

Importância e contribuições da Consultoria em gestão para Micro e Pequenas Empresas: uma pesquisa bibliográfica

Renata Alves Rosário dos Santos¹
Maria Valéria Pereira de Araújo²

RESUMO

A consultoria empresarial pode ser entendida como um serviço independente, de aconselhamento e prestado por profissional com conhecimentos e habilidades relevantes, constitui-se em um instrumento de apoio a administração de empresas. O trabalho teve como objetivo apresentar procedimentos para a aplicação da consultoria nas micros e pequenas empresas, considerando suas características particulares, a partir de levantamentos em bibliografia sobre o tema, portanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com a coleta de dados secundários realizada na internet, livros e periódicos da área. As pesquisas realizadas apontaram que as micro e pequenas empresas utilizam-se pouco deste serviço, existindo inclusive pouca bibliografia acerca da consultoria com foco nas empresas deste porte.

Palavras-Chave: Consultoria. Gestão. Micro e Pequenas empresas.

Importance and contributions of management consulting for Micro and Small Enterprises: a literature

ABSTRACT

The business consulting, understood as an independent service, counseling and provided by professional with relevant knowledge and skills constitutes an instrument to support the management of companies. We observe, however, that micro and small enterprises bit are used for this service, even there is little literature on the consultancy focused on companies of this size. In this article I intend to develop procedures for the implementation of consultancy in micro and small businesses, considering their special characteristics, from surveys in literature on the subject.

Key-Words: Consulting. Management. Micro and Small enterprises

¹ Especializando no Curso de Pós-graduação em MBA em Consultoria Empresarial no Centro Universitário do Rio Grande do Norte – UNI-RN. Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Federal Fluminense (UFF).

² Doutora em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFRN); mestre em administração; Administradora. Experiência na área de consultoria em administração.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONSULTORIA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E TIPOS

2.1.1 Conceitos de Consultoria

2.1.2 Tipos de Consultoria

2.2 NECESSIDADE DA CONSULTORIA

2.3 OBJETIVOS DA CONSULTORIA E SUAS PERSPECTIVAS

2.3.1 Objetivos

2.3.2 Perspectivas

2.4 CONSULTORIA PARA MPE

2.4.1 Características da Consultoria na Micro e Pequenas Empresas

2.4.2 A necessidade da Consultoria nas Micro e Pequenas Empresas

2.4.3 Procedimentos para a aplicação da Consultoria nas Micro e Pequenas Empresas

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Introdução

Dentro do contexto mundial, a competitividade tem exercido um papel relevante para o aprimoramento e conquista de novos mercados. Diante disto percebe-se então que um dos traços mais característicos da nossa moderna sociedade é a preponderância do esforço grupal organizado. Dificilmente a consecução dos objetivos é buscada através de esforços individuais.

Podemos observar que no mundo globalizado em que vivemos as micro e pequenas empresas muitas vezes encontram diversas dificuldades, principalmente nos seus primeiros anos de atividade e muitas vezes chegando a encerrarem as suas ações em menos de dois anos (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS/SC, 1999) por não conseguir desenvolver um bom desempenho das técnicas administrativas necessárias para se manterem vivas em um mercado cada vez mais competitivo e exigente.

Entende-se que nesse contexto, a base da administração é planejar, organizar, dirigir e controlar e a falta da aplicação ou até mesmo a forma errada de se aplicar essas práticas podem ser fatal para as empresas.

O aspecto mais importante da administração é a filosofia sobre a qual se assentam todas as suas atividades. A filosofia se refere ao pensamento básico que orienta as ações de um administrador. Ela determina qual o caminho que ele seguirá quando se deparar com uma série de escolhas fundamentais.

A administração no mundo empresarial é feita no meio econômico, sua filosofia é toda orientada através de princípios de economia. As pessoas têm sentimentos, atitudes, sentidos e emoções. Elas são fatores de produção, mas também são seres humanos e suas peculiaridades humanas e ações, finalidades e desejos, prazeres e tristezas, devem ser incluídos nas balanças das ações administrativas. O processo administrativo, essencialmente a partir do começo do Século XX, passou a ser objeto de estudo, o que transformou soluções criadas pelas organizações reais num corpo de conhecimentos organizados.

