não tinha domínio.

Em seguida, Sícoli (2001) também apresenta que o principal dilema enfrentado por esse profissional é relacionado a forma como ele conquista a confiança do gestor empresarial, todavia na Escola de Idiomas o consultor já possuía uma relação próxima a administradora, e no outro caso, o consultor foi recomendado por uma pessoa próxima aos gestores. Portanto, pode-se notar que o conhecimento técnico é um ponto fundamental para escolha do consultor, entretanto deter a confiança do gestor é um diferencial de extrema importância.

Ao responderem sobre qual foi o resultado da experiência de vivenciar um processo de consultoria empresarial, as duas empresas foram unânimes em suas respostas, classificando a consultoria como algo positivo e benéfico para o sucesso empresarial. Na Aquarium Academia, o consultor não apenas auxiliou na resolução de uma dificuldade existente, como proporcionou conhecimento suficiente para evitar dificuldades futuras. A Escola de Idiomas GreenLife também superou a dificuldade existente na época com a ajuda profissional e além de ter condições de superar novos problemas, a proprietária afirmou sentir-se mais preparada para fazê-lo. Tais exemplos aparecem na teoria como os objetivos da consultoria descritos por Parreira (1997), onde a consultoria deve ser eficiente e eficaz, deste modo, envolve oferecer um diagnóstico do problema, dar a solução, acompanhar a implementação e promover conhecimento.

Apesar dos entrevistados terem ficado satisfeitos com o resultado da consultoria, observa-se que os clientes passaram por uma etapa de aplicação da estratégia

sugerida pelo consultor e as mudanças exigidas nessa etapa nem sempre são agradáveis para o cliente. Pode-se constatar que durante processo de consultoria na Aquarium Academia não houve nenhum tipo de resistência às propostas sugeridas pelo consultor, tanto o proprietário quanto os funcionários aceitaram bem as mudanças e não tiveram dificuldades para executá-las. Entretanto, na Escola de Idiomas Green Life as propostas sugeridas pelo consultor criaram na proprietária, em um primeiro momento, desconforto e resistência à elas, pois foi necessário sair da zona de conforto e demitir alguns funcionários. É possível verificar que por mais que o objetivo seja o sucesso da empresa contratante, o empresário pode resistir às mudanças sugeridas pelo consultor, ou seguir de maneira descontente às propostas apresentadas pelo profissional. Contudo, ao final da consultoria a proprietária da GreenLife pôde colher os frutos positivos dessas mudanças, afirmando estar mais capacitada e preparada para gerir seu negócio.

Por fim, é possível verificar que a consultoria empresarial pode auxiliar os gestores das micro e pequenas empresas no processo de tomada de decisão, através do compartilhamento do conhecimento adquirido com o estudo das ferramentas administrativas para os gestores das empresas contratantes, deste modo essas organizações podem adquirir esse conhecimento e tomar decisões mais eficientes após a consultoria.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De maneira geral, a presente monografia procurou analisar a importância da consultoria empresarial para as micro e pequenas empresas, utilizando o método de pesquisa bibliográfica e estudos de caso. Para isso, inicialmente foi elaborado um levantamento teórico sobre micro e pequenas empresas, consultoria empresarial e planejamento estratégico.

Os temas abordados na fundamentação teórica foram necessários para que fosse elaborado uma relação entre o material teórico e as experiências dos micro e pequenos empresários que recorreram a consultoria empresarial. A fim de propiciar esta análise foi realizado um estudo de caso com duas empresas da região, com o objetivo de verificar como se deu o processo de consultoria em suas empresas e qual o resultado deste processo.

Tal estudo demonstrou que a consultoria empresarial pode ser utilizada como ferramenta para auxiliar os administradores das micro e pequenas empresas a enfrentarem suas dificuldades, tornando-as mais competitivas no atual mercado. Além disso, analisou-se que as informações descritas no referencial teórico, em sua maioria, estão presentes na prática.

Deste modo, percebe-se que todos os objetivos traçados foram cumpridos e, principalmente, foi verificado que a consultoria empresarial pode ser uma grande aliada das micro e pequenas empresas, já que a mesma demonstrou ser importante para o sucesso das empresas. Entretanto, a presente pesquisa demonstrou que este é um tema muito amplo, havendo muito ainda a ser explorado, como sugestão para pesquisa futuras aponta-se as seguintes sugestões: dificuldades ou problemas na consultoria empresarial e a consultoria empresarial em empresas de médio e grande porte.

Toda a exploração desse tema proporcionou para os autores um aprendizado gratificante, contudo esta contribuição está sujeita a ser refeita, atualizada e verificada a partir de outras críticas e perspectivas, sejam elas mercadológicas, sociais ou econômicas.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, F. Consultoria empresarial de Serviço Social: expressões da precarização e da terceirização profissional: Social Service business consulting: expressions of professional precariousness and outsourcing. **SciELO Analytics, Serviço Social & Sociedade**, ano 2014, v. 0101-6628, ed. 118, 1 jun. 2014. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/\\$File/5712.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/$File/5712.pdf). Acesso em: 1 out. 2020.
- BLOCK, P. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista Hispeci & Lema**, v. 9, p. 10-12, 2006.
- COSTA, R. L.; ANTÔNIO, N. S. O papel dos consultores como intermediários no processo de construção do conhecimento. Uma análise à luz do campo de pesquisa da estratégia como prática: The role of consultants as mediators in the knowledge-building process. An analysis in the field of the strategy-as-practice. **SciELO Analytics, Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, ano 2014, v. 17, n. 2, ed. 1645-4464, 1 ago. 2018. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642018000200002&lang=pt. Acesso em: 1 out. 2020.
- CURNOW, B.; REUVID, J. **The International Guide to Management Consultancy**. 2. ed. Consultant Editors, 2003.
- DONADONE, J.; SILVEIRA, F.; RALIO, V. Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro: Consultancy for small and medium enterprises: structure and organization of brazilian consulting services. *Gestão da Produção*, São Carlos. **Universidade Federal de São Carlos, SciELO Analytics**, ano 2012, v. 19, n. 1, ed. 0104, p. 151-171, 2012.
- FERNANDES F. O.; NASCIMENTO, J. P. B.; BORGES, G. F.; SOARES, K. G. R.; MORAES, A. F. O.; TEIXEIRA, E. *Gestão Financeira em Micro Empresas Familiares: um Estudo na Indústria Moveleira de Santa Cruz de Minas-MG*. **VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2010.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA D. T. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GREENBAUM, T. L. **O Manual do consultor**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1991.
- HOLZ, H. **Como ser um consultor independente de sucesso**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

IANNINI, P. P. **Consultor & cliente**: uma parceria para o desenvolvimento organizacional. Niterói: EDUFF, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil 2001**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

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

KUBR, M. **Consultoria**: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

MACEDO, N. D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

MONTEIRO, J. **Consultoria empresarial**: um estudo de caso sobre as prestadoras de serviço em consultoria empresarial do município de Criciúma/SC. 2016. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis). Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2016.

MONTEIRO, J. M.; BARBOSA, J. D. (2011). Controladoria empresarial: Gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa - FACCAMP**. São Paulo, 5(2), 38-59.

OLIVEIRA, L. N. Q.; FONSECA, P. S.; BONADIMAN, T. K. P. **Consultoria empresarial**: O diferencial nas empresas modernas. 2014. Disponível em: http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_28286/artigo_sobre_consultoria-empresarial--o-diferencial-nas-empresas-modernas. Acesso em: 08 jul. 2020

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

PEREIRA, M. J. L. B. **Na cova dos leões**: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999.

PINTO, A. L. **Tendências da consultoria organizacional na administração pública paulista**. Cadernos Fundap, São Paulo, 7(14):58-64, out.1987.

QUINTELLA, H. M. **Manual de Psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SCHMIDT, P. (org.), **Controladoria**: Agregando Valor para a Empresa, Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCHUSTER, W. E.; FRIEDRICH, M. P. A. A Importância da Consultoria Empresarial na Gestão Financeira das Micro e Pequenas Empresas. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 7, n. 2, p. 183-205, dez. 2017. ISSN 2237-7956. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/1950>. Acesso em: 02 out. 2020.

SEBRAE. **Causa Mortis**: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida. São Paulo: Sebrae-SP, 2014.

SEBRAE. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510Vgn-VCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&cod =26%20%20%20>. Acesso em: 26 set. 2020.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. [2014]. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410Vgn-VCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 10 jul. 2020.

SEBRAE. **PANORAMA DOS PEQUENOS NEGÓCIOS**. São Paulo: Sebrae-SP, 2018.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 4. ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (org.), & Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE). Brasília, 2011.

SÍCOLI, C. R. Consultoria Externa: os dilemas das empresas e dos consultores. **Jornal Estado de Minas**, Belo Horizonte, ano 73, p. 39, 15 dez. 2001. Disponível em: <http://www.dsgconsult.com.br/novo/news4.php>. Acesso em: 11 fev. 2021.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

WAHLMANN, G. C. **Um estudo exploratório sobre a atividade de controladoria nas microempresas na cidade de Ubatuba**. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Faculdades Integradas Módulo, Caraguatatuba, 2003.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

- 1 - Por que decidiram contratar um serviço de consultoria?
- 2 - Como escolheram o consultor?
- 3 - No processo da consultoria quais fases foram utilizadas?
- 4 - Qual metodologia foi utilizada pelo consultor?
- 5 - Qual foi o principal problema identificado pela consultoria?
- 6 - Houve alguma resistência às mudanças por parte dos funcionários? Como a superaram?
- 7 - O que a empresa fez de diferente depois da consultoria?
- 8 - O que a empresa ganhou com a consultoria?
- 9 - O que a empresa perdeu com a consultoria?
- 10 - Qual o resultado da consultoria?