

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE DIADEMA

CARINA MIYAKO OKITA

GABRIELA RIBEIRO GERSTENBERGER VERTA

PRICILLA DE OLIVEIRA CIENINGA

SANDRA REGINA DE JESUS

VANESSA FELIPE DA SILVA

**CONSULTORIA EM MARKETING PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:**

**Clover**

Diadema

2011

CARINA MIYAKO OKITA  
GABRIELA RIBEIRO GERSTENBERGER VERTA  
PRICILLA DE OLIVEIRA CIENINGA  
SANDRA REGINA DE JESUS  
VANESSA FELIPE DA SILVA

**CONSULTORIA EM MARKETING DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:**

**Clover**

Trabalho de aproveitamento do curso Técnico  
de Nível Médio em Administração de  
Empresas orientado pelo Prof. Sandro Jorge  
Barbosa.

Diadema

2011

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todas as integrantes do grupo pela determinação, perseverança e pela dedicação em concluir esse trabalho.

Agradecemos também aos professores pelos conhecimentos passados aos alunos e a ajuda que obtivemos de cada um.

Obrigado.

“A meta do marketing é conhecer e entender o consumidor tão bem, que o produto ou serviço se molde a ele e se venda sozinho.”

**Peter Drucker**

GABRIELA RIBEIRO GERSTENBERGER VERTA

PRICILLA DE OLIVEIRA CIENINGA

SANDRA REGINA DE JESUS

VANESSA FELIPE DA SILVA

**CONSULTORIA EM MARKETING DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:**

**Clover**

Trabalho de Conclusão de Curso – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula  
Souza Escola Técnica Estadual

Comissão Julgadora

---

Orientador e Presidente

---

Examinador (1)

---

Examinador (2)

Diadema

\_\_\_\_/\_\_\_\_/2011

**RESUMO**

Nosso projeto de trabalho de conclusão de curso tem como principal objetivo a criação e o desenvolvimento de uma consultoria voltada para o marketing de micros e pequenas empresas.

A nossa consultoria com a razão social Clover, contará com profissionais qualificados na área administrativa e uma excelente prestação de serviço.

Atualmente, as pequenas empresas não conseguem se manter no mercado devido a uma má administração, muitas vezes seu administrador consegue visualizar o problema, porém não sabe como e nem por onde começar a solucioná-lo. O papel da consultoria é diagnosticar o problema, viabilizar um projeto e aplicá-lo, acompanhando também os resultados posteriormente. Com as ferramentas de marketing que utilizaremos a consultoria passará a solução ao cliente de acordo com suas necessidades.

Esse projeto visa colocar todos os conhecimentos adquiridos durante o curso de Administração, empregando-os numa consultoria de marketing e desenvolvendo todas as técnicas para guiar e estabelecer uma empresa, trabalhando em equipe, prestando serviços com qualidade e comprometimento com aqueles que nos fazem crescer, os nossos clientes.

Palavras chave: consultoria, marketing.

**ABSTRACT**

Our work has the goal of create a marketing consulting whose clients are micro and small companies.

Clover, ours corporate name, will have qualified professionals in administration area and an excellent service.

Now a days, small companies get out of Market because they have bad administrations, sometimes administrator can view the problem, but he neither know how to correct nor how to begin the solution.

The consulting goal is to know the problem, create a project and apply it, and follow the results.

The consultant will pass the solution to the client, according to its requirement based on marketing tools.

This Project has the goal to put all knowledge of administration course in practice, using them in a marketing consultant, using every tools to follow and maintain a company working together, serving our clients with quality and commitment, who make we grow up.

Key words: consulting, marketing.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	10
<b>1.1 Problematização</b>	11
<b>1.2 Objetivos</b>	12
1.2.1 Objetivos específicos	12
<b>1.3 Justificativa</b>	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	15
<b>2.1 Gestão estratégica</b>	16
<b>2.2 Gestão participativa</b>	17
<b>2.3 Gestão holística</b>	18
<b>2.4 Gestão empreendedora</b>	20
<b>3 CONSULTORIA EM MARKETING</b>	21
<b>3.1 Consultoria interna</b>	21
3.1.1 Vantagens e Desvantagens do Consultor Interno	22
<b>3.2 Consultoria externa</b>	22
3.2.1 Vantagens e desvantagens do consultor externo	22
<b>3.3 Tipos de consultoria</b>	23
<b>3.4 Serviço/produto oferecido</b>	23
<b>3.5 Estrutura</b>	24
<b>3.6 Abrangência</b>	25
<b>3.7 Forma de relacionamento</b>	25
<b>3.8 Características do consultor</b>	26
<b>3.9 Aspectos mercadológicos da consultoria</b>	27
<b>3.10 Definições</b>	29
<b>3.11 Características da consultoria</b>	30
<b>3.12 Objetivo das empresas de consultoria</b>	31
<b>3.13 Etapas do processo de consultoria</b>	31
<b>3.14 Características e habilidades do consultor</b>	32
3.14.1 Características comportamentais	32
3.14.2 Características de habilidade	33
3.14.3 Características do conhecimento	34



3.14.4 Habilidades do consultor	35
<b>4 INTRODUÇÃO MARKETING</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Conceitos</b>	<b>36</b>
<b>4.2 O Marketing integrado</b>	<b>37</b>
<b>5 AS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS (MPE)</b>	<b>38</b>
<b>5.1 Classificação</b>	<b>40</b>
<b>5.2 Ciclo de Vida</b>	<b>40</b>
<b>5.3 Características da MPE</b>	<b>42</b>
<b>5.4 A Importância da MPE</b>	<b>43</b>
<b>5.5 A Importância da MPE para a economia do país</b>	<b>45</b>
<b>5.6 Consultoria para MPE</b>	<b>46</b>
<b>5.7 Procedimentos para aplicação de consultoria nas MPE</b>	<b>46</b>
<b>5.8 Procedimentos para consultoria nas MPE</b>	<b>47</b>
<b>6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>49</b>
<b>6.1 Estruturação dos negócios</b>	<b>51</b>
<b>6.2 Procedimentos de apoio à gestão de empresas em atividade</b>	<b>52</b>
<b>7 CONSULTORIA CLOVER</b>	<b>55</b>
<b>7.1 Forma jurídica e enquadramento tributário</b>	<b>55</b>
<b>7.2 Fontes de recursos</b>	<b>55</b>
<b>7.3 Análise SWOT</b>	<b>56</b>
7.3.1 Forças	56
7.3.2 Fraquezas	56
7.3.3 Oportunidades	56
7.3.4 Ameaças	56
<b>7.4 Análise de mercado</b>	<b>57</b>
<b>7.5 Estudo dos concorrentes</b>	<b>57</b>
<b>7.6 Plano de marketing</b>	<b>57</b>
7.6.1 Ações corretivas e preventivas	58
<b>7.7 Plano operacional</b>	<b>58</b>
<b>7.8 Plano financeiro</b>	<b>59</b>
7.8.1 Estimativa de investimentos fixos	59
7.8.1.1 Maquinas e equipamentos	59

7.8.1.2 Móveis e utensílios	59
7.8.1.3 Veículos	60
7.8.2 Capital de giro	60
7.8.2.1 Calculo do prazo médio de vendas	60
7.8.2.2 Calculo do prazo médio de compras	60
7.8.2.3 Calculo do prazo médio de estoque	60
7.8.2.4 Calculo da necessidade liquida de capital de giro em dias	61
7.8.3 Caixa Mínimo	61
7.8.4 Capital de Giro	61
7.8.5 Investimentos pré-operacionais	62
7.8.5.1 Investimento total (resumo)	62
7.8.6 Estimativa de faturamento mensal da empresa	62
7.8.7 Estimativa de custos de comercialização	63
7.8.8 Estimativa do custo de depreciação	63
7.8.9 Estimativa de custos fixos operacionais mensais	64
7.8.10 Demonstrativos de resultados	64
7.8.11 Indicadores de viabilidade	65
7.8.11.1 Índice de margem de contribuição	65
7.8.11.2 Ponto de equilíbrio	65
7.8.11.3 Lucratividade	65
7.8.11.4 Rentabilidade	65
7.8.12 Prazo de retorno de investimento	66
<b>7.9 Processos Operacionais</b>	<b>67</b>
<b>7.10 Layout da empresa</b>	<b>68</b>
<b>7.11 Dados da empresa</b>	<b>69</b>
<b>7.12 Objetivos</b>	<b>69</b>
<b>7.13 Missão</b>	<b>70</b>
<b>7.14 Visão</b>	<b>70</b>
<b>8 CONCLUSÃO</b>	<b>71</b>
<b>9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente com a elevada competitividade e aumento do grau de exigência do cliente, quanto à qualidade, preço e atendimento, o empresário vê-se obrigado a estar em constante aprimoramento para manter sua posição no mercado e se possível aumentá-la, como consequência aumentar o faturamento e a lucratividade.

Com exigências cada vez maiores, concorrentes cada vez mais numerosos e poderosos, elevada carga tributária, pouca qualificação da mão-de-obra e pouco conhecimento e habilidade para o trato das questões administrativas, o empresário da Micro e Pequena Empresa (MPE) luta com dificuldade para manter viva a empresa, que normalmente fundou ou recebeu como herança dos pais.

Estes mesmos empresários trabalham com escassez de recursos, concentração em rotinas e preocupação na sobrevivência no curto prazo, tendo pouca margem para erros, sendo necessário um bom planejamento, porém o empresário não encontra tempo para esta importante atividade. Muitas das vezes estabelecem seus negócios pelas facilidades de entrada, ou devido a modismos, não efetuando um plano de negócio para avaliar a viabilidade do empreendimento.

Houve um tempo em que para ter sucesso nos negócios bastava força para trabalhar muitas horas e aptidão para vender e administrar produtos e matérias-primas, sendo que atualmente o senso comum, pelo qual os empreendedores são famosos, deve ser combinado com novas tecnologias para obter-se sucesso.

Além do que o empreendedor precisa passar por uma reciclagem para que não seja surpreendido pelas mudanças da qual muitas vezes não toma consciência, a não ser quando analisando seus efeitos práticos percebe a queda de vendas; aumento da concorrência e infidelidade dos clientes.

Todo empresário depara-se com requisitos essenciais para seu sucesso, podendo ser citados, entre outros: a visão sistêmica, a criatividade, a capacidade de correr riscos calculados, o domínio de todo o seu processo de produção, distribuição e venda o conhecimento do mercado e de seu cliente, a absorção de técnicas de gestão e principalmente a sua disposição em encarar o novo, não como uma ameaça, mas sim como uma oportunidade de avanço para todo aquele que entender o processo e antes de opor-se a ele, buscar ocupar os espaços que surgem nos momentos de mudança, até uma nova adequação dos agentes sociais.

Para manter a atividade e agregar novos conhecimentos, o empresário precisa ou encontrar a solução para os novos desafios internamente, ou buscar apoio externo, para que agregando à cultura organizacional os conhecimentos de um consultor externo, melhore as condições de competitividade da empresa.

A consultoria é vista como um meio em que o empresário buscará apoio para melhoria do seu empreendimento, porém deve atentar-se a qualificação dos profissionais, principalmente através dos serviços já realizados em outras clientes, e, a adequação do conteúdo e metodologia ao porte da empresa, para que este investimento não venha a transformar-se em mais uma despesa e reforçar as resistências às necessárias transformações.

Dentro dos requisitos que tornam o consultor um bom profissional esta sua conduta ética, saber ouvir, habilidade para negociar, perspicácia para identificar o problema, verificar as causas e propor soluções.

### **1.1 Problematização**

Estudos sobre as causas da mortalidade de MPE, promovidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/SP), apontam como principais causas da mortalidade das empresas a deficiência de planejamento prévio e a deficiência na gestão empresarial.

Conhecer o mercado onde atua e ter um bom administrador são fatores de sucesso para as MPE. Independente da forma como se manifestam os problemas que levam à mortalidade, ou às dificuldades em progredir ou manter-se, das pequenas empresas, eles tem como principal fator a falta de preparo do empresário para administrar seus negócios em um ambiente complexo e cheio de incertezas.

A consultoria empresarial está distante dos empresários das MPE, pois existe uma resistência em adquirir esse serviço e as dificuldades enfrentadas por empresários na condução de MPE resultam da combinação de diversos fatores: fragilidades estruturais; falta de informação e disposição para a atualização em novas técnicas e tecnologias; insuficientes competências na negociação, especialmente com grandes empresas.

Ao oferecer treinamento e consultoria em marketing a empresários estabelecidos, temos o grande problema, o empresário da MPE está demasiadamente envolvido com a sua rotina que tem grande resistência a atualizar-se, adequando seu negócio nos processos de divulgação e como consequência disso a falta aceitação dos seus clientes. Sendo assim, define-se como problema de pesquisa: A falta de divulgação, propaganda e marketing das empresas no segmento de MPE, e como o consultor em marketing irá sanar essa deficiência que compromete o sucesso da mesma.

## **1.2 Objetivos**

Demonstrar de forma clara e objetiva, os pontos em que as micro-empresas precisam de estruturação.

Durante o curso aprendemos técnicas de marketing e como aplicá-las, por esta razão o marketing estratégico é o nosso objetivo principal.

### **1.2.1 Objetivo específico**

Escolhemos esse tema por que aprendemos que a micro empresas estão tendo maior visibilidade no mercado. E que quando essas empresas são bem administradas, a riqueza do país aumenta, os empregos crescem, a concentração de renda diminui e as pessoas passam a desfrutar de uma vida melhor. Aprendemos também que muitas micros e pequenas empresas não sobrevivem por falta de um planejamento de negocio, de uma consultoria que os indique o caminho certo.

No nosso trabalho de conclusão de curso, o marketing estratégico foi o foco, pois observamos ao longo do curso que não basta que a empresa ofereça produtos de excelência tecnológica e serviços inovadores, se estes não forem adequados ao mercado de atuação. É necessário um planejamento estratégico para que a empresa se firme no mercado.