A consultoria empresarial pode ser considerada basicamente como a arte de aconselhar e durante muitos anos vem sendo uma forma estratégica de tomada de decisões. Durante um longo período, as micro e pequenas empresas não conseguiram usufruir dos benefícios da consultoria por fatores, tais como: a falta de acesso a consultores que acabavam

focando nas médias e grandes empresas e na maioria das vezes pelo próprio desconhecimento das técnicas. (MESQUITA, 2002)

Com a percepção de que as micro e pequenas empresas passariam a ser um mercado potencial, para as empresas de consultoria e com o advento da internet trazendo uma quantidade significativa de informações e também o incentivo governamental, as micro e pequenas empresas começaram a ter acesso ao que lhes era desconhecido. Assim hoje, no século XXI, as micro e pequenas empresas já possuem um fácil acesso aos benefícios da assessoria empresarial.

A palavra consultoria vem do latim – *consultare* – que significa dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado. Para uma melhor compreensão do conceito de consultoria podemos avaliar a definição de Block (2001, p.22) “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.”

Na medida em que as atividades de pequenas e micro empresas se tornaram mais complexas e exigem informações mais sofisticadas, os conceitos e funções existentes na administração passaram a fazer parte fiel do seu dia a dia.

Com esse pensamento temos a idéia que a consultoria constitui-se em um instrumento de apoio a administração de empresas. O presente artigo procura demonstrar a importância e a contribuição da Consultoria Empresarial para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas.

Para o presente trabalho, adotar-se-á o levantamento bibliográfico. O levantamento bibliográfico será efetuado valendo-se de fontes secundárias.

O trabalho torna-se relevante, pois poderá auxiliar no desenvolvimento de uma coleta de dados voltada para a sobrevivência das pequenas empresas no mercado, um assunto pouco explorado como foco de pesquisa. Daí que surge a necessidade de um trabalho voltado para a Consultoria Empresarial, entendida como um serviço independente, de aconselhamento e prestado por profissional com conhecimentos e habilidades relevantes, constituindo-se em um instrumento de apoio a administração de empresas.

2. Referencial Teórico

Objetivando clarear o entendimento acerca da importância da consultoria em gestão para Micro e Pequenas empresas, apresenta-se a seguir um detalhamento conceitual e outras considerações.

2.1 Consultoria Organizacional: conceitos e tipos

O trabalho de consultoria em sua definição mais ampla e holística possui caráter relacional, pode-se começar avaliando a definição de Block (2001, p.22): “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”.

Em todas as etapas do processo de consultoria, faz-se necessário ao consultor utilizar, não só o conhecimento técnico de especialista e a capacidade de exploração e compreensão contextual de um generalista, como também manter um clima de cooperação e interação entre os diversos atores envolvidos no processo.

Neste sentido, assume relevante importância a intencionalidade no processo relacional que envolve a consultoria. A consultoria é o processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, que assume a responsabilidade de auxiliar seus executivos e profissionais na tomada de decisão, não tendo o controle direto da situação. (OLIVEIRA, 2003). A consultoria é solicitada quando as pessoas desejam algum tipo de mudança. Grocco e Guttman (2005), afirmam 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”, 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.

Para estar habilitado a ajudar, deve o consultor apresentar conhecimentos e habilidades úteis à empresa cliente, ao passo que a empresa deverá estar aberta a colaboração para que as contribuições possam gerar as mudanças necessárias.

Dentro desta ótica, Oliveira (2003, p.21) 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.”

Observamos aqui uma importante questão: 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 (2003) 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. Com esta afirmativa concorda Kubr (1986), que após caracterizar a consultoria como um processo independente e de aconselhamento, salienta que os consultores não são chamados para dirigir organizações ou tomar decisões delicadas em nome de executivos desesperados. Afirmar que consultores são conselheiros e sua responsabilidade se restringe à qualidade e integridade dos conselhos que oferecem, cabendo aos clientes toda a responsabilidade decorrente da aceitação destes conselhos. Alerta, entretanto, que não basta dar o conselho certo, mas dá-lo de forma adequada e no momento certo, residindo aí, a habilidade fundamental do consultor.

