

CONSULTORIA EMPRESARIAL: UM SERVIÇO NECESSÁRIO E À DISPOSIÇÃO PARA AS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS.

Luísa Franzin Gomes

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

Prof. Esp. Valdir Aparecido da Silva

Prof. Ms. Oswaldo Matarossi Filho

Prof(a) Ms. Telma Bueno

Prof(a) Esp. Marly Aparecida Peres

Resumo:

A consultoria empresarial, entendida como um serviço de aconselhamento, prestado por profissional com conhecimentos e habilidades relevantes, constitui-se em um instrumento de apoio à administração de empresas e é uma ferramenta indispensável para empresas que desejam manter-se e crescer no mercado, principalmente levando em consideração a análise de um mercado globalizado, no qual a competição é muito intensa e frequente e o grau de exigência do cliente, quanto à qualidade, preço e atendimento, é maior, fazendo com que as empresas necessitem de ferramentas e estratégias que a tornem mais competitiva e diferenciada no mercado no qual atuam, nesse contexto,

Editor Geral

Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho

Organização e Gestão

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

Correspondência

Alameda Nothmann, nº 598 Campos Elíseos, CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.

+55 (11) 3224.0889 ramal: 218

E-mail: f272dir@cps.sp.gov.br

o conteúdo aqui desenvolvido tem por finalidade apresentar a consultoria como fator determinante para o sucesso de micro e pequenas empresas, visto que, apesar da importância das empresas deste segmento para economia brasileira, observa-se que elas utilizam-se pouco dos serviços de consultoria, aumentando a cada ano os índices de mortalidade de MPEs (Micro e Pequenas Empresas) em estudos sobre as causas da mortalidade de MPE, promovidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/SP), que serão detalhados no decorrer do presente trabalho, a falta de planejamento prévio e a deficiência na gestão empresarial são apontados como os principais motivos da mortalidade de MPEs.

Palavras-chave: administração; consultoria; micro e pequena empresas.

Abstract:

Business consulting, understood as a counseling service, provided by a professional with relevant knowledge and skills, constitutes an instrument to support business administration and is an indispensable tool for companies that wish to maintain and grow in the market, mainly considering the analysis of a globalized market in which competition is very intense and frequent and the level of customer demanding as regards quality, price and service is greater, causing companies to need tools and strategies that make it more competitive and differentiated in the market in which they operate, in this context, the content developed here has the purpose of bring business consulting as a determining factor for the success of micro and small companies, since, despite the importance of the companies of this segment for the Brazilian economy, it is observed that they use little of this services, raising on each year, the mortality micro and small businesses. In studies on the causes of micro and small companies mortality, promoted by the Brazilian Micro and Small Business Support Service (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas - SEBRAE / SP), which will be detailed in the course of this study, the lack of prior planning and the lack of business management are pointed out as main reasons for Micro and Small Businesses mortality.

Keywords: business consulting; micro and small enterprises; management.

Introdução

As pequenas empresas têm sido apontadas como responsáveis por uma parcela importante da economia brasileira e mundial, pois além de grandes geradoras de empregos, criam novos produtos e serviços e apresentam maior flexibilidade sob a forma de preços mais atrativos, salários menores e, em geral, lucros menores, constituindo assim uma saída para a crise econômica enfrentada por muitos países.

Infelizmente, um expressivo número de empreendedores sequer chega a comemorar o primeiro aniversário da empresa, sendo forçado a encerrar as atividades e, conseqüentemente, projetos que poderiam significar o sustento dos filhos, a melhoria da qualidade de vida para muitas famílias, por meio dessa oportunidade de trabalho. Os desafios que uma empresa enfrenta são muitos e comuns a todas, mas é nas pequenas que eles se apresentam com maior intensidade.

Para Solomon (1986, p. 270) “os pequenos empresários apresentam três pontos fracos: análise inadequada ou superficial para a escolha inicial do ramo de negócio; capitalização insuficiente e capacidade gerencial medíocre”.

De forma geral, segundo Mesquita (2002), os pequenos empreendedores não desenvolvem um plano de negócios para analisar a viabilidade do empreendimento, simplesmente estabelecem seus negócios pela facilidade de entrada em determinado ramo ou até mesmo pela empolgação com o que está em alta em determinados segmentos.

Além disso, ainda segundo Mesquita (2002), as MPEs têm mais dificuldades para sobreviver no mercado do que os grandes estabelecimentos, seja pela elevada carga tributária, juros altos e dificuldade de acesso ao crédito, que impedem que elas busquem empréstimos para capital de giro e financiamentos em máquinas e equipamentos que possam substituir a mão-de-obra e assim aumentar a produtividade e a lucratividade, ou ainda pela insuficiência de capital. Outro fator é que, em muitos casos, o empreendedor possui conhecimento técnico da área em que pretende atuar, mas não tem experiência para desempenhar uma função administrativa.

Em complemento a esse pensamento, Jacintho (2002) afirma que o empresário da micro e pequena empresa, pressionado por exigências cada vez maiores, concorrentes cada vez mais numerosos e poderosos, elevada carga tributária, pouca qualificação da mão-de-obra e, via de regra, pouco conhecimento e habilidade para o trato das questões administrativas, luta com dificuldade para manter viva a empresa.

O planejamento, para Bernardi (2003), é um paradoxo vivido pelas empresas deste segmento, pois trabalham com escassez de recursos, concentração em rotinas e preocupação na sobrevivência no curto prazo, tendo pouca margem para erros, sendo portanto necessário um bom planejamento. Contudo, o pequeno empresário não encontra tempo para tal atividade.

Ao reforçar a falta de planejamento nas MPEs, César (2002) acrescenta outro problema na condução dos negócios deste segmento: a confusão existente entre os negócios da empresa e as contas pessoais e familiares do empresário.

“Seguindo esse princípio, é preciso ainda enfatizar a falta de planejamento, item pelo qual o empreendedor não se preocupa no momento da constituição de seu novo negócio. Muitas vezes, a empresa dele se confunde com suas contas pessoais e familiares, como se a empresa fosse simplesmente uma ação particular e unitária, nunca um compromisso social.” (CÉSAR, 2002).

O empresário, para manter a atividade e agregar novos conhecimentos necessários, pode optar por vários caminhos, sendo que cada um tem seu tempo de maturação, suas vantagens e desvantagens.

“No entanto, indiferente do caminho a ser seguido, suas opções são: 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.” (JACINTHO, 2004).

A consultoria, segundo Lins (1999, p. 29), é vista como um dos meios que os empresários podem utilizar para obterem a melhoria dos processos, a diminuição dos custos e as alternativas de otimização dos recursos materiais e humanos.

Para que o empresário da MPE se desenvolva, Azevedo (2001, p.7), ressalta a importância de conhecer o mercado em que atua e de elaborar um planejamento

estratégico para a administração de seus negócios. Para facilitar a tarefa, o autor aponta como facilitador, o inestimável recurso de uma experiente Consultoria.

Nesse contexto, o principal enfoque abordado nesse artigo foi a apresentação da consultoria em sua concepção formal e a constatação da fundamental importância desse serviço para a saúde das pequenas empresas, tendo em vista que, a falta de conhecimento dos empreendedores para a gestão do empreendimento é, em geral, a maior causa de sua mortalidade precoce.

Consultoria Empresarial

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

A partir desta definição percebe-se o caráter colaborativo que envolve o processo de consultoria. Pode-se dizer que a consultoria empresarial é uma prestação de serviço onde o profissional auxilia o cliente com o seu conhecimento técnico. Vale ressaltar, no entanto, que em todas as etapas do processo de consultoria, faz-se necessário ao consultor utilizar, não só o conhecimento técnico de especialista como também suas habilidades para manter um clima de cooperação e interação entre os diversos atores envolvidos no processo.

Em complemento a esse pensamento, de acordo com Burgoyne (apud Jacintho, 2004), o processo de consultoria é a construção de uma relação de ajuda. O autor divide ainda a consultoria em três partes: a definição do problema; o desenvolvimento de possíveis soluções e a proposta para uma recomendação final.

Para Parreira (1997), a consultoria em essência é a arte de influenciar as pessoas que nos pedem para fazê-lo. Entende-se, portanto, que o papel do consultor é fornecer informações, subsídios e conhecimento, bem como trabalhar no desenvolvimento e ampliação de *expertise*, na identificação e modificação, se necessárias, de atitudes, crenças e valores.

História da Consultoria

“Em um sentido mais amplo, a consultoria, historicamente, considerando a origem da palavra, *consultare* – que significa: dar ou receber conselhos, pode ser considerada uma das mais antigas do mundo.” (PEREIRA, 1999)

Ainda segundo Pereira (1999, p. 40) na antiguidade, baseados na “observação sistemática e inteligente dos fenômenos naturais” desenvolveram os primeiros consultores a base de seu saber, citando como exemplo os Magos Chineses.

Em complemento a esse pensamento, Alves e col. (2015), afirmam que desde a antiguidade percebe-se que já se praticava a consultoria, porém de maneira informal. Na antiga Grécia, os sacerdotes - pessoas que possuíam autoridade – eram detentores de conhecimento e davam conselhos a pessoas menos esclarecidas, os quais se diziam “homens escolhidos pelos deuses”.

A consultoria, portanto, embora praticada desde sempre, se a considerarmos como um processo de ajudar as pessoas a resolver problemas que as impedem de atingir seus objetivos, pôde ser sistematizada apenas no início do século XIX.

A figura do consultor empresarial, nos moldes atuais, começou a tomar corpo no início do século, quando a abordagem científica da teoria administrativa propiciou aos acadêmicos e executivos bem sucedidos, formas sistematizadas de orientar o processo decisório, resolver problemas ou introduzir inovações nas empresas. (PEREIRA, 1999)

Ao longo da história, alguns eventos também contribuíram para a sistematização da consultoria, segundo Pinto, (2013, p. 113), com a revolução industrial, aumentou a demanda por profissionais qualificados, ocasionando o surgimento da primeira empresa de consultoria, que foi criada pelo engenheiro químico Arthur D. Little.

Compreende-se ainda que após a Segunda Guerra Mundial, o governo norte-americano se viu obrigado a contratar os serviços de consultoria para reorganizar o setor militar. Com isso, o serviço de consultoria ampliou-se para o resto do mundo. (ALVES e col., 2015)

Principais Serviços

Os serviços ofertados por uma consultoria empresarial são variados, de forma que abrangem interessados em começar um novo empreendimento, melhorar o negócio, fazer avaliação financeira da empresa para negociação com investidores ou possíveis compradores ou ainda àqueles que possuam dúvidas diversas e precisam de uma orientação adequada.

Para melhorar o negócio, ou seja, crescer, se consolidar no mercado, lucrar mais e ao mesmo tempo trabalhar com mais prazer e motivar os funcionários, os principais serviços oferecidos por uma consultoria são: diagnóstico empresarial, com análise dos pontos fortes e fracos da empresa, juntamente com sugestões de melhorias; planejamentos estratégicos, visando maiores resultados, além da busca por qualidade nos processos dentro da empresa, minimizando os custos e maximizando os lucros; e treinamentos, palestras e orientações de motivação empresarial.

A consultoria também abrange os que desejam abrir uma empresa do zero, abrir filiais, comprar uma empresa já em operação ou entrar em uma sociedade, através de serviços como: planos de negócio e pesquisa de mercado, de modo que o cliente possa abrir um negócio com mais segurança.

Os serviços de consultoria podem ainda ser de uma área específica, como por exemplo os serviços de planejamento financeiro, administração de materiais e recursos patrimoniais; administração de recursos humanos; planejamento estratégico de marketing e sugestões de publicidade.

Observações de Mercado

A partir do ano de 2015, o Brasil passou a enfrentar grandes entraves políticos e econômicos, gerando um cenário instável. Dessa forma, a procura por serviços relacionados à governança e gestão de risco, passou a ser vista como um novo nicho para driblar a situação, visto que as contratações de serviços profissionais nessa área podem direcionar e alavancar diretrizes para que as empresas possam otimizar seus processos e recursos.

Por outro lado, houve também um significativo crescimento do empreendedorismo, possibilitando a inserção de empresas dos mais variados portes e atividades no mundo dos negócios, gerando também, como consequência, aumento na demanda pelos serviços dessa natureza.

Nesse sentido, em uma nova configuração de mercado, tanto em relação ao cenário econômico turbulento como em relação à reformulação da estrutura patronal no mundo empresarial, a demanda por serviços de consultoria ganha novo perfil e exige mais flexibilidade e customização para garantir clientes.

Portanto, visualizando este cenário de desafios, de acordo com o professor e consultor Luiz Affonso Romano, Presidente da ABCO (Associação Brasileira de Consultores), as empresas recorrem, invariavelmente, à consultoria para ajudá-las a enxergar claramente os problemas - ainda que não completamente visíveis, enxergar as oportunidades não evidentes e a entender as mudanças e seus desdobramentos, além de desobstruir o caminho, aperfeiçoar seus desempenhos e superar resistências à mudança.

Como afirmou Juarez Lopes de Araújo, presidente da Deloitte no Brasil, "As soluções que respondem mais diretamente aos movimentos anticíclicos da economia têm sido as mais demandadas". A consultoria, em 2015, teve alta de 11% de seu faturamento e a estratégia para atingir o crescimento foi a diversificação do portfólio e a capacidade de modificar o serviço de acordo com a necessidade de cada empresa. Ainda, de acordo com Araújo, em um cenário em que os pedidos de recuperação judicial aumentaram junto com a pressão macroeconômica, a consultoria deve estar capacitada para ofertar serviços customizados que façam frente às novas dinâmicas do ambiente de negócios.

Sendo assim, pode-se considerar que, na situação econômica atual, a demanda pode ser eventualmente reduzida pelo fato de que algumas empresas optem por adiar a contratação desse tipo de serviço, mas por outro lado, surge nesse cenário novas demandas relacionadas, por exemplo, à procura de consultoria contábil, em razão da chamada lei anticorrupção.

Contextualização das MPEs

São utilizadas para distinguir pequenas e microempresas no Brasil algumas definições, como a criada pela Lei n. 7.256/84 e, atualmente, regulada pela Lei n. 9.841, de outubro de 1999, que estabelece normas também para as empresas de pequeno porte, favorecendo-as com tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, fiscal, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial.

De acordo com a Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, promulgada em dezembro de 2006 e atualizada pela Lei Complementar nº 147/2014, é considerada microempresa aquela que possua faturamento anual de, no máximo, R\$ 360 mil por ano. Para ser enquadrada como pequena, a empresa deve possuir um faturamento anual entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3,6 milhões.

O critério de quantidade de empregados é utilizado por alguns órgãos e, neste caso, se limitam às microempresas aquelas que empregam até nove pessoas no caso do comércio e serviços, ou até 19, no caso dos setores industriais ou de construção. Já as pequenas empresas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção.

Os conceitos da legislação nos dão, se vistos de uma maneira simplista, a impressão equivocada de que micro e pequena empresa exercem apenas atividades empresariais com potencial econômico inexpressivo, porém, se aprofundarmos um pouco a análise do potencial desses empreendimentos, enxergaremos que é um celeiro potencial de geração de oportunidades, empregos e renda, além de um elemento fundamental para a redução de desigualdades sociais e regionais.

Importância das MPEs para a Economia Brasileira

No Brasil, são criados anualmente mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais. Desse total, mais de 99% são micro e pequenas empresas e Empreendedores Individuais (EI).

Os pequenos negócios representam 27% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, um resultado que vem crescendo nos últimos anos. Eles são os principais geradores de riqueza no comércio, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.

Os pequenos negócios também empregam 52% da mão de obra formal no país e respondem por 40% da massa salarial brasileira.

Se somarmos a isso a ocupação que os empreendedores geram para si mesmos, pode-se dizer que os empreendimentos de micro e pequeno porte são responsáveis por, pelo menos, dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia.

Dessa forma, a sobrevivência desses empreendimentos é condição indispensável para o desenvolvimento econômico do país. E todos os estudos no Brasil e no mundo mostram que os dois primeiros anos de atividade de uma nova empresa são os mais difíceis, o que torna esse período o mais importante em termos de monitoramento da sobrevivência.

Mortalidade Precoce

É indiscutível que as micro e pequenas empresas são importantes para a economia do país, seja na produção ou na geração de empregos. Contudo, são inúmeros os casos em que, ainda no primeiro ano de vida, estas empresas fecham suas portas. Pesquisas realizadas pelo SEBRAE indicam que 41% das empresas abertas não conseguem ultrapassar o primeiro ano de atividade, representando perdas econômicas e pessoais significativas para a economia e a sociedade como um todo. A principal causa destes elevados índices de mortalidade empresarial reside na falta de qualificação e capacitação das pessoas responsáveis pela gestão dos negócios.

Segundo Chér (1991), são diversos motivos que causam a mortalidade das empresas. Entre eles estão a falta de experiência anterior no ramo dos negócios, a falta de conhecimento acerca dos materiais necessários para administrar a empresa, a

falta de recursos financeiros, a falta de profissionais qualificados nas micro e pequenas empresas, burocracias, imposições dos preços por parte das grandes empresas, desentendimento entre os sócios, desinformação e a não utilização de orientação técnica especializada, como consultoria, auditoria e assessoria.

Importância das consultorias para as MPEs

Diante destes entraves que causam a mortalidade precoce de MPEs, uma consultoria que supra a carência de profissionais qualificados é essencial. Entretanto, podemos considerar que a maior barreira para a realização de uma consultoria eficiente é a resistência de gestores, que relutam quando o assunto é “inovação” e qualificação. Portanto, conscientizá-los em relação a novas formas de gestão e em relação à busca por suprir as carências encontradas é um passo fundamental para a resolução de grande parte de seus problemas.

Para Resnik (1990, p. 03) “uma administração eficiente é o fator determinante da sobrevivência. A maioria dos fracassos está relacionada com a incompetência e com a experiência anterior inadequada”. Sendo assim, é de suma importância que essas empresas tenham uma administração eficiente.

O Sebrae

A partir dos dados apresentados no presente estudo, tendo em vista a importância desempenhada pelas MPE'S para a economia brasileira, o grande desafio é evitar o encerramento precoce destes novos negócios. Portanto, a necessidade do ensino empreendedor aplicado em todos os segmentos do mercado se mostra cada vez mais necessário e urgente.

Dessa forma, é notável a importância de empresas como O SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, que trabalha para estimular o empreendedorismo e possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte, através de atendimento individual ou coletivo e atuação com educação empreendedora; capacitação dos empreendedores e empresários; articulação de políticas públicas que criem um ambiente legal mais

favorável; acesso a novos mercados; acesso à tecnologia e inovação; orientação para o acesso aos serviços financeiros.

Além disso, o SEBRAE também auxilia os micro e pequenos empreendedores com pesquisas, artigos, publicações e notícias úteis para que as empresas, de diferentes setores da economia, encontrem tudo o que precisam saber para continuar inteirados do que acontece no mundo dos negócios; cursos e palestras para quem quer aprender desde as noções básicas de empreendedorismo até a gestão do próprio negócio, o SEBRAE também conta com milhares de consultores espalhados pelo Brasil, prontos para realizar uma análise completa do negócio, prestando consultoria em seus postos de atendimento ou diretamente na empresa.

Considerações Finais

Sendo assim, este artigo objetivou mostrar a crescente importância que as Micro e Pequenas Empresas vêm adquirindo no país, tendo em vista o relevante papel socioeconômico desempenhado por estas empresas. É possível observar, no entanto, que para sobreviver no mercado atual, é preciso, além de conhecer e aplicar práticas de administração, também ter um foco na inovação e cercar-se de profissionais qualificados, que oferecem o apoio adequado.

Nesse cenário, o processo de consultoria surge como uma ótima alternativa para aqueles que, por várias razões, não possuem esses conhecimentos. Desse modo, a utilização dos serviços de consultoria por parte das micro e pequenas empresas é um fator determinante para a sua sobrevivência e crescimento.

Por fim, foi evidenciado que o apoio de alguns órgãos, como o SEBRAE, tem trazido um grande avanço para o campo de estudo da administração no que diz respeito à consultoria empresarial, possibilitando aos empresários um maior acesso a esse campo de estudo.

Bibliografia

ABRACEM. Mercado de consultoria em alta no Brasil. Disponível em: <<http://www.abracem.com.br/mercado-de-consultoria-em-alta-no-brasil/>>. Acesso em: 05 de maio de 2017.

ALVES, DIAS e MONSORES (2015). Consultoria Empresarial Como Ferramenta Estratégica de Desenvolvimento em Pequenas Empresas. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015.

AZEVEDO, Paulo Soares de. Manual de procedimentos de consultora nas micro e pequenas empresas. Goiânia: SEBRAE, 2001.

BERNARDI, Luiz Antônio. Manual de empreendedorismo e gestão, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.

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

CÉSAR, Marcelo Barbosa. Avaliação dos serviços de consultoria realizados pelo Sebrae-GO nas empresas de micro e pequeno porte, na cidade de Goiânia, no ano de 2000 – Florianópolis: 2002. 100 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina

FARAH, Osvaldo E. Empresas criação & administração. São Paulo: Érica, 1999.

FENACOM. Mercado de consultoria em alta no Brasil. Disponível em: <<http://www.fenacon.org.br/noticias/instabilidade-economica-eleva-a-demanda-por-consultoria-192/>>. Acesso em: 05 de maio de 2017.

JACINTHO, P. R. B. (2004). Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas. Florianópolis: UFSC. 2004. 139 p. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MESQUITA, Gisely Jorge. Planejamento e controle de resultados na pequena empresa: um estudo descritivo em pequenas empresas de confecção de artigos de vestuário da cidade de Goiânia – GO – Florianópolis, 2002. 121 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2001.

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

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

QUINTANLHA, Pedro H. M. (2010). Consultoria Empresarial para Micro e Pequenas Empresas. Dissertação para Graduação em Administração de empresas com ênfase em marketing. Rio de Janeiro, Universidade Estácio de Sá.

SEBRAE. Administração Básica para Pequenas Empresas. Curitiba: SEBRAE, 1997.

SOLOMON, Steven. A Grande importância da pequena empresa. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

WEIMBERG, Gerald M. Consultoria: o Segredo do Sucesso. São Paulo: McGrawHill, 1990.