### 1.3 Justificativa

O projeto é montar uma Micro Empresa de consultoria em marketing. Devido ao grande crescimento de micro e pequenas empresas por pessoas sem conhecimento em negócios, é comum as empresas fecharem em menos de um ano após a sua abertura. Por isso a escolha deste tema, para que o empreendedor possa ter sucesso com o seu negócio através de uma estratégia de marketing bem elaborada.

Dados do SEBRAE nacional apontam para a seguinte participação das Mais na economia brasileira:

Em 2001, as MPE representavam 99,2% do total das empresas constituídas, conforme tabela abaixo:

	Micro	Pequena	Total
Indústria	90,8	7,5	98,3
Comércio	95,5	4,2	99,7
Serviços	92,8	6,0	98,8
<b>Total</b>	<b>93,9</b>	<b>5,3</b>	<b>99,2</b>

Tabela 1: participação % das MPE no total das empresas constituídas

Fonte: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

Em 2001, as MPE empregavam 56,1% da mão-de-obra total, conforme tabela abaixo:

	Micro	Pequena	Total
Indústria	24,1	22,9	47,0
Comércio	58,6	22,2	80,8
Serviços	27,7	17,9	45,6
<b>Total</b>	<b>35,5</b>	<b>20,6</b>	<b>56,1</b>

Tabela 2: Participação % das MPE na absorção de mão-de-obra

Fonte: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

O site do SEBRAE Nacional apresenta outras informações de pesquisa focadas na participação das MPE na economia nacional, dentre as quais se destaca a participação das MPE no total de empresas brasileiras exportadoras. Em 2000,

16.016 empresas exportaram, das quais 63,7% eram micro e pequenas empresas, tendo participado com 12,4% no valor total exportado. (Exportações de micro, pequenas e médias empresas no período de 1990 –2000).

Os dados acima apresentam o vital papel das MPE na geração de riqueza e emprego no País. É importante verificar a evolução da participação do segmento na absorção de mão-de-obra de 39% em 1994 para 56,1% em 2001.

A pesquisa acima citada utilizou como amostra, as empresas abertas nos anos de 1995, 1996 e 1997 no município de Florianópolis e sua situação em 1998, mostrando que de 1.104 empresas abertas nestes anos, 534 estavam fechadas em 1998, perfazendo um total de 48,37% de taxa de mortalidade. A tabela a seguir apresenta os principais resultados desta pesquisa

Situação encontrada	Ano de abertura na Junta Comercial					
	1997		1996		1995	
	Casos	Perc.	Casos	Perc.	Casos	Perc.
Empresas em atividade	218	61,23%	188	50,94%	164	43,27%
Empresas fechadas	138	38,77%	181	49,06%	215	56,73%
Total	356	100,00%	369	100,00%	379	100,00%

Tabela 3 Situação em 1998 das Empresas Abertas na Junta Comercial

Fonte: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

Conforme demonstrado pelos números acima, torna-se urgente um estudo das necessidades de apoio externo na administração de pequenos negócios. Este estudo deve buscar junto aos empresários das MPE os principais dificuldades encontrados na condução dos seus negócios, e a partir destes dados buscar desenvolver procedimentos para um consultoria que seja direta, rápida, prática, economicamente viável e principalmente, que fale a língua do empresário.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir da década de 1990 o ambiente de negócios se tornou mais complexo. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando o ambiente empresarial. A globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação e da comunicação, é uma realidade inescapável. As chamadas novas tecnologias, bem como as novas formas de organização do trabalho, têm colocado os métodos tradicionais de gestão das empresas no banco dos réus. A evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos, tendo as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, têm exigido uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais voltados para uma realidade diferenciada e emergente. Além disso, temos plena convicção de que o grande desafio desta última década vem sendo a capacidade e a competência diária que as organizações enfrentam para se adaptarem e levarem a todos os seus níveis hierárquicos e funcionais, da alta gerência ao piso de fábrica, a incorporação de novos modelos, métodos, técnicas, instrumentos, atitudes e comportamentos necessários a mudanças, inovações e à sobrevivência sadia e competitiva no mercado. No ambiente de negócios, praticamente em qualquer lugar do mundo, as pessoas estão sentindo o reflexo dessas transformações. Seja pelas mudanças introduzidas internamente pela reengenharia, como a descentralização, o empowerment ou a terceirização, seja pelas transformações no cenário externo, como o declínio de antigas empresas multinacionais e o surgimento de novos competidores, o administrador de empresas enfrenta desafios totalmente novos. Essa realidade tem sido amplificada por inovações tecnológicas, transformações nas bases da concorrência, surgimento de novos modelos de gestão e mudanças significativas no perfil dos clientes e nas suas relações com as empresas fornecedoras de produtos e serviços. Este enfoque tem gerado reflexos diretos sobre a gestão das empresas. É necessário desenvolver a sensibilidade para perceber que as mudanças na gestão empresarial são um imperativo e não uma simples opção.

Gerir hoje envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Conseqüentemente o gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de antes.



O dia-a-dia de um gestor envolve atualmente diferentes entradas em uma realidade complexa:

Interdisciplinaridade - os processos de negócio envolvem equipes de diferentes áreas, perfis profissionais e linguagens;

Complexidade - as situações carregam cada vez um número maior de variáveis;

Exigüidade - o processo decisório está cada vez mais espremido em janelas curtas de tempo, e os prazos de ação/reação são cada vez mais exíguos;

Multiculturalidade - o gestor está exposto a situações de trabalho com elementos externos ao seu ambiente nativo, e, por conseguinte com outras culturas: clientes, fornecedores, parceiros, terceiros, equipes de outras unidades organizacionais, inclusive do estrangeiro;

Inovação - tanto as formas de gestão, quanto a tecnologia da informação e da comunicação, estão a oferecer constantemente novas oportunidades e ameaças;

Competitividade - o ambiente de mercado é cada vez mais competitivo, não só em relação aos competidores tradicionais, mas principalmente pelos novos entrantes e produtos substitutos.

Nesse ambiente, a diferença entre sucesso e fracasso, entre lucro e falência, entre o bom e o mau desempenho está no melhor uso dos recursos disponíveis para atingir os objetivos focados.

Gerir a aplicação dos recursos é crucial, sejam recursos materiais, financeiros, de informação, humanos, de comunicação ou tecnológicos.

A ênfase na gestão vem da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos de negócio, pelo aprendizado e inovação permanentes.

Novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio, novos sistemas de informação, tudo isso representa o esforço por aperfeiçoar a gestão.

## **2.1 A Gestão estratégica**

A utilização do modelo de gestão estratégica leva a empresa a realizar um diagnóstico situacional, destacando oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas, a fim de cruzar estas realidades e descobrir suas inter-relações.

A partir desse processo de autocrítica organizacional, a empresa encontrará plenas condições de direcionar seu foco para o estabelecimento de visão de futuro, missão organizacional, desafios estratégicos e estratégias gerais que nortearão os rumos do negócio para o curto, médio e longo prazos.

Em síntese, o modelo de gestão estratégica atua no sentido de levar a empresa a se adequar à realidade de mercado, descobrir oportunidades e projetar um futuro. Dessa forma, os processos e os investimentos serão realizados de maneira mais organizada, racional e profissional, contribuindo para redução do grau de incerteza e para o alcance de melhores resultados.

## **2.2 Gestão participativa**

A Gestão Participativa é o modelo de gestão que mais se adapta ao novo homem da sociedade do conhecimento, indivíduo este que tem como característica marcante o inconformismo diante de respostas vagas e atitudes sem sentido. Nesta sociedade, os indivíduos exercem sua cidadania, assumem responsabilidades, opinam sobre decisões que afetam sua vida, pressionam também as organizações para alterarem suas estruturas rígidas que tradicionalmente silenciam os trabalhadores.

*“O gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes do que antes”.*

As organizações ainda estão adotando uma forma de gerenciamento pertencente a um contexto sócio-cultural que privilegia o autoritarismo e a rigidez comportamental e que, evidentemente, se distancia cada vez mais dos valores culturais dominantes neste final e reinício de século. Muito embora estas organizações possam estar obtendo resultados via adoção de modelos gerenciais obsoletos, o simples bom senso e a própria lógica parecem indicar que o futuro pertence às empresas que souberem adequar-se a esses novos tempos.

Vivemos um mundo onde os governos não podem mais controlar o que as pessoas fazem, nem onde, nem como, pois não podem mais vê-las nem contá-las.

Um mundo onde os métodos antigos de controle não funcionam mais. Isto é, as antigas fontes de autoridade não têm mais grande poder ou influência.

A Gestão Participativa necessita de um modelo cultural extremamente democrático e aberto, onde impere a confiança em todos os níveis. Um conjunto de valores baseados em princípios com os quais todos concordam.

Ela é vista com um ensaio natural dos indivíduos neste final e reinício de século, onde a democratização instala-se nas famílias, nas escolas e onde a difusão de informações e a velocidade das mudanças desestruturam as bases sociais estabelecidas, aí consideradas as organizações totalitárias. Assim, a

Gestão Participativa pode funcionar tão bem em nossa época histórica como as organizações mecanicistas funcionavam há cem anos atrás, gerando resultados satisfatórios.

A mudança ocorrida na sociedade do início do século XX até o momento atual, graças principalmente aos avanços tecnológicos e científicos, ampliaram as áreas do conhecimento, tornando o homem moderno mais informado e exigente. Este processo teve como principal consequência o deslocamento do poder que antes era concentrado, tanto na sociedade como nas organizações, e hoje é instável e dinâmico, movendo-se por todas as camadas, adquirindo novas formas de acordo com a situação.

### **2.3 Gestão holística**

O pensamento de organização precisa compreender a relação auto-eco organizadora, isto é, a relação hologramática entre as partes e o todo, compreender o princípio de recursividade; é a idéia de entrelaçamento, de integração, totalidade e é neste contexto que se deve falar em gerenciamento holístico, pois é a partir da visão holística da administração que as empresas tradicionais incorporam preocupações com a administração ecológica.

Na verdade, com o futuro ameaçado e em busca de um desenvolvimento sustentável que satisfaça as demandas do presente sem prejudicar as necessidades do futuro, os desafios tornam-se comuns e a defesa do meio ambiente, que, apesar

das lutas das últimas décadas, continua sendo velozmente degradado, transformando-se numa tarefa urgente que compete a cada cidadão.

Assim, deve-se criar no homem a idéia de viver em harmonia com a natureza, como parte integrante dela, de quem é reflexo e a quem modifica, humanizando-a. E esta necessidade de que se crie uma nova consciência ecológica e se desenvolva uma nova postura ética perante a natureza é tarefa do gerenciamento holístico.

Na realidade, é a necessidade de se olhar o mundo com visão sistêmica, é a abrangência e a urgência da questão ambiental que nos impõem a ética da integração e da cooperação pautada no valor universal da sobrevivência do homem e do Planeta, ou seja, do gerenciamento holístico que não deve ser imposto, deve sim enfatizar a necessidade da participação livre de todos na construção de um mundo novo.

O gerenciamento holístico resgata a idéia de entrelaçamento, de interligação, de todas as partes do meio ambiente em um sistema, para que a abordagem do meio ambiente possa incluir todas as variáveis, históricas, políticas, econômicas, socioculturais etc., necessárias para se compreender e administrar adequadamente a relação de se melhorar à sorte da humanidade.

Resumindo, pode-se dizer que, para sobreviver, uma organização tem que ser contemporânea do seu tempo. Ela precisa se ajustar às exigências das mudanças, pois vida é essencialmente mudança. É preciso, por conseguinte conhecer, com antecedência razoável, o sentido da mudança. Nessa passagem de século, as mudanças são bastante rápidas. Por isso mesmo, mais do que nunca vai ser preciso uma acuidade mental muito grande, para os empresários e dirigentes de organizações evitarem o desaparecimento dos sistemas que lideram.

Na concepção holística, não só as partes de cada sistema se encontram no todo, mas os princípios e leis que regem o todo se encontram em cada uma das partes e todos os fenômenos ou eventos se interligam e se interpenetram, de forma global: tudo é interdependente. O todo é concebido como uma realidade não-somativa, ou seja, suas propriedades não derivam das que caracterizam seus componentes. Ao contrário: são elas que determinam as propriedades das partes que o integram.

## **2.4 Gestão empreendedora**

Transformar desafios em oportunidades não é uma missão simples no universo empresarial. Um negócio com projeção depende de um empreendedor de sucesso, a pessoa que, como nós, transforma idéias e empresas em grandes realizações com projeção no mercado.

O empreendedor, primeiramente, deve ser no mundo real, aquela pessoa que busca a solução para os problemas, que transforma sonhos em realidade, decide por si e pela empresa a melhor estratégia de penetração e posicionamento no mercado, determina o produto e o público-alvo e arregaça as mangas para alcançar os objetivos e metas traçados.

Disciplina, busca do aperfeiçoamento contínuo, muita leitura e atualização sobre o mercado e tendências, vontade de trabalhar além do habitual, dedicação, paixão, comunicação com as pessoas e empresas, visão holística, criatividade, vontade de vencer, persistência para aprender cada vez mais e não hesitar nos erros serão fatores que tornarão seu empreendimento mais sólido e facilitarão a prosperidade de seu trabalho.

### **3 CONSULTORIA EM MARKETING**

Consultoria é a atividade profissional de diagnóstico e formulação de soluções acerca de um assunto ou especialidade. O profissional desta área é chamado de Consultor.

Consultoria é o serviço de apoio aos gestores ou proprietários de empresas, para auxiliar nas tomadas de decisões estratégicas, com grande impacto sobre os resultados atuais e futuros da organização.

O foco da consultoria é definir a melhor alternativa de ação num ambiente de negócios repleto de incertezas, riscos, competição e possibilidades desconhecidas, que representam para os gestores da empresa um problema complexo e de grande importância.

Os serviços na atividade de Consultoria constituem normalmente reflexo da atividade profissional de diagnóstico e formulação de soluções acerca de um assunto ou especialidade. A Consultoria pode ser prestada em qualquer área de conhecimento por pessoa ou pessoas detentoras desse conhecimento.

O profissional consultor pode estar ou não vinculado a uma organização específica. O consultor que se dedica totalmente a uma organização é chamado Consultor Interno (normalmente empregado desta), mas pode ter outro título formal. Aquele que presta serviços ocasionais é chamado Consultor Externo (ou Autônomo) e pode ser um empregado de uma companhia de consultoria. Muitos autores consideram apenas o segundo como Consultor efetivamente.

#### **3.1 Consultoria Interna**

O consultor interno normalmente é um funcionário da empresa cliente. Faz parte da estrutura organizacional e está inserido em sua cultura e valores.

### 3.1.1 Vantagens e desvantagens do consultor interno

Possui vantagens por estar diariamente em contato com os procedimentos internos, possuir maior conhecimento dos aspectos informais (os chamados atalhos organizacionais), possuírem maiores acesso a pessoas e grupos de interesse, além de participar da avaliação e do controle do processo inerente ao trabalho. Por último, o consultor interno possui certo poder informal que pode facilitar seu trabalho.

Por outro lado, o consultor interno carece de atualização prática. Seus conhecimentos são adquiridos de maneira teórica, por este não ter oportunidade de aplicar esses novos conhecimentos em diferentes casos e empresas. Por esse mesmo motivo, o consultor interno geralmente possui menos experiência que o consultor autônomo. Dentro da empresa, suas idéias geralmente têm menor aceitação nos altos escalões da empresa e, por normalmente ter vínculo empregatício com o cliente, possuem menor liberdade para dizer e fazer as coisas.

## 3.2 Consultoria externa

O consultor externo é autônomo. Geralmente trabalha em equipe com outros consultores de outras especialidades em uma empresa de consultoria com denominação "Consultores Associados".

### 3.2.1 Vantagens e desvantagens do consultor externo

O consultor externo possui maior experiência prática que o interno, por estar sempre em atividade em empresas diferentes, com problemas diferentes. Por esse mesmo motivo, o consultor externo pode trabalhar com maior imparcialidade, tendo dos altos escalões da empresa uma maior confiança. Ainda, este pode estar livre de "vícios" praticados pela empresa, para uma visão diferente de problemas praticados pela empresa.

O consultor externo, ao contrário do interno, pode correr maiores riscos. Mas também existem desvantagens: o consultor externo possui menor conhecimento dos atalhos organizacionais, pois normalmente não está presente diariamente na empresa cliente. Tem menor acesso a pessoas e grupos de interesse, além de possuir somente um relativo "poder formal".

### **3.3 Tipos de consultoria**

A consultoria pode ser dividida de quatro formas diferentes: de acordo com o serviço ou produto oferecido, com sua estrutura, com sua abrangência, ou ainda de acordo com a forma de relacionamento adotada.

### **3.4 Serviço/produto oferecido**

O tipo de serviço ou produto oferecido é que vai definir a posição do cliente, pois este item definirá o que o cliente quer do consultor e como o mesmo pode colaborar para sua organização. A partir desta imagem, define-se a contratação ou não do consultor.

Este consultor pode ser externo ou interno, segundo Crocco e Guttman (2005). Porém essa é uma distinção e separação desnecessária, já que ambos passam praticamente pelas mesmas dificuldades no sentido de aceitação e implementação das propostas. O primeiro, quando desempenhado seu serviço, lida com a resistência por parte dos executivos, que não dão a devida importância a essa atividade, e com os funcionários da empresa que às vezes consideram-no um "intruso" em seu ambiente de trabalho. Já o segundo, apesar de já se encontrar inserido nesse ambiente, e já ter mais contato com os funcionários, também encontra resistência dos executivos por não ser levado tão a sério, já que está hierarquicamente abaixo deles, e por dar sugestões "indesejadas" de mudanças na rotina de trabalho. Com os níveis mais baixos a dificuldade é no sentido de muitos "invejarem" o cargo, e também não estarem dispostos a colaborar com mudanças propostas. Daí cabe outra função do consultor, que é a de persuasão e



convencimento da sua proposta para o seu cliente, o único que tem poder de decisão sobre a aceitação da idéia.

No entanto, Peter Block (2004), aponta diferenças significantes no seu ponto de vista, quanto ao consultor interno e externo. Ele sugere que "consultores internos freqüentemente agem mais por imposição do que por escolha. Isso torna a negociação interna uma proposição de alto risco". E quanto aos externos, "enfrentam a maioria dessas situações, mas não com a mesma intensidade", já que possuem diversos outros clientes que estão satisfeitos com seus trabalhos. Ou seja, o primeiro torna-se mais limitado e vulnerável quando apresenta seu diagnóstico.

Uma das maiores vantagens da consultoria interna, seria que o consultor já conhece os fatores informais existentes na empresa, conhece as pessoas e o processo em si, podendo assim acompanhar todo o planejamento e implementação de eventuais soluções. Já as vantagens apontadas para a consultoria externa são: a maior experiência e conhecimento que o consultor adquiriu em outras empresas, o risco que ele corre é diferente; tem mais acesso a pessoas de níveis hierárquicos diferentes; tem uma maior possibilidade de fazer críticas à empresa.

### **3.5 Estrutura**

A consultoria também pode vir a ser categorizado de acordo com sua estrutura, que é determinada e dividida por fatores como o grau de flexibilidade, a metodologia, a adequação à realidade do cliente, o tempo para contratação e o nível de aceitação.

Primeiramente vem a consultoria artesanal, onde o consultor usa metodologias específicas para cada empresa em que presta seus serviços. Aqui, acredita-se que para cada tipo de negócio e cada tipo de ambiente existe uma solução diferente.

A segunda é a consultoria pacote, em que o consultor usa um mesmo método para diferentes situações em diversas empresas, uma mesma fórmula para diferentes organizações.

### **3.6 Abrangência**

A terceira forma de divisão da consultoria se baseia na abrangência, ou seja, na amplitude e na profundidade do trabalho do consultor. Suas características genéricas são: os níveis hierárquicos que se envolvem na contratação do consultor, o desenvolvimento e implementação que vai se seguir, o tempo de contratação, e a resistência encontrada pelo profissional no ambiente estudado.

A consultoria especializada é aquela que age com mais ênfase dentro de apenas um dos setores da empresa. Ela tem aquele foco definido, porém pode vir a influenciar outros departamentos. Aqui a contratação é feita pelo nível que dirige a área de maior destaque na consultoria, e não pelo diretor geral.

A consultoria total, ao contrário da especializada, inclui vários pontos ou áreas de conhecimento da empresa. Aqui o consultor é contratado pelos níveis hierárquicos mais altos, que dominam toda a empresa, para que ele possa vir a tratar de problemas que afetem a totalidade da organização.

### **3.7 Forma de relacionamento**

Aqui, a divisão é feita de acordo com a maneira que o consultor se relaciona com seu cliente e parceiros de profissão. Algumas das características analisadas são: se há algum tipo de vínculo empregatício, se o produto pode ser trabalhado remotamente, e se há necessidade de algum documento formal.

O consultor associado é aquele que de modo formal ou informal está inserido em uma "rede", onde cada consultor tem sua especialidade, e juntos se complementam, trazendo um resultado mais eficaz, veloz e completo. Uma das vantagens nesse caso é que os consultores trocam experiências entre si, resultando num conhecimento muito maior para todos os profissionais envolvidos.

O consultor autônomo não tem esse tipo de relacionamento com outros consultores. Ele trabalha sozinho e possui conhecimentos em diversas áreas. Normalmente esses profissionais também são palestrantes, já que esta é a melhor forma de propaganda para essa categoria.

Por último vem o consultor virtual. Ele não se encontra pessoalmente com seus clientes, mas de forma remota faz os diagnósticos e propostas de acordo com as necessidades informadas pelo cliente.

### **3.8 Características do consultor**

Primeiro, cabe definir o que é um consultor. Segundo Peter Block (1991), "o consultor é uma pessoa que, por sua habilidade, postura e posição, têm o poder de influência sobre pessoas, grupos e organizações, mas não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação".

A partir da visão de Crocco e Guttman (2005), para um profissional ser realmente considerado um consultor empresarial, é necessário que ele siga certas premissas de independência, automotivação, perícia escrita e verbal, capacidade analítica, autenticidade e ética.

Um consultor, como qualquer outro profissional ligado à área empresarial, deve ter como característica pessoal o que se chama de "CHA" no estudo da administração de empresas, ou seja, deve possuir conhecimentos, habilidades e atitudes. Não basta saber o que fazer, é preciso saber como e querer fazer algo.

O comportamento de um consultor deve exteriorizar valores, emoções e seu conhecimento. É preciso ter a capacidade de se comunicar dentro da empresa de forma produtiva, porém tranqüila, deixando claro a todos os colaboradores que estão comprometidos com seu trabalho, que acredita no que faz, e está disposto a ajudar a empresa. O posicionamento como um colega dos demais funcionários, como o de alguém que está ali para ajudá-los, é imprescindível para que estes criem confiança e não atrapalhem no seu trabalho.

As habilidades do consultor devem estar focadas preferencialmente nos métodos e instrumentos utilizados, no compartilhamento de idéias e informações sobre a empresa, na criação de um clima favorável, na gestão dos recursos disponíveis e na motivação.

O consultor empresarial deve saber também quais as melhores formas de se realizar a coleta de dados para posterior diagnóstico, dentro de cada tipo de organização, observando suas políticas e valores, antes mesmo de iniciar seu

trabalho. Ele deve manter-se alinhado aos componentes da cultura organizacional de onde está realizando a consultoria, e respeitá-la. Isso vai garantir uma relação tranqüila com a empresa-cliente, gerando sempre resultados positivos, que podem resultar também em contratações futuras por essa mesma organização e por outras que podem ter conhecimento dos bons resultados. Um consultor que não segue essa linha, e acaba encontrando obstáculos no momento que está realizando sua análise, é considerado um profissional inexperiente e ineficiente no ramo empresarial.

### **3.9 Aspectos mercadológicos da consultoria**

A consultoria não pode ser vendida. A empresa-cliente deve comprá-la de acordo com suas necessidades. Compara-se a um médico cirurgião, que não pode sair buscando pacientes oferecendo cirurgias de ponte-de-safena a qualquer um. Não é o consultor que deve vender seus serviços, e sim a empresa cliente que deve reconhecer que algo está errado e buscar a ajuda de um profissional.

A consultoria remonta às origens das relações humanas. É ato de conferência para deliberação de qualquer assunto que requeira prudência. Constitui-se na reflexão em busca de uma resposta através do mais adequado conselho ou de forma mais complexa, porém menos objetiva, de um parecer.

Registros antropológicos definem como traço comum às sociedades humanas o surgimento de indivíduos adotados como guias, que aconselhavam suas comunidades em todas as questões, desde relacionamentos, até ações para caça ou a guerra, inclusive aspectos da saúde física e psicológica. Desta forma, podemos concluir que a consultoria deriva da tradição xamânica, que também deu origem aos homens sagrados (sacerdotes).

De acordo com o Professor Paulo Ricardo Becker Jacintho, na antiga Grécia, os sacerdotes do Oráculo de Delfos proviam consultorias embasadas nas observações sistemáticas e inteligentes dos fenômenos naturais, entendidas naquela época como predições de homens escolhidos pelos deuses e dotados de poderes especiais. Foi nesse ambiente que surgiram os primeiros filósofos e o ideal

da busca do conhecimento e do entendimento racional do mundo e da própria humanidade através da ciência.

Foi somente no início do século XX que a consultoria passou a ganhar os moldes da atividade hoje bem definida e caracterizada. Especialmente nas décadas de 40 e 50 nos Estados Unidos e na Europa Ocidental ocorreram importantes avanços na sistematização do trabalho de consultoria, com vinculação eminentemente técnica e científica aliada à experiência e fundamentada em teorias, mas sempre com foco nas soluções práticas.

Pode-se concluir que a consultoria constitui-se na transição do conhecimento e da experiência de um homem em prol de um objetivo humano. Essencialmente, é busca constante do saber preparado para o benefício de outrem. Nas belas palavras de Peter Becker "A consultoria em sua melhor forma é um ato de amor: o desejo de ser genuinamente útil aos outros. Usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho para diminuir a carga dos outros."

Consultoria é o serviço de apoio aos gestores ou proprietários de empresas, para auxiliar nas tomadas de decisões estratégicas, com grande impacto sobre os resultados atuais e futuros da organização.

O foco da consultoria é definir a melhor alternativa de ação num ambiente de negócios repleto de incertezas, riscos, competição e possibilidades desconhecidas, que representam para os gestores da empresa um problema complexo e de grande importância.

Existem dois tipos de consultoria: a Consultoria Interna e a Consultoria Externa.

Os serviços na atividade de Consultoria constituem normalmente reflexo da atividade profissional de diagnóstico e formulação de soluções acerca de um assunto ou especialidade. A Consultoria pode ser prestada em qualquer área de conhecimento por pessoa ou pessoas detentoras desse conhecimento. As consultorias mais comuns são as decorrentes de profissões regulamentadas, tais como jurídicas, empresariais, econômicas, mas não exclusivamente, já que outras atividades têm revelado especialistas em assuntos não vinculados a profissões regulamentadas.

O profissional consultor pode estar ou não vinculado a uma organização específica. O consultor que se dedica totalmente a uma organização é chamado Consultor Interno (normalmente empregado desta), mas pode ter outro

titulo formal. Aquele que presta serviços ocasionais é chamado Consultor Externo (ou Autônomo) e pode ser um empregado de uma companhia de consultoria. Muitos autores consideram apenas o segundo como Consultor efetivamente.

Muitas vezes as empresas possuem ambos os tipos de consultoria operando ao mesmo tempo. O consultor interno não vem em substituição ao externo, mas sim em complementação. O consultor interno servirá como apoio e ponto focal dos projetos de consultoria, inclusive para minimizar as desvantagens das duas condições isoladamente. A consultoria no sentido mais amplo pode ser considerada uma das mais antigas do mundo, se considerarmos a origem da palavra, que vem do latim –consultar e – que significa: dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado. (1999).

### **3.10 Definições**

Estabelecer a amplitude e forma de atuação, definir as atribuições e responsabilidades, rodizio da equipe diretiva, forma de interação entre os trabalhos dos diversos consultores, estabelecer plano de divulgação e definir as despesas corporativas e rateios.

Burgoyne (2000), afirma que o processo de consultoria é a construção de uma relação de ajuda. Divide ainda o processo de consultoria em três partes: a definição do problema; o desenvolvimento de possíveis soluções e a proposta para uma recomendação final. Partindo destas definições, identificamos que o processo tem pelo menos dois agentes, o consultor que irá ajudar e a empresa cliente que receberá ajuda.

Definindo a consultoria como “o ato de um cliente fornecer, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxílio apóie, oriente o trabalho administrativo”, Parreira (1997) propõe uma categorização na qual evidencia alguns aspectos da consultoria: é uma troca; é um serviço especializado; não é um serviço caro; é um serviço ético; é conduzir, não filosofar; é um serviço de orientação.

Dentro desta ótica, Oliveira (2001) define consultoria empresarial como um processo interativo de um agente de mudança externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.”

O trabalho de consultoria é um trabalho de diagnóstico, aconselhamento e orientação para a implantação de soluções sem, no entanto, ocorrer um envolvimento na execução, pois a partir do momento que o consultor passa a ter controle direto da situação ela deixa de ser consultor e passa a ser um executivo da empresa cliente.

Entretanto, salienta Oliveira (2001) mesmo não tendo o controle direto da situação, o consultor não deve colocar-se como quem não tem responsabilidade pelos resultados da implementação do projeto que idealizou, estruturou e desenvolveu.

Para Greiner e Metzger (1982, apud QUINTELLA, 1994)

A consultoria gerencial é um serviço de aconselhamento contratado por organizações junto a pessoas qualificadas e especialmente treinadas para dar-lhes, de uma forma objetiva e independente, a possibilidade de identificar problemas gerenciais, analisar esses problemas, encontrar e seguir soluções recomendadas pela consultoria e, por fim, eventualmente conseguir ajuda para implementação dessas soluções.

### **3.11 Características da consultoria**

Dentre as muitas características relacionadas ao processo de consultoria que se pode encontrar na bibliografia existente, cita-se como principais e mais observadas a colaboração, independência, imparcialidade, profissionalismo, caráter investigativo, orientação e acompanhamento.

A consultoria é um processo colaborativo, realizado a quatro mãos, onde empresário e consultor unem esforços em busca da melhoria da organização foco da consultoria. A responsabilidade técnica de organizar informações e, a partir delas, estabelecer um plano de trabalho capaz de solucionar ou minimizar os problemas é papel do consultor. Cabe ao empresário envidar esforços no sentido de tornar viável

ao consultor buscar todos os elementos para a proposição de um trabalho, e na seqüência, deverá o empresário disponibilizar os recursos necessários para o sucesso de sua implantação.

### 3.12 Objetivo das empresas de consultoria

Os objetivos de uma consultoria podem ser analisados sob a ótica do consultor ou da empresa-cliente.

Nesta seara, utiliza-se da comparação elaborada por W. J. Reddin moldando-a para o tema:

<b>Eficácia em Consultoria</b>		<b>Eficiência em Consultoria</b>
Fazer as coisas certas	além de	fazer as coisas de modo certo.
Produzir alternativas criativas	além de	resolver problemas.
Otimizar o uso de recursos	além de	poupar recursos.
Compreender os objetivos	além de	cumprir deveres.
Aumentar o lucro do cliente	além de	baixar os custos.

Tabela 4: Eficácia e Eficiência da consultoria

Fonte: Becker 2004

Para atender estes objetivos, deve o profissional da consultoria estar bem preparado tanto no sentido técnico quanto no sentido de relacionamentos. Esta preparação será objeto de considerações no decorrer do presente trabalho.

### 3.13 Etapas do processo de consultoria

Para Oliveira (2001), a intervenção do consultor empresarial na empresa-cliente deve ser feita de maneira planejada, respeitando as seguintes etapas:

Identificação: sondagem e reconhecimento da situação da empresa cliente pelo consultor.



Entrada: elaboração do contrato de trabalho; estabelecimento das expectativas e compromissos mútuos; identificação do sistema-alvo a trabalhar; clima e cultura organizacional, etc.

Auditoria de posição: entrevistas e levantamentos; análise; definição da situação e de mudanças; identificação e equacionalização dos problemas; análise das causas alternativas, custos, resistências, acomodações; avaliação do potencial de mudança e identificação dos pontos fortes e fracos do sistema-alvo;

Planejamento: definição de estratégias e suas políticas de sustentação; definição dos participantes e de suas responsabilidades; detalhamento do projeto com suas atividades, seqüências, tempo, recursos, etc.

Ação: operacionalização do plano de trabalho estabelecido; treinamento das pessoas envolvidas; institucionalizar a mudança, por meio de atitudes e métodos de solução de problemas; Acompanhamento e avaliação: controle de resultados; auto-avaliação pelos usuários; avaliação pelo agente de mudança (consultor empresarial) e estudo das necessidades de nova auditoria de posição.

Conclusão: desligamento do processo, pelo menos temporariamente.

### **3.14 Características e habilidades do consultor**

Uma das características mais marcantes do consultor é apresentada por Holtz (1997) ao indicar que a consultoria não é uma profissão em si, mas sim a forma como o profissional de determinada especialidade atua. Desta forma faz-se necessário o desenvolvimento de diversas habilidades, além da capacitação técnica, para relacionar-se com a empresa-cliente e obter os resultados esperados.

Oliveira (2001), apresenta as características do consultor divididas em três grupos:

#### **3.14.1 Características comportamentais**

- Ter atitude interativa perante as diversas situações que as empresas colocam em sua frente;

- Ter uma atitude racional
- Fazer parte do mundo;
- Ter adequado relacionamento com as pessoas;
- Ter diálogo amplo e otimizado;
- Ser negociador;
- Ter valores culturais consolidados;
- Ter interesse pelo negócio da empresa-cliente;
- Ter atuação com ênfase nas pessoas;
- Desenvolver clima de confiança;
- Saber trabalhar com erros;
- Ter comprometimento com as pessoas;
- Ter lealdade à empresa-cliente, à empresa de consultoria e às pessoas.

#### 3.14.2 Características de habilidade

- Estar voltado para o processo de inovação;
- Ter adequado processo de auxílio na tomada de decisões e de estabelecimento de prioridades;
- Ter processo adequado de autocontrole gerencial e estratégico;
- Ter pensamento estratégico;5) Ser um agente de mudanças;6) Ter intuição;
- Transmitir otimismo e segurança;
- Saber trabalhar em equipe;
- Trabalhar com realismo;
- Saber trabalhar aspectos quantitativos e qualitativos;
- Saber assumir responsabilidades;
- Ter respeito;
- Ter capacidade de resolver conflitos;
- Saber administrar o tempo;
- Ter visão abrangente;
- Ser ético;
- Ter adequados focos de ataque;
- Saber trabalhar com o elemento surpresa.

### 3.14.3 Características do conhecimento

- Ter elevado conhecimento de sua especialidade em consultoria;
- Ter conhecimento de administração;
- Desenvolver situações alternativas interessantes;
- Ter visão de longo e curto prazo;
- Saber pensar grande;
- Ser generalista com forte especialização;
- Trabalhar em tempo real;
- Estar voltado para as necessidades de mercado;
- Ter raciocínio lógico;
- Saber buscar e consolidar informações;
- Ter inteligência empresarial;
- Possuir conhecimentos de economia e política internacional;
- Saber transformar o impossível em possível;
- Criar condições para que o trabalho seja gratificante, não apenas no ponto de vista financeiro.

As características comportamentais ligadas à vitalidade do consultor são ressaltadas por Bárbara Lau (apud QUINTELLA, 1994), indicando a necessidade de estimulá-las para o melhor desempenho da função.

Argyris, (1978 QUINTELLA, 1994), identifica sete traços de maturidade desejáveis no consultor, para que possa desempenhar sua atividade no gozo de boa saúde psicológica:

- Ser ativo;
- Ser independente;
- Ser capaz de variar o comportamento;
- Manter interesses profundos e fortes;
- Ter perspectivas de longo prazo;
- Adotar uma posição superior;
- Perceber-se e controlar-se;

### 3.14.4 Habilidades do consultor

Além do conhecimento técnico necessário para sua atividade, o consultor precisa desenvolver um conjunto de habilidade para ter êxito em sua carreira. A descrição abaixo é baseada nas considerações de Pereira (1999).

Atributos pessoais do Consultor.

Entenda-se aqui o conjunto de atributos e atitudes que possibilitam ao consultor uma atuação junto à empresa cliente contando com o apoio das pessoas envolvidas no processo. Para tanto, o consultor precisa inicialmente ter um pensamento sistêmico, como forma de entender a realidade à sua volta num cenário marcado cada vez mais pela incerteza, complexidade e mudanças. Precisa também ter uma percepção ampliada do contexto, de forma a entender as causas dos problemas e não ficar tateando apenas em suas manifestações.

Outras habilidades que o consultor precisa demonstrar são:

- Equilíbrio emocional;
- Flexibilidade mental;
- Segurança pessoal;
- Disponibilidade para mudar;
- Independência de julgamento;
- Habilidades de acompanhamento e avaliação

## **4 INTRODUÇÃO MARKETING**

Integração total da empresa e seu mercado através do uso de todo o ferramental oferecido pelo marketing e com uma visão plena dos potenciais disponíveis diante das oportunidades de mercado. Dessa forma, a consultoria de marketing pode englobar desde pesquisas de mercado, passando pela construção de cenários e objetivos estratégicos, até o desenvolvimento e aplicação das mais diversas ações de marketing e comunicação, tais como promoções, eventos e campanhas, dentre outras. Caracterizando-se por uma linha ampla e de prazo médio a longo, esse serviço pode inclusive abordar a estruturação de um departamento de marketing da própria empresa para que ela assuma, no futuro, todas essas funções. A assessoria aplica-se a empresas que queiram sedimentar sua posição de mercado em bases sólidas e proporcionar a si crescimento de

forma sustentada. Além disso, a integração das ações gera a minimização de investimentos com a maximização de resultados permitindo que a empresa trabalhe sempre de forma planejada e com claros objetivos de marketing.

### **4.1 Conceitos**

Decompondo a elaboração da estratégia de marketing por fases, deve-se em primeiro lugar levar a efeito um inventário das realidades, na análise do mercado. Fazer uma análise externa (Ameaças e Oportunidades), caracterização do meio envolvente, análise do mercado e análise da concorrência. De seguida, uma análise interna (Forças e Fraquezas) da empresa e do produto/serviço: organização interna, capacidade produtiva/prestação do serviço, força de vendas e imagem de marca.

Numa segunda fase terá que efectuar a selecção da estratégia e formulação do Marketing-Mix: produto/serviço, preço, distribuição e comunicação. Estes são quatro factores controláveis que actuam sobre o mercado de forma independente mas interligada.

O passo seguinte será a definição de objectivos quer quantitativos (quota de mercado a atingir, nº de clientes, facturação,etc) quer qualitativos (imagem da

empresa ou do produto/serviço, segmentação, posicionamento em relação à concorrência, factores de diferenciação, etc.). Impõe-se aqui não deixar de pensar localmente e atender ao Marketing Local, já que limitações do mercado (ou de alguns mercados locais) irão impor a definição de objectivos adequados à realidade (ex. nº de lojas, nº de clientes, etc) ou no caso dos master franchisadores a adequação da imagem da empresa à realidade nacional onde se vão instalar, ou ainda a alteração da gama de produtos/serviços pois a cultura, usos e costumes variam de país para país.

Finalmente, o franchisador terá de formalizar todos estes passos sob a forma de um plano escrito de marketing nacional para a rede, que planificará as acções no tempo e o controlo e a avaliação dos resultados.

Ao nível da comunicação e da publicidade, importa aqui distinguir novamente os dois planos distintos mas complementares que fundamentam a estratégia de marketing de uma rede de franchising : o Marketing Nacional e o Marketing Local.

O Marketing Nacional deverá ser gerador sobretudo de reconhecimento de imagem de marca (marca, logotipo, imagem dos produtos e serviços, publicidade institucional, etc) enquanto o Marketing Directo do franchisado destina-se à comunicação directa com o cliente local (publicidade a nível local e de cariz mais direccionado). Nos manuais do franchisador deverão ser especificadas as várias acções a desenvolver e os passos a seguir em cada uma das formas de marketing local (telemarketing, relações publicas, publicidade em rádios, jornais, outdoors , campanhas de mailing, contactos pessoais, promoções, etc).

A este processo chamamos de Marketing Integrado, cujas acções do franchisador e franchisado não funcionam de forma isolada, mas sim integrada.

## **4.2 O marketing integrado**

Deverá necessariamente existir um plano de marketing directo para cada unidade franchisada feito à luz das traves mestras do plano de marketing do franchisador, dando resposta às especificidade próprias do mercado-local em causa e aproveitando as características singulares da expansão de um conceito de negócio em *franchising*.

## **5 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MPE**

Microempresa é um conceito criado pela Lei n. 7.256/84 e, atualmente, regulado pela Lei n. 9.841, de 5.10.99, que estabelece normas também para as empresas de pequeno porte, em atendimento ao disposto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal, favorecendo-as com tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, fiscal, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial.

A microempresa é fruto de uma política de desburocratização, iniciada em 1979, para agilizar o funcionamento dos pequenos organismos empresariais. Considera-se microempresa, para fins de enquadramento no SIMPLES - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições de Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, nos termos da Lei n. 9.317, de 5.12.96, a pessoa jurídica e a firma individual que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00. E empresa de pequeno porte a pessoa jurídica e a firma individual que, não enquadradas como microempresas, tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (art. 2º da Lei n. 9.841/99). Por força da lei, as microempresas devem adotar, para sua identificação, em seguida à sua denominação ou firma, a expressão microempresa ou, abreviadamente ME, e a empresa de pequeno porte, essa expressão, ou EPP (art. 7º). Podem ter natureza comercial ou civil, sendo microempresas e empresas de pequeno porte comerciais apenas as que exercem atividades de natureza comercial.

Em julho de 1972 foi fundada uma associação civil, sem fins lucrativos, que teve como sócios fundadores o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), a Financiadora de Estudos e Projetos S/A. - FINEP e a Associação Brasileira de Bancos de Desenvolvimento - ABDe, cujo objetivo social consistia na prestação de serviços de organização empresarial em todos os seus aspectos, notadamente o tecnológico, econômico, financeiro e administrativo, e como finalidade a adoção de um sistema brasileiro de assistência à pequena e média empresa - entidade essa, que recebeu o nome de Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa - CEBRAE.

A Lei n. 8.029/90, no seu artigo 8º, desvinculou da Administração Pública Federal, o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa - CEBRAE, mediante sua transformação em serviço social autônomo, criando assim o SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

O SEBRAE é uma instituição técnica de apoio ao desenvolvimento da atividade empresarial de pequeno porte, voltada para o fomento e difusão de programas e projetos que visam à promoção e ao fortalecimento das micro e pequenas empresas.

Seu propósito é trabalhar de forma estratégica, inovadora e pragmática para fazer com que o universo dos pequenos negócios no Brasil tenha as melhores condições possíveis para uma evolução sustentável, contribuindo para o desenvolvimento do país como um todo.

Foi criado por lei de iniciativa do Poder Executivo, concebida em harmonia com as confederações representativas das forças produtivas nacionais. Sem essa parceria entre os setores públicos, privado e as principais entidades de fomento e pesquisa do país, esse modelo não seria eficaz.

O SEBRAE é predominantemente administrado pela iniciativa privada. Constitui-se em serviço social autônomo - uma sociedade civil sem fins lucrativos que, embora operando em sintonia com o setor público, não se vincula à estrutura pública federal.

A instituição é fruto, portanto, de uma decisão política da cúpula empresarial e do Estado, que se associaram para criá-la e cooperam na busca de objetivos comuns. É, por isso mesmo, uma entidade empresarial voltada para atender ao segmento privado, embora desempenhe função pública.

Dentre os diversos programas de apoio às micro e pequenas empresas, destaca-se o programa de incubadora de empresas, que cria um ambiente especialmente planejado para acolher as micro e pequenas empresas nascentes e em operação, que buscam a modernização de suas atividades de forma a transformar idéias em produtos, processos e serviços.

Faz-se mister a análise das micro e pequenas empresas em suas mais diversas vertentes, para que se cumpra o escopo de torná-las propulsoras do desenvolvimento econômico e social no Brasil.



## 5.1 Classificação

Encontram-se na literatura e publicações pertinentes diversos parâmetros para definir e classificar as empresas que são consideradas micro e pequenas empresas, para fins de estudo e para enquadramento com o intuito de usufruir dos benefícios da lei.

Para fins didáticos, encontra-se em primeiro lugar a classificação referente à estrutura da organização da microempresa e da pequena empresa, na qual o proprietário centraliza quase todas as atividades, exercendo várias funções ao mesmo tempo.

Uma segunda classificação é aquela em que o parâmetro utilizado é o volume monetário ou econômico da empresa. Esta classificação é utilizada pelas leis federais e estaduais para fins de tributação, considerando os limites de faturamento e seu enquadramento como micro e pequena empresa. A lei federal 9.841, de 5.10.99, classifica-as de acordo com o limite de R\$ 244.000,00 para microempresa, e para as de pequeno porte, de R\$ 244.000,01 até R\$ 1.200.000,00, como já aludido anteriormente. No âmbito estadual, a Lei n. 10.669, de 24.10.00 alterou os limites a partir de janeiro de 2001: microempresa R\$ 120.000,00; empresas de pequeno porte classe A R\$ 720.000,00 e classe B - R\$ 1.200.000,00.

Um terceiro parâmetro, utilizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), é a quantidade de pessoas que trabalham nessas empresas. Assim, é considerada microempresa aquela que emprega até nove pessoas no ramo de atividade de comércio e serviços e até dezenove pessoas na indústria. A pequena empresa emprega de dez a quarenta e nove pessoas no comércio e serviços e de vinte a noventa e nove pessoas na indústria.

## 5.2 Ciclo de vida

No Brasil, a maioria das microempresas encerram suas atividades com pouco mais de um ano de exercício social, conforme pesquisas existentes. Algumas conseguem prolongar seu ciclo de vida, desempenhando o seu papel na vida

econômica e social, de sua comunidade, como geradoras de empregos e produtos que representam a riqueza da comunidade e de uma nação.

Dentre os principais fatores que contribuem para o encerramento das atividades, encontram-se aqueles relacionados à falta de tecnologia. Ações relacionadas à flexibilidade e agilidade nas decisões são indispensáveis para a solução destes problemas.

A obtenção de crédito também está relacionada a uma importante preocupação dos micro e pequenos empresários. O Estatuto da Microempresa (Lei n. 9.841/99) estabelece tratamento diferenciado simplificado e facilitado na obtenção de crédito nas Instituições Financeiras Oficiais, assim como o SEBRAE, que através de suas sedes estaduais e *síte* oficial na *Internet*, viabilizam programas de micro crédito, através de editais. O Estatuto também estabelece que o limite de crédito deve ser concedido sem as exigências de garantias, permitindo o aval.

O micro ou pequeno empresário, ao procurar recursos para sua empresa, encontra na burocracia grandes dificuldades. Necessita de tempo e dinheiro, para atender a todas as exigências, mesmo que o valor do financiamento seja mínimo. Neste momento de dificuldades, ele busca empréstimos direcionados à Pessoa Física, com menos burocracia, mas com juros mais elevados. Os lucros obtidos nas vendas de seus produtos não cobrem estes juros. Esta decisão representa, para o micro ou pequeno empresário, o fechamento de sua empresa.

Para que melhor se avalie as dificuldades burocráticas pelas quais estes empresários passam, é necessário que se analise o manual de abertura de empresa passo-a-passo, fornecido pelo SEBRAE, assim como é imprescindível que se mencione também que a mesma problemática se estende quando há a necessidade de fechamento das micro ou pequenas empresas.

Sem encerramento legal, as empresas podem acumular débitos com impostos e taxas. A maioria dos empresários imagina que, ao cerrar as portas do estabelecimento, os tributos caducarão em cinco anos e o governo abrirá mão da cobrança de impostos. Desconhecem que apesar do tributo caducar após cinco anos, sempre haverá pendência porque eles são cobrados anualmente. Por isso, para não ocorrer risco de ficar em débito com o governo, é necessário dar baixa na Junta Comercial ou no Cartório de Registro de Títulos e Documentos para Pessoa Jurídica (em caso de empresas prestadoras de serviços) e pedir o cancelamento do comprovante de inscrição. Em seguida, deve-se requerer o encerramento do CNPJ

(Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica), na Receita Federal; do Número de Inscrição de Registro Estadual, na Secretaria Estadual da Fazenda (as prestadoras de serviço estão isentas dessa inscrição); do Comprovante de Cancelamento de Inscrição, na prefeitura; e do INSS.

Antes de iniciar o fechamento de uma micro ou pequena empresa, é necessário ter conhecimento do Estatuto das Micro e Pequenas Empresas (Lei n. 9.841/99). Um dos benefícios proporcionados pela legislação é que as empresas inativas por cinco anos ou mais estarão dispensadas da apresentação de certidões negativas para a Junta Comercial ou para o cartório.

### **5.3 Características da MPE**

As principais características das micro e pequenas empresas são:

- Produtos e serviços de baixo preço unitário;
- Predominam vendas ao consumidor final;
- Atendem necessidades básicas da população;
- Escalas de produção muito baixas;
- Capital, insumos, materiais, mão-de-obra, etc.;
- Tecnologia de domínio público;
- Geração de novos empregos;
- Fonte de inovação;
- Estimula a competição econômica;
- Auxílio às grandes empresas;
- Produção eficiente de bens e serviços.

As MPEs representam uma importante fonte de geração de riqueza para o país, portanto ignorar o potencial desses empreendimentos significa desvalorizar um importante agente de fomentação da economia, que contribui de forma significativa para o seu desenvolvimento.

## 5.4 A Importância da MPE

Apesar delas já existirem desde a época do Vice-Reinado, ainda durante o chamado Ciclo do Ouro, atualmente as micro, pequenas e médias empresas (mpmes) estão ganhando atenção especial em razão de sua importância na economia brasileira, apesar das dificuldades que elas ainda enfrentam. Antes de qualquer coisa, é preciso entender como são classificadas as empresas. Segundo o SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, essa classificação se dá pelo número de empregados da seguinte forma:

Classificação das Empresas	Número de empregados		
	Na indústria	No comércio	Nos serviços
ME (micro empresa)	Até 19	Até 9	Até 9
PE (pequena empresa)	De 20 a 99	De 10 a 49	De 10 a 49
MDE (média empresa)	De 100 a 499	De 50 a 99	De 50 a 99
GE (grande empresa)	Acima de 499	Mais de 99	Mais de 99

Tabela 5: Número de Empregados

Fonte: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

Vale lembrar ainda que a legislação prevê o enquadramento das empresas de acordo com o seu faturamento. Dados do SEBRAE mostra que em 1998 existiam 3,6 milhões de empresas no Brasil nas quais 98,8% eram micro e pequenas empresas. Apesar de serem a maioria, ainda cabe às grandes firmas a maior absorção de toda a mão-de-obra, 47,2%, embora seguida de perto pelas micro e pequenas, 43,8%. No entanto, quando o setor de atividades é o comércio, a situação começa a mudar. Embora as grandes empresas (que são a minoria) empreguem a maior parte da mão-de-obra existente nos setores da indústria e serviços, as micro e pequenas empresas já lideram esses índices no setor de comércio absorvendo 78,4% da mão-de-obra. Sinais esses que talvez seja seguido pelos outros setores. A rapidez com que essas empresas crescem no país é de vital importância para a economia pois esse crescimento também será refletido no índice de empregabilidade e renda existente hoje. É evidente que, quanto maior o número de empresas, maior será o número de empregos com carteira assinada. De 1995 a 2000 o número de micro e

pequenas firmas cresceu 25% e 13% respectivamente contra 1% nas médias e grandes empresas. Em termos de mão-de-obra, as micro e pequenas empresas também cresceu 26% e 11% respectivamente. Nas médias e grandes, esse aumento foi de apenas 0,6% (RAIS). Contudo, a maior contribuição que as micro e pequenas empresas dão para a economia brasileira, talvez como consequência de tudo o que já foi abordado, é que elas são as maiores responsáveis pela desconcentração de renda na sociedade. Se partirmos do pressuposto que a concentração de renda ainda é um dos piores problemas do Brasil, a contribuição delas na economia é fantástica. Não tão menos importante, as empresas de pequeno porte possuem uma flexibilidade de adaptação espetacular na medida em que conseguem se adaptar às mudanças no cenário econômico com mais facilidade. É bem verdade que, da mesma forma em que elas criam oportunidades de empregos com rapidez, do mesmo modo essas oportunidades podem desaparecer com a mesma rapidez. Porém, esses empregos criados favorecem o poder de compras da população e contribuem para o reestabelecimento da estabilidade econômica (Solomon, 1989). São por essas e outras razões que as micro, pequenas e também as médias empresas vêm ganhando atenção especial por parte de instituições, órgãos de pesquisas, da sociedade e do próprio governo. Todavia, analisando o outro lado da moeda, verifica-se que essas *mpmes* são as que mais enfrentam dificuldades, principalmente relacionados com a obtenção de crédito. Pelo menos é o que revela uma pesquisa do Instituto Vox Populi feita para a FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) e divulgado pela Folha Online em setembro de 2002. A alta burocracia também tem se tornado um problema para as *mpmes* (Info Money Pessoal, 2004).

Essas empresas produzem impactos, positivos ou negativos, na sociedade como um todo. Quando elas passam por dificuldades, o que geralmente é comum no Brasil, muitos empregos são extintos, a renda da população despenca, indo com ela o poder de compra das pessoas. Isso afeta diretamente a qualidade de vida dos indivíduos. Por outro lado, quando essas empresas vão bem, a riqueza do país aumenta, os empregos crescem, a concentração de renda diminui e as pessoas passam a desfrutar de uma vida melhor.

## 5.5 A Importância das MPEs para a economia do país

As micro e pequenas empresas têm papel fundamental para alavancar o crescimento do País, segundo análise do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Segundo dados da instituição, os pequenos negócios são de fundamental importância para fomentar o desenvolvimento e contribuir com o avanço do Brasil em 2010. A expectativa do BNDES é que a economia cresça acima de 5% nos próximos cinco anos, que a geração de empregos formais dobre em 2010, que a massa salarial das famílias brasileiras atinja R\$ 1,38 trilhão e que os investimentos internos cresçam a uma taxa de 9,6% ao ano até 2013. O Brasil está muito bem e a micro e pequena empresa é a principal mola propulsora da redução das desigualdades sociais. Um vetor importante para a continuidade do crescimento é a necessidade de expansão do crédito.

A pequena empresa precisa de crédito e o desafio é suprir com condições compatíveis com a situação brasileira. Como contribuição, o BNDES possui dois canais de liberação de recursos para fomento dos pequenos negócios, que têm registrado aumento no volume resgatado. No primeiro semestre deste ano, 24,5% do volume total emprestado pelo banco teve como destino micro e pequenas empresas, contra 12,2% registrados no mesmo período de 2009. A expectativa do BNDES é que neste ano sejam criados 2,2 milhões de empregos formais, contra 995 mil registrados em 2009. As micro e pequenas empresas são responsáveis por 52,3% do emprego formal em todo o País, segundo os dados do banco, o que equivale a 13 milhões trabalhadores. A massa salarial deve atingir R\$ 1,38 trilhão ao fim deste ano. Números mostram um aumento do poder de compra das classes mais baixas, o que impulsiona as micro e pequenas empresas. Em 2002, 58% do consumo era feito pelas classes A e B. As famílias das classes C e D representavam 36% do total. Apenas oito anos depois, a participação se inverteu. Em 2010, as classes C e D são responsáveis por 59%, enquanto os mais abastados das classes A e B compram 40% dos R\$ 1,38 trilhão consumidos no País. Esse é um mercado muito bom para a pequena empresa, que está mais próxima dos consumidores das classes C e D, portanto, vale à pena ficar de olho nesse nicho.

Os principais indicadores a serem apresentados são relativos à participação do segmento em: absorção da mão de obra (M-O); PIB ou nas exportações (EXP) e no total de empresas constituídas (TE):

- Austrália: 71% (M-O) e 99% (TE);
- Chile: 80% (M-O) e 20% (PIB);
- Dinamarca: 36% (M-O) e 44% (PIB);
- Espanha: 80% (M-O) e 51% (PIB);
- EUA: 51% (M-O) e 51% (PIB);
- Grécia: 86%(M-O);
- Irlanda: 70% (M-O) e 98% (TE);
- Itália: 38% (EXP) e 98% (TE);
- México: 37% (M-O);
- Reino Unido: 56% (M-O) e 40% (PIB);
- Suíça: 75% (M-O) e 99% (TE);
- Tailândia: 60% (M-O) e 85% (TE).

## **5.6 Consultoria para MPE**

Mesmo respondendo por 99% das empresas constituídas no Brasil, as MPE não recebem a devida atenção em termos de consultoria. Seja na formatação de modelos próprios para a aplicação neste segmento específico, seja pela bibliografia disponível. Apresenta-se a seguir considerações sobre o processo de consultoria em MPE.

## **5.7 Procedimentos para a aplicação de consultoria nas MPE**

A adequação da linguagem é fundamental, pois falar em áreas gerenciais em uma micro empresa onde apenas o proprietário trabalha e decide, seria no mínimo

inadequado. O empresário certamente teria a impressão de que o consultor não conhece a realidade de sua empresa.

Exemplificando, propor ações para gestão de pessoas, quando muitas das empresas trabalham exclusivamente com a mão-de-obra do proprietário e familiares. Vale o bom senso para evitar pacotes que estarão distantes das reais necessidades da empresa-cliente.

Não desprezar as funções administrativas básicas, adequando sua linguagem e mostrando ao empresário que mesmo sua micro empresa necessita de planejamento, controle na produção ou no fornecimento de serviços, controle financeiro, uma proposta de marketing, dentre outros, é a atitude que o profissional deve empregar ao trabalhar neste segmento.

Apresenta-se a seguir os dificultadores com as respectivas indicações de conteúdo a ser abordado pela consultoria focada neste segmento:

Difícultador apontado pelo Empresário	Temas a abordar
Concorrência	Planejamento estratégico, pesquisa de mercado, custos e formação de preço, gestão de processos, produtos e serviços
Falta de capital de giro	Administração financeira, fontes de financiamento e planejamento estratégico.
Estagnação econômica	Planejamento estratégico, marketing, inovação, pesquisa de mercado.
Inadimplência	Administração financeira e do crédito
Falta de Mão-de-obra qualificada	Treinamento, relações humanas.
Clientes sem dinheiro/Falta de clientes	Marketing e planejamento estratégico
Sincronizar caixa da empresa	Administração financeira
Problemas legais	Planejamento e gestão
Carga tributária elevada	Planejamento estratégico, gestão financeira e marketing.

Tabela 6: Relação entre dificultador e tema a ser abordado na consultoria

Fonte: Becker 2004

## 5.8 Procedimentos para consultoria na MPE

Para um estudo de implantação de uma nova empresa, cria-se toda uma nova situação, onde os elementos trabalhados são projeções e expectativas em relação a algo novo. No caso de uma empresa em atividade, trabalha-se com a situação atual



e a situação desejada. Os elementos para o planejamento levam em conta uma realidade atual, onde a empresa já possui um histórico em relação ao seu público interno e externo. Neste caso assume uma posição de destaque a função diagnóstico empresarial. Para estas empresas propõe-se uma intervenção rápida, no modelo médico-paciente, podendo, de acordo com as condições da empresa-cliente agregar mais duas etapas: apoio à implantação e acompanhamento da consolidação do plano proposto.

Parte I - Conceitual: estabelecimento de um entendimento mínimo nas questões relacionadas com o planejamento e a implantação de uma empresa, bem como as atividades a serem desempenhadas quando a empresa estiver em atividade;

Parte II - Elaboração do planejamento estratégico e definição da estrutura do negócio: uma vez entendidos os conceitos parte-se para a coleta e análise dos dados que servirão de subsídio para o planejamento estratégico. Uma vez definido o planejamento estratégico, deve-se buscar estruturar a empresa, de forma a possibilitar que os planos e idéias tornem-se realidade;

Parte III – Apoio à implantação: é a hora de fazer acontecer. Neste momento, é importante ocorrer uma interação entre o consultor e a empresa cliente, de forma a possibilitar um apoio ao empreendedor, nas situações novas e imprevistas que certamente ocorrerão. É mais um elemento para ajudar que o negócio comece com maior possibilidade de êxito. A transição da idéia para o mundo real, pode acarretar uma inquietação e um sentimento de insegurança no novo empresário. Um apoio externo será de grande valia neste momento.

## 6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na elaboração do planejamento estratégico, diversos métodos podem ser usados, dentre os quais destacamos:

**Análise PEST:** tem seu foco na avaliação de fatores Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos;

**Políticos:** abrange as políticas governamentais, o conhecimento da legislação e a consciência de seu caráter mutável, buscando sempre que possível, estratégias de adaptação a mudanças que possam ser implementadas. Os problemas legais indicados pelos empresários como dificultadores na sobrevivência dos negócios devem ser estudados a priori e suas implicações medidas na análise de viabilidade do negócio. **Econômico:** o conhecimento do ambiente macroeconômico é vital para o sucesso do negócio. Os ciclos de recessão e crescimento promovem variação na renda e consumo. As afirmações de clientes sem dinheiro, recessão econômica, inadimplência são reflexos do ambiente macroeconômico. Além disto, repercute também sobre a produção e o consumo a política econômica, fiscal e monetária;

**Sócio-culturais:** é fundamental conhecer o público, suas crenças e valores, pois o sucesso do empreendimento depende de como o cliente percebe o produto ou serviço oferecido. Fatores como dinamismo da localidade onde se pretende atuar, com clientes e parceiros com capacidade empreendedora, disponibilidade de mão-de-obra qualificada, são redutores de riscos na implantação e desenvolvimento do negócio;

**Tecnológicos:** o avanço da tecnologia deve ser considerado, pois se reflete na gestão do negócio, custos e na qualidade dos produtos e serviços. Uma nova tecnologia pode ser fator de desenvolvimento ou de quebra de uma empresa, caso a mesma não tenha capacidade de absorvê-la, tornando-se pouco competitiva.

**Posicionamento:** inicialmente faz-se um mapeamento dos fatores que influenciam os negócios: clientes, fornecedores, concorrentes, entrantes potenciais, produtos substitutos e complementares. Na seqüência, define-se a forma de interagir com esses fatores, enfim, a forma de atuação da empresa. Para o mapeamento é importante avaliar;

Grau de rivalidade e barreiras de entrada: a questão da concorrência, e pior, da concorrência desleal deve ser bem avaliada nesta etapa. É importante avaliar não só a concorrência existente, bem como a que poderá estabelecer-se, conhecendo e até alterando as limitações a entrantes potenciais;

Ameaças de substitutos: verifica-se a existência de possíveis produtos substitutos, que possam atuar no seu mercado. Nesta avaliação deve considerar-se, de forma ampla, todos os produtos com funções semelhantes, que possam substituí-lo, com especial destaque para as inovações tecnológicas;

Poder do comprador: verificar o público ao qual se destina seu produto ou serviço, e avaliar seu poder de influenciar tanto seu preço quanto o nível de exigência. Normalmente os determinantes do poder do comprador são sua quantidade, seu tamanho e o volume de compra;

Poder do fornecedor: verificar tamanho e a concentração dos fornecedores, bem como o grau de diferenciação dos insumos oferecidos;

Complementares: os produtos complementares são aqueles que não podem ser oferecidos de maneira isolada, necessitando do fornecimento de outra empresa para viabilizar seu produto. Por exemplo, o fabricante do aparelho de televisão, em relação à emissora de televisão;

Análise SWOT: proposta pela escola de estratégia Design, analisa pontos fortes (Strengths), pontos fracos (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats), da organização em seu ambiente. Sua apresentação normalmente é matricial, com enfoque interno e externo, positivo e negativo. Assim, internamente, forças são pontos positivos e as fraquezas os pontos negativos. Enquanto que externamente, as oportunidades são os pontos positivos e as ameaças os negativos. Busca-se potencializar os pontos positivos e reduzir ao máximo o impacto dos pontos negativos, bem identificados na matriz.

Cenários: é uma importante ferramenta do estrategista, pois sabendo-se que o futuro é incerto, especula-se sobre uma variedade de futuros, dentre os quais estaria o correto. Entenda-se como cenário, a completa disposição dos fatores que podem influenciar um empreendimento. A partir da coleta dos dados disponíveis, criam-se cenários fictícios, mas factíveis e o comportamento da empresa em cada uma das possibilidades imaginadas deve ser definido para que a tomada de decisões estratégicas possa ser avaliada à priori, isenta de pressões pontuais.

Definida a idéia, elaborado o planejamento estratégico e definidas visão, missão e metas, deve-se partir para a estruturação do negócio, ou seja, o modo de operacionalizar as decisões que formam tomadas.

## **6.1 Estruturação dos negócios**

Na fase de planejamento, o empreendedor define qual o mercado-alvo a atingir, nesta etapa é feita a quantificação do mercado e o cálculo da expectativa de vendas e lucros. Tudo que foi percebido como vantagem competitiva, no processo de planejamento estratégico, deve agora ser quantificado e verificado quais os recursos necessários para sua implantação.

Na definição da estrutura do negócio, deve-se verificar inicialmente quais as competências essenciais da organização, para a seguir desenvolver seu modelo organizacional, operacional, de marketing e financeiro.

Competências essenciais: trata-se de saber qual ou quais as funções executadas na empresa que a torna única, que a concorrência não consegue copiar, ou que muitas vezes sequer compreende. É aquilo que torna a empresa única. Pode ser uma aptidão ou habilidade, mas pode ser definida como o conjunto de habilidades e tecnologias que permite à empresa oferecer um determinado benefício aos seus clientes;

Modelo organizacional: é à hora de definir como a empresa vai estar estruturada para iniciar seu funcionamento e preparar-se para a evolução natural que ocorre na busca do atingimento dos objetivos propostos. Algumas perguntas precisam ser respondidas: como será dividido o trabalho? Quais os principais cargos? Como será a especialização quanto ao sentido horizontal (departamentalização) quanto no sentido vertical (hierarquização)? Qual a relação de poder? Como funciona a hierarquia da empresa? Quem toma as decisões? Como funciona a distribuição da autoridade e responsabilidade? Como será feita a coordenação? Como será feita a comunicação? ;

Modelo operacional: é a representação mais concreta do negócio, pois reflete como a empresa irá realizar a transformação de insumos em produto acabado ou como pretende prestar seus serviços. Estabelece como serão os processos, suas

interfaces, as tecnologias que apoiarão e os recursos necessários para o negócio funcionar;

Modelo de marketing: pragmaticamente falando, o marketing pode ser entendido como uma disciplina centrada na importância de conseguir que os mais consumidores comprem o seu produto mais vezes, para que sua empresa ganhe mais dinheiro. Na definição do modelo a ser utilizado, deve-se levar em consideração: segmentação e determinação do mercado-alvo; posicionamento do produto/serviço; imagem; planejamento; composto do produto; composto do preço; composto de distribuição e comercialização; composto de comunicação;

Modelo financeiro: tem por finalidade formular um conjunto de projeções acerca da real possibilidade de retorno sobre o investimento, ou seja, como as receitas auferidas serão capazes de cobrir o investimento necessário e a remuneração do capital e do empresário. Neste momento devem ser verificados os recursos necessários para montar ou ampliar o negócio. Conhecido o valor necessário, deve-se projetar as receitas que serão auferidas para efetuar sua dedução dos custos e obter o resultado. Outros importantes fatores na definição do modelo financeiro, além da remuneração, podem ser citados: prazo de retorno do investimento, taxas de crescimento, valorização da empresa. Instrumentos contábeis serão fundamentais para esta avaliação, sendo que uma boa previsão do fluxo de caixa é vital para a sobrevivência do negócio. Outras avaliações poderão e deverão ser efetuadas, conforme a complexidade do negócio que se está iniciando.

## **6.2 Procedimentos de apoio à gestão de empresas em atividade**

Na definição do modelo de consultoria para as MPE que já estão em funcionamento, todos os aspectos levantados na proposta para preparação do candidato a empresário ou ao empresário que está iniciando novo negócio serão utilizados, sendo que ocorre uma diferenciação bastante grande e desafiadora. É necessário conhecer o atual estágio da empresa e avaliar que aspectos deverão ser reforçados e quais necessariamente terão que ser revistos.

Assim, partindo-se de um diagnóstico da situação atual, todo o modelo apresentado deverá ser relacionado com a situação existente.

Identificada a atual situação da empresa em relação às atividades e processos administrativos que necessitam ser trabalhados, procede-se uma comparação com a situação desejada e promove-se a elaboração de um plano de trabalho para viabilizar o atingimento desta nova situação.

Toma importância muito grande o processo de diagnóstico, que depende em muito da sensibilidade do consultor. Além de buscar uma avaliação isenta da situação atual, o grande desafio será “vender” ao empresário a necessidade de uma nova forma de atuar, com uma minuciosa revisão de conceitos e métodos de trabalho, em alguns casos arraigados há muito tempo na mentalidade do empresário e na cultura organizacional da empresa.

Os procedimentos básicos da consultoria propostos para estas empresas são: diagnóstico; revisão conceitual; reavaliação do planejamento estratégico e estrutura do negócio.

Parte I – Diagnóstico: O diagnóstico analisa e avalia as políticas e estratégias que a empresa adota. A avaliação da situação presente identifica problemas e barreiras que dificultam o desempenho empresarial. É a forma segura de realizar mudanças organizacionais e ou estratégicas. Na MPE normalmente são feitos de maneira informal, com objetivos mal definidos, estratégias empíricas, recursos insuficientes e acompanhamento pouco eficaz. Os sócios centralizam o poder e informações e estão envolvidos no operacional. Conhecem os problemas de perto, mas tem dificuldade em descobrir as causa dos problemas e avaliar seus efeitos, avaliar a gravidade e ordenar as medidas corretivas consistentemente. Esta fase torna-se vital na medida em que sua aceitação pelo empresário e reconhecimento da necessidade de apoio externo serão determinantes no sucesso da empreitada;

Parte II – Revisão Conceitual: estabelecimento de um entendimento mínimo nas questões relacionadas com o planejamento e funcionamento da empresa, bem como a forma como as atividades estão sendo executadas e a que pretende-se implementar como resultado da intervenção;

Parte III - Reavaliação do planejamento estratégico e redefinição da estrutura do negócio: internalizados os conceitos será efetuada uma avaliação do atual direcionamento estratégico da empresa e de sua estrutura organizacional. Com base nas ferramentas de planejamento, será elaborado novo planejamento estratégico e uma redefinição da estrutura do negócio, sempre buscando reforçar os pontos

positivos e corrigir aqueles que não estão correspondendo às necessidades da empresa;

Parte IV – Apoio à implantação: diferentemente da implantação de uma nova empresa, aqui a nova concepção estará convivendo com uma cultura organizacional pré-existente, algo que poderá ser favorável, caso o modelo existente já estivesse sendo percebido como inadequado, ou desfavorável, caso a percepção existente era de que a situação existente oferecia relativa segurança e a mudança poderá alterar a zona de conforto existente na organização. Independentemente da percepção interna do processo de mudança, a intervenção do consultor será fundamental nesta etapa, como forma de auxiliar o empresário na implantação das medidas necessárias;

Parte V – Acompanhamento da consolidação do plano proposto: esta é uma necessidade do empresário, constantemente relegada pelo consultor, sendo um dos motivos pelo descrédito existente em relação à consultoria. Após entregue o “pacote”, na maioria das vezes o consultor abandona a empresa, sem verificar se as recomendações apresentadas estão sendo corretamente implementadas. Constitui-se em fator vital para o sucesso o acompanhamento da consolidação do plano proposto, devendo sua periodicidade ser negociada caso a caso, conforme a necessidade do cliente e a disponibilidade do consultor.

## **7 CONSULTORIA CLOVER**

A Clover é uma micro empresa nova no ramo de consultoria em marketing. Nossos profissionais estão qualificados para aplicação de métodos funcionais em empresas que necessitam de um marketing estratégico, utilizando as principais ferramentas: análise SWOT, pesquisa de mercado, pesquisa de concorrentes, pesquisa de custo, pesquisa de cenário, entre outras.

Somos especializados em diagnosticar e solucionar possíveis melhoras na área de marketing de micro e pequenas empresas.

Nossa metodologia é aplicada uma vez que analisamos o cenário em que se encontra nosso possível cliente. Após a primeira visita ao cliente, criamos um diagnostico que apresenta os pontos a serem desenvolvidos. Mediante a entrega do diagnostico, é agendada uma reunião para apresentação de resultados esperados. Quando fechado um acordo, aplicamos todos os recursos necessários para tais melhorias. Elaboramos ações de monitoramento, para verificar o desenvolvimento do nosso trabalho e é feito um controle através da gestão de riscos e de relatórios periódicos, sendo analisados e se necessário modificado.

Nosso objetivo, é oferecer as micro e pequenas empresas acesso aos serviços de uma consultoria em marketing, atendendo clientes que não possuam uma estrutura interna de marketing, e que necessitam de conhecimento ou reforço externo, ou o caso de novos empresários que desejam iniciar projetos para novos negócios.

### **7.1 Forma jurídica e enquadramento tributário**

Lucro Presumido, calculado com base no faturamento mensal da empresa.

### **7.2 Fontes de recursos**

Recursos Próprios.



## 7.3 Análise SWOT

### 7.3.1 Forças

- Consultoria especializada em Marketing;
- Foco em Micro e pequenas empresas;
- Profissionais especializados em Marketing estratégico;
- Fácil localização da empresa;
- Velocidade para implementar mudanças de acordo com a demanda;

### 7.3.2 Fraquezas

- Empresa nova no mercado;
- Profissionais ainda não reconhecidos;
- Escassez de profissionais qualificados

### 7.3.3 Oportunidades

- Parcerias com empresas de financiamentos;
- Potenciais parcerias com empresas de propagandas;

### 7.3.4 Ameaças

- Concorrentes há mais tempo no mercado;
- Possibilidades de crise econômica;
- Concorrência exagerada, forçando preços a níveis impraticáveis;

## **7.4 Análise de mercado**

Localizada na grande São Paulo, onde é de fácil localização para nossos clientes.

### Vantagem Competitiva

- Conhecimento especializado em marketing;
- Foco em Micro e Pequenas empresas;

Nosso foco são as micro e pequenas empresas recém-inauguradas, que precisam de orientação para a divulgação da empresa.

## **7.5 Estudo dos concorrentes**

Nosso maior concorrente atualmente é a AGMKT

## **7.6 Plano de marketing**

Usamos todo o nosso conhecimento e entusiasmo para ajudar os nossos clientes a aumentar suas vendas, se diferenciar de seus concorrentes, maximizar seus investimentos em comunicação e melhorar seus resultados, fazendo mais com muito menos.

Estruturar um processo de planejamento estratégico é fundamental para que as empresas competitivas tenham clareza da definição de seus objetivos e possam traçar antecipadamente os possíveis caminhos a serem percorridos para atingi-los.

### 7.6.1 Ações corretivas e preventivas

A consultoria Clover oferece suporte desde o levantamento de dados internos da empresa e das informações de mercado, até a elaboração de estratégias e planos de ação que conduzam a sua implementação. Posteriormente, a consultoria Clover pode auxiliar no acompanhamento e resultados das ações realizadas bem como a condução de rotas alternativas nos planos de ação para que a estratégia seja mantida e implementada em todos os níveis da empresa.

Acreditamos que o envolvimento de todos é fundamental. Para tanto apoiamos com metodologias de treinamento/capacitação e estruturação de mecanismos de incentivos, se necessário.

### 7.7 Plano operacional

Para o funcionamento da Clover, iniciamos com uma aplicação de cada sócia no valor de R\$20.000, totalizando R\$ 140.000. O retorno esta previsto para 5 meses após a abertura. Temos uma meta de atender cerca de 5 clientes por mês, finalizando seus projetos em curto prazo em aproximadamente 6 meses.

A Consultoria Clover está localizada na Zona Sul de São Paulo, na Av. Angélica. O ponto de aluguel é um edifício de fácil acesso para visitação e reuniões com clientes.

<b>Sócia</b>	<b>Investimento</b>	<b>Percentual</b>
Carina Okita	R\$ 28.000,00	20%
Gabriela Gerstenberger	R\$ 28.000,00	20%
Pricilla Cieninga	R\$ 28.000,00	20%
Sandra Regina	R\$ 28.000,00	20%
Vanessa Felipe	R\$ 28.000,00	20%

Tabela 7: Investimento de cada Sócia

Autor: Carina Miyako Okita

## 7.8 Plano financeiro

### 7.8.1 Estimativa de investimentos fixos

#### 7.8.1.1 Maquinas e equipamentos

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
Notebook	7	R\$ 1.200,00	R\$ 8.400,00
Multifuncional	2	R\$ 900,00	R\$ 1.800,00
Calculadora Financeira	3	R\$ 219,00	R\$ 657,00
Rádio Nextel	5	R\$ 100,00	R\$ 500,00
SUBTOTAL A:			R\$ 11.357,00

Tabela 9: Máquinas e equipamentos

Autor: Carina Miyako Okita

#### 7.8.1.2 Móveis e utensílios

Móveis e utensílios			
Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
Mesa p/ escritório	7	R\$ 120,00	R\$ 840,0
Cadeira p/ escritório	7	R\$ 80,00	R\$ 560,00
Armário	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Arquivo	2	R\$ 80,00	R\$ 160,00
Sofá	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Mesa p/ refeitório	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Lixeira	10	R\$ 10,00	R\$ 100,00
Aparelho Telefônico	3	R\$ 50,00	R\$ 150,00
Armário p/ refeitório	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Cafeteira	1	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Geladeira	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Microondas	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Ar – Condicionado	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Bebedouro	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
SUBTOTAL B:			R\$ 5.340,00

Tabela 10: Móveis e utensílios

Autor: Carina Miyako Okita

## 7.8.1.3 Veículos

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
Moto 250	2	R\$ 10.000,00	R\$ 20.000,00
Celta (usado)	1	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00
SUBTOTAL C:			R\$ 40.000,00
Total de investimentos fixos: SUBTOTAL A + B + C =			R\$ 56.697,00

Tabela 11: Veículos

Autor: Carina Miyako Okita

## 7.8.2 Capital de giro

## 7.8.2.1 Calculo do prazo médio de vendas

Prazo Médio de Vendas	(%)	Numero de Dias	Média Ponderada
A vista	60%	0	0
A prazo	40%	30	12
Prazo médio total = 12 dias			

Tabela 12: Calculo do prazo médio de vendas

Autor: Carina Miyako Okita

## 7.8.2.5 Calculo do prazo médio de compras

Prazo Médio de Compras	(%)	Numero de Dias	Média Ponderada
A vista	80%	0	0
A prazo	20%	30	6
Prazo médio total = 6 dias			

Tabela 13: Calculo do prazo médio de vendas

Autor: Carina Miyako Okita

## Calculo do prazo médio de estoque

Necessidade média de estoque	Numero de Dias
	Não há necessidade por ser consultoria

Tabela 14: Calculo do prazo médio de estoque

Autor: Carina Miyako Okita

## 7.8.2.6 Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

<b>Recursos da empresa fora do seu caixa</b>	<b>Numero de dias</b>
Contas a receber	12
Estoques	0
Sub-total	12
Fornecedores	6
Sub-total 2	6
Necessidade líquida de capital de giro em dias	6

Tabela 15: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

Autor: Carina Miyako Okita

## 7.8.3 Caixa Mínimo

Custo fixo mensal	R\$ 45.088,38
Custo total da empresa	R\$ 45.088,38
Custo total diário	R\$ 1.495,65
Necessidade líquida do capital de giro em dias	6
Total de Caixa Mínimo	R\$ 8.473,90

Tabela 16: Caixa Mínimo

Autor: Carina Miyako Okita

## 7.8.4 Capital de giro

<b>Descrição</b>	<b>R\$</b>
Estoque inicial	-
Caixa Mínimo	R\$ 8.473.90
Capital de Giro	R\$ 8.473.90

Tabela 17: Capital de giro

Autor: Carina Miyako Okita

### 7.8.5 Investimentos pré-operacionais

Investimentos pré-operacionais	R\$
Despesa de legalização	2.000,00
Obras civis/reformas	6.000,00
Divulgação	12.000,00
Cursos e treinamentos	4.000,00
Total	24.000,00

Tabela 18: Investimentos pré-operacionais

Autor: Carina Miyako Okita

#### 7.8.5.1 Investimento total (resumo)

Descrição dos investimentos	Valor	(%)
Investimentos Fixos	R\$56.697,00	63,23%
Capital de giro	R\$ 8.893,90	10,011 %
Investimentos pré-operacionais	R\$ 24.000,00	26,76%
Total	R\$ 89.670,90	100%
Fontes de Recursos		
Recursos próprios	140.000,00	100%
Recursos de terceiros		
Outros		
Total	140.000,00	100%

Tabela 19: Investimento total (resumo)

Autor: Carina Miyako Okita

#### 7.8.6 Estimativa de faturamento mensal da empresa

Produto	Quant. estimada de venda	Preço de venda/Hrs	Hrs/Mês	Faturamento Total
Assessoria MKT	4	R\$ 181,75	176	R\$128.000,00
Total				R\$128.000,00

Tabela 20: Estimativa de faturamento mensal da empresa

Autor: Carina Miyako Okita

## 7.8.7 Estimativa de custos de comercialização

Descrição	(%)	Faturamento Estimado	Valor dos Impostos
<b>1.IMPOSTOS</b>			
Impostos Federais			
Faturamento Mês		128.000,00	
PIS	0,65%		832,00
COFINS	3,00%		3.840,00
IRPJ	4,8%		6.144,00
CSLL	2,88%		3.686,40
Impostos Estaduais			-
ICMS			
Impostos Municipais			
ISS	5%		6.400,00
<b>Sub-total</b>	<b>16,33%</b>		<b>20.902,40</b>
<b>2.GASTOS COM VENDAS</b>			
Comissões	0		
Propaganda	2%		2.560,00
Taxa de administração de cartão de crédito	0,34		435,20
Sub- total			
Total			2.995,20

Tabela 21: Estimativa de custos de comercialização

Autor: Carina Miyako Okita

## 7.8.8 Estimativa do custo de depreciação

Ativos fixos	Valor do Bem	Tempo de vida Útil	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
Maquinas e Equipamentos	11.357,00	10 anos	1.135,70	94,64
Móveis	5.340,00	10 anos	445,00	37,08
Veículos	40.000,00	5 anos	8.000,00	666,66
Total				798,38

Tabela 22: Estimativa de custo de depreciação

Autor: Carina Miyako Okita



## 7.8.9 Estimativa de custos fixos operacionais mensais

Descrição	Custo total mensal
Aluguel	R\$ 3.000,00
Condomínio	R\$ 300,00
IPTU	R\$ 80,00
Água	R\$ 100,00
Energia Elétrica	R\$ 250,00
Telefone	R\$ 500,00
Pró-labore	R\$ 14.000,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 300,00
Salários+ encargos	R\$ 25.000,00
Material de limpeza	R\$ 80,00
Material de escritório	R\$ 100,00
Combustível	R\$ 160,00
Taxas diversas	R\$ 100,00
Serviços de terceiros	R\$ 120,00
Depreciação	R\$ 798,38
Outras despesas	R\$ 200,00
Total	R\$ 45.088,38

Tabela 23: Estimativa de custo fixos operacionais mensais

Autor: Carina Miyako Okita

## 7.8.10 Demonstrativos de resultados

Descrição	R\$
1- Receita total em vendas	128.000,00
(-)CMV	-0-
(-) Impostos	20.902,40
(-) Gastos com venda	2.995,20
Sub- total	23.897,60
Margem de contribuição	104.102,40
(-) Custos fixos totais	45.088,38
Resultado Operacional	59.014,02

Tabela 23: Demonstrativo de resultados

Autor: Carina Miyako Okita

### 7.8.11 Indicadores de viabilidade

#### 7.8.11.1 Índice de margem de contribuição

Descrição	R\$
Receita Total	128.000,00
(-)Custo Variável Total	23.897.,60
(=) Margem de Contribuição	104.102.40
Índice de Margem de Contribuição	0,8133 (104.102,40/128.000,00)

Tabela 24: Índice de margem de contribuição

Autor: Carina Miyako Okita

#### 7.8.11.2 Ponto de equilíbrio

Descrição	R\$
Custo Fixo Total	R\$ 45.088.38
(:) I.M.C.	0,8133
Total	R\$ 55.438.80

Tabela 25: Ponto de equilíbrio

Autor: Carina Miyako Okita

#### 7.8.11.3 Lucratividade

Descrição	R\$
Lucro Líquido	708.168.24
(: ) Receita Total	1.536.000,00
Sub- total x 100	0,46,10
Lucratividade	46,10%

Tabela 26: Lucratividade

Autor: Carina Miyako Okita

#### 7.8.11.4 Rentabilidade

Descrição	R\$
Lucro Líquido	708.168,24
(:)Investimento total	140.000,00
Rentabilidade	505%

Tabela 27: Rentabilidade

Autor: Carina Miyako Okita

## 7.8.12 Prazo de retorno de investimento

Descrição	R\$
Investimento Total	140.000,00
Lucro Líquido	708.168,24
Prazo de Retorno de Investimentos	74 dias

Tabela 28: Prazo de retorno de investimento

Autor: Carina Miyako Okita

## 7.7.4 Processo operacional

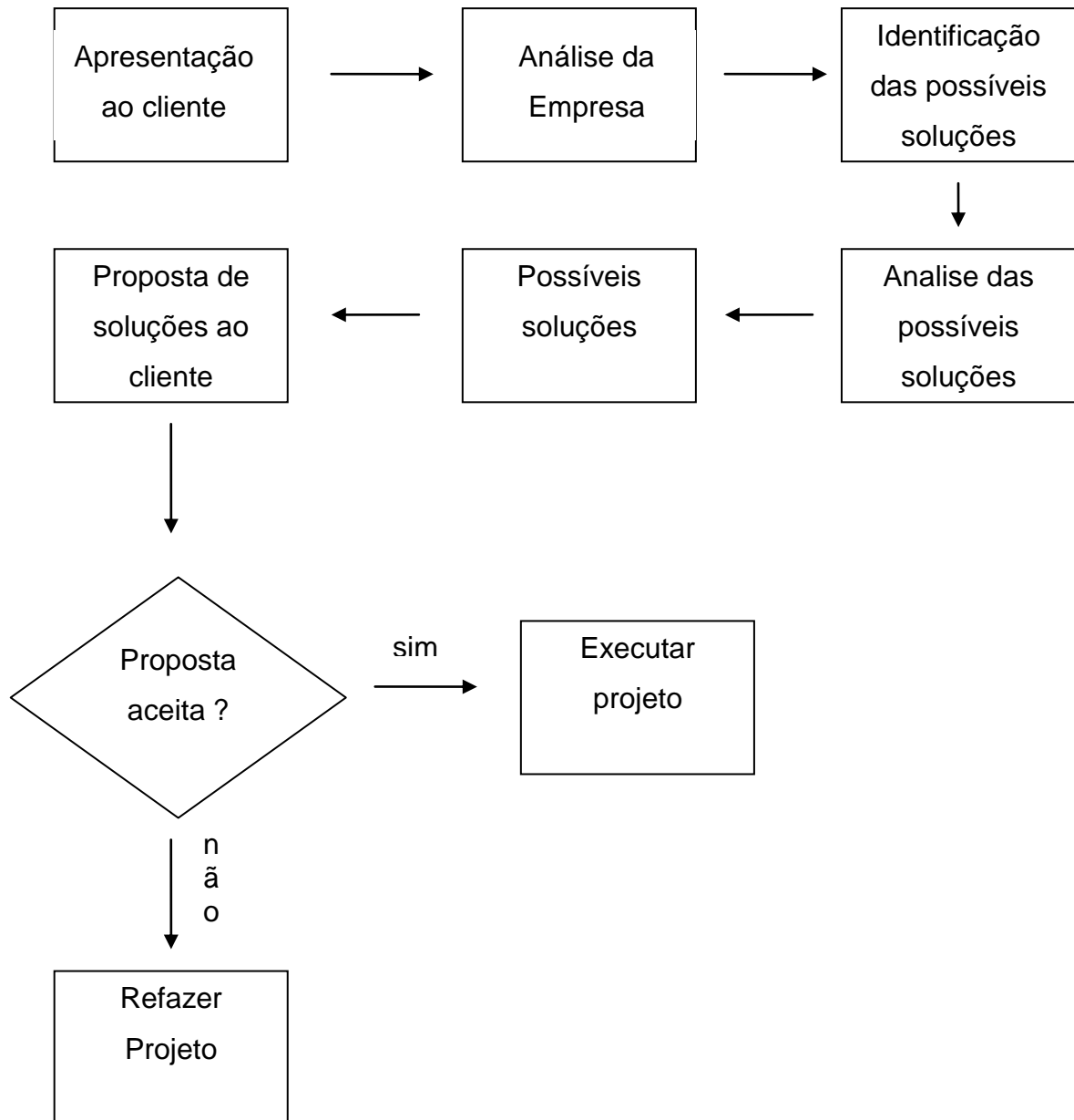


Figura 1: Processo Operacional

Autor: Pricilla de Oliveira Cieninga

## 7.7.5 Layout da empresa

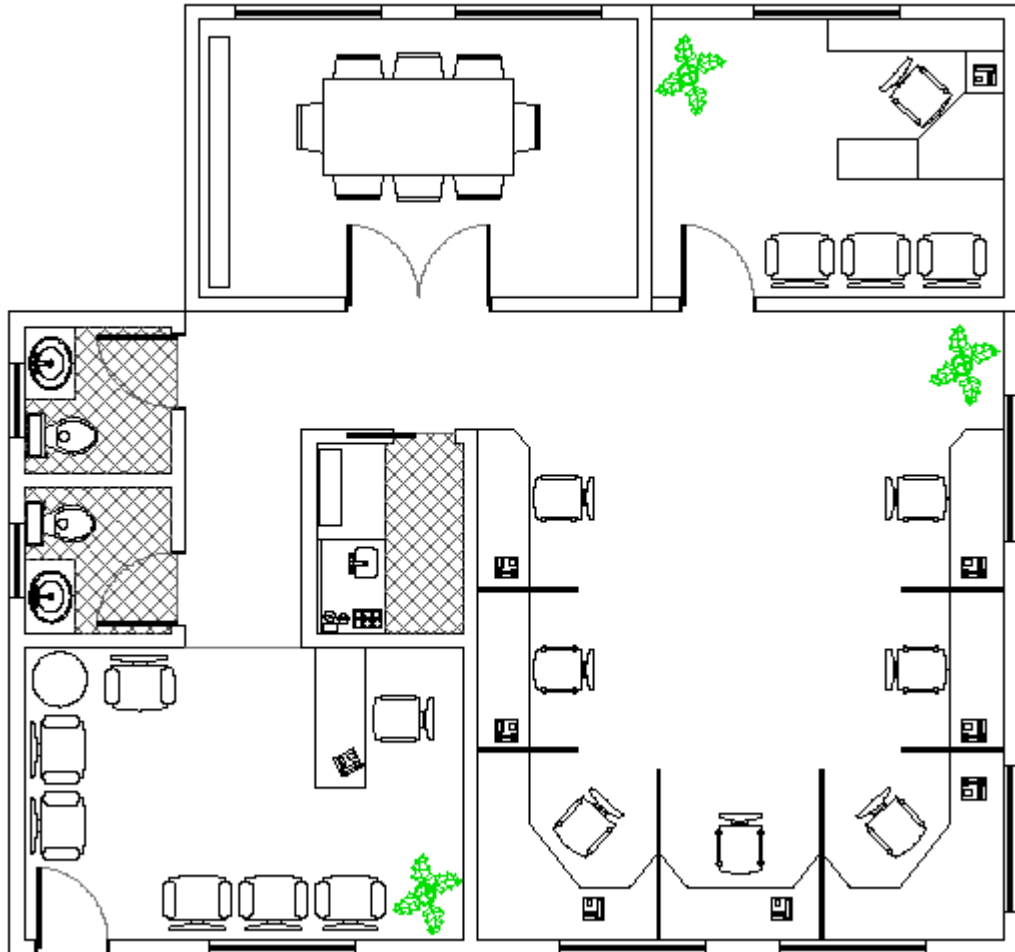


Figura 2: Layout da empresa

Fonte: Carina Miyako Okita

## 7.9 Dados da Empresa

<b>DADOS DA EMPRESA</b>	
RAZÃO SOCIAL	CLOVER LTDA
NOME FANTASIA	CLOVER
E-MAIL	<a href="mailto:CLOVER@CLOVER.COM.BR">CLOVER@CLOVER.COM.BR</a>
CNPJ	48.854.856/0001-50
TELEFONE	(11) 2124-1122
ENDEREÇO	AVENIDA ANGÉLICA, 2554
<b>DADOS RESPONSÁVEL LEGAL</b>	
NOME COMPLETO	GABRIELA GERSTENBERGER
CPF	551.685.361-31
TELEFONE	(11) 5674-3234

Tabela 29: Dados da empresa

Autor: Gabriela Ribeiro Gerstenberger Verta

## 7.10 Objetivos

Desenvolver procedimentos para consultoria nas micro e pequenas empresas, considerando características específicas das empresas deste porte.

Nosso objetivo é focar no marketing da empresa, diagnosticando os pontos a serem melhorados. Investir em propagandas e diferenciação no mercado.

Identificar as necessidades junto aos empresários da MPE (Micro e Pequenas Empresas), nas questões referentes à administração em marketing de seus negócios.

Nosso principal objetivo é oferecer as micro e pequenas empresas acesso aos serviços de uma consultoria em marketing,atendendo clientes que não possuam uma estrutura interna de marketing,e que necessitam de conhecimento ou reforço externo,e de novos empresários que desejam iniciar projetos para novos negócios.

### **7.11 Missão**

Disseminar o Marketing Estratégico em nossos clientes através de pesquisa, desenvolvimento, simplificação, aplicação e divulgação de ações monitoradas de marketing.

### **7.12 Visão**

Sermos sempre a melhor em solução de negócios para nossos clientes, o trabalho mais gratificante para nossa equipe e o melhor investimento para os sócios.

## 8 CONCLUSÃO

Ao concluir o presente trabalho de pesquisa, busca-se verificar se os objetivos inicialmente propostos foram atingidos. Resgatando o objetivo principal, entende-se que a falta de empreendedorismo dos administradores que iniciam seus negócios é muito grande, onde um dos principais pontos para o insucesso do negócio é o marketing.

Com os procedimentos propostos, espera-se colaborar para que este importante apoio à administração das empresas que é a consultoria empresarial focada em marketing possa ser aplicado nas MPE, com ferramentas necessárias e movidos de estudo, baseado nos conhecimentos de nossos profissionais, viabilizaremos um projeto de acordo com cada necessidade do cliente proporcionando assim o auxílio necessário para sua sobrevivência e desenvolvimento.

Pode-se, ao término deste trabalho de pesquisa recomendar algumas ações no sentido de aprofundar o estudo acerca das condições apresentadas como dificultadores para o sucesso das MPE. A proposta de uma consultoria no modelo médico-paciente focada no marketing da empresa, com curta duração é apresentada como forma de reduzir custos e oferecer uma linha de atuação para ações futuras onde o empresário poderá desenvolver seu plano de ação sozinho, ou entender que faz-se necessário a contratação de um profissional para uma consultoria de maior abrangência, aprofundando os assuntos apontados nesta consultoria inicial.

Verificando-se as limitações expostas neste trabalho, podemos recomendar o aprofundamento teórico em relação aos procedimentos propostos, possibilitando o desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação da situação atual da empresa e o desenvolvimento de modelos de avaliação e posicionamento estratégico para as empresas onde os serviços de consultoria forem utilizados.

Finalmente, como principal recomendação, destaca-se a necessidade de continuidade do estudo sobre o tema proposto, devendo os elementos apresentados servir de subsídio para a elaboração de um modelo de consultoria que venha a preencher esta lacuna hoje existente e sentida no decorrer da presente pesquisa.



## 9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

<http://pt.scribd.com/doc/6546993/SWOT-Estudo-de-Caso>

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/monografia-tcc/23279/>

<http://www.guzoconsultoria.com.br/?p=696>

[http://www.ogerente.com.br/produtividade/mm/mapas\\_mentais\\_swot.htm](http://www.ogerente.com.br/produtividade/mm/mapas_mentais_swot.htm)

<http://www.ferramentasdemarketing.com.br/contato.html>

<http://br.answers.yahoo.com/question/index?qid=20100531182047AALcOiX>

<http://www.sebrae.com.br>

BLOCK, Peter. Consultoria: o desafio da liberdade. São Paulo: Makron Books, 2001.

BUCHELE, Robert B. Diagnóstico de empresas em crescimento. São Paulo: Atlas, 1976.

CHÉR, Rogério. A Gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las. São Paulo: Maltese, 1991.

CLEMENTE, Armando (Org). Planejamento do negócio: como transformar idéias em realizações. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2004

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

GREENBAUM, Thomas L.O Manual do consultor. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1991.

WEIMBERG, Gerald M. Consultoria: o segredo do sucesso. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.