Na busca do conselho correto, a qualificação é muito importante, pois consultoria “[...] de uma forma ampla, é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por meio de profissional muito qualificado e conhecedor do tema, provido de remuneração por hora ou projeto, para um determinado cliente.” (ORLICKAS, 2002, p.22)

Para Greiner e Metzger (1982, apud QUINTELLA, 1994, p. 56), “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.”

A consultoria tem um caráter especialista e de apoio externo à função executiva, visando proteger a organização da deteriorização. Entende-se como consultoria: “a venda de benefícios dos conhecimentos de um indivíduo ou de uma firma para auxiliar o cliente a identificar necessidades, recomendar soluções e acompanhar a implementação dessas soluções.” (QUINTELLA, 1994, p. 53).

Extremamente marcante é a afirmativa de Grocco e Gutmann (2005) [...] consultoria é um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independente se externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização.

Independentemente do tipo de enfoque que seja dado ao processo de consultoria, este apresentará sempre alguns elementos essenciais: o consultor; a empresa-cliente e os sintomas, que, sendo investigados deverão possibilitar a correta identificação das causas para a apresentação de proposta de ações corretivas. Existem outros elementos, típicos das questões que envolvam mudança tais como: resistências, cooperação, adaptação, jogos de poder, dentre outros, que aparecerão em maior ou menor intensidade, conforme o caso, sendo, porém, fundamental a sensibilidade do consultor para identificá-los e atuar prontamente, assegurando as condições para o sucesso da intervenção.

Ao analisar os tipos de consultoria, faz-se necessária uma definição metodológica para guiar o presente trabalho. O foco do presente trabalho é a consultoria externa, pois trata-se da gestão para Micro e Pequenas Empresas, portanto, tudo que for apresentado sobre consultores e consultoria deve-se entender como processos externos à empresa cliente.

Na tipificação da consultoria, as abordagens variam conforme o enfoque que o autor pretende explorar. Os diversos enfoques consideram: a natureza do serviço a ser executado, analisado como um conjunto de diferentes etapas e métodos; o modelo de intervenção a ser adotado; a forma como o profissional atua; a estrutura e amplitude da consultoria; etc.

Como exemplo de uma classificação levando em consideração a natureza do serviço a ser executado, Kubr (1986) propõe os seguintes serviços:

- 1) Diagnóstico empresarial: O consultor pesquisa os recursos da organização, seus resultados, as políticas e padrões de administração, para definir suas forças e fraquezas e identificar problemas-chave que impactam no desempenho do negócio;
- 2) Pesquisas e estudos especiais: O consultor atua focado em assunto de importância para a organização cliente, sendo que ao encerrar o trabalho, submete um relatório final, discutindo-o com o cliente;
- 3) Elaboração de soluções para problemas específicos: Neste serviço, o cliente necessita mais que um diagnóstico, precisa de soluções para problemas específicos. O trabalho estará concluído quando o cliente entender que recebeu uma solução adequada para seu problema;

4) Assistência na implementação: após o diagnóstico e a elaboração da solução, a empresa cliente pode precisar de apoio na implantação. Pode envolver seleção e treinamento de pessoal, ajudando o administrador a mobilizar as pessoas em direção aos resultados esperados;

5) Aconselhamento: o consultor atua no sentido estrito da palavra: respondendo a perguntas quando solicitando. Deve cuidar, no entanto, para não passar para o papel de árbitro. A decisão caberá ao cliente.

Seguindo a mesma linha de classificação focada na natureza do serviço a ser oferecido, Merron (2007) afirma que a consultoria organizacional tem a mesma dimensão da mudança que se deseja implantar e pode apresentar os seguintes focos: a estratégia, a estrutura, a cultura, o modelo de gestão, o produto, os processos.

Considerando o modelo de relação entre o consultor e a empresas-cliente, e buscando diferenciar a Consultoria de Procedimentos dos demais tipos de consultoria, Schein (1972), estabelece três tipos básicos de consultoria:

1) Modelo de compra de serviço especializado: o consultor é um especialista e vende seu serviço especializado;

2) Modelo médico-paciente: o consultor é chamado para efetuar um diagnóstico, identificar os problemas e indicar qual o tratamento adequado para melhorar os resultados da empresa cliente;

3) Modelo da Consultoria de Procedimentos: o enfoque é na percepção do próprio cliente para entender e agir sobre os fatores inter-relacionados que ocorrem no ambiente. O cliente e o consultor elaboram um diagnóstico em conjunto.

Uma outra abordagem é apresentada por Orlickas (2002), que busca caracterizar os tipos de consultoria, levando em consideração a forma como o profissional da consultoria estrutura sua própria empresa e apresenta sua proposta de trabalho. Sugere os seguintes tipos de consultoria:

1) Consultoria organizacional: segundo o Código de Ética do Consultor de Organização, “entende-se por Consultor de Organização (CO) a atividade que visa à investigação, identificação, estudo e solução de problemas gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais” Orlickas (2002, p. 40)

2) Consultor autônomo: Não possui vínculo empregatício com a empresa-cliente. É um profissional qualificado, que atua de forma independente em determinado projeto para o qual foi chamado;

- 3) Consultor associado: vários profissionais da consultoria formam parcerias para poder atuar em diversas áreas, nas quais não tem necessariamente experiência. É chamado especificamente para atuar no projeto e ao término dele o contrato está automaticamente desfeito;
- 4) Consultor externo: não integra o quadro da empresa-cliente. Pode ser empregado de uma empresa de consultoria e prestar serviço em organizações clientes, em área na qual possua experiência e habilidade;
- 5) Consultor exclusivo/particular: para atuar neste segmento, exige-se uma grande experiência, de forma a proporcionar a segurança a quem está contratando seus serviços. Este profissional normalmente é oriundo de grandes organizações, com larga experiência profissional;
- 6) Consultor interno: funcionário da empresa, que em geral ocupa um cargo de nível técnico ou gerencial. É um facilitador. Elabora diagnóstico, busca soluções para problemas, sugere, opina e critica.

Justificando a complexidade da definição dos diferentes tipos de consultoria, devido à proliferação de empresas de consultoria, bem como a elevada amplitude de atuação e serviços oferecidos, Oliveira (2003), apresenta sua tipificação da consultoria, dividida quanto à estrutura e amplitude.

a) Quanto à estrutura:

- Consultoria de pacote: é realizada às empresas-cliente por meio da transferência de fortes estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, sem preocupação da otimizada adequação à realidade da empresa-cliente;
- Consultoria artesanal: procura atender às necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto baseado em metodologias e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a referida empresa-cliente, tendo, entretanto sustentação de outras abordagens e modelos aplicados em outras empresas.

b) Quanto à amplitude:

- Consultoria especializada: é a que atua em um ou poucos assuntos dentro de uma área de conhecimento;
- Consultoria total: é a que atua praticamente em todas as atividades da empresa-cliente.

O autor chama a atenção para a utilização de uma consultoria total integrada, pois esta variante atua, de forma integrada e interativa, em praticamente todas as atividades da empresa-cliente. É uma forma de tornar a consultoria total mais eficaz, pois proporciona

sinergia entre os diversos trabalhos de consultoria, bem como, os diversos sistemas da empresa-cliente;

- Consultoria global ou globalizada: é a que consolida serviços em empresas globalizadas e que atua em diferentes países.

2.2 Necessidades da Consultoria

Dentro da contextualização apresentada na introdução deste trabalho, procurou-se enfatizar que toda organização que enfrenta dificuldades para lidar com situações internas e externas que ofereçam risco, ou mostre-se atrativa à empresa, mas implicando em algum tipo de mudança, necessita de uma consultoria. O grau de intervenção a ser empregado, dependerá de vários fatores, dentre eles, porte da empresa; tipo de problema e/ou oportunidade a ser trabalhada; disponibilidade financeira; abertura da direção para novas idéias, etc.

Mais do que necessitar é importante para a contratação e o sucesso da consultoria, que o empresário aceite esta necessidade e reconheça os benefícios que podem ser colhidos desta intervenção.

O empresário, para Borges e Marques (2011) busca ao contratar uma consultoria, soluções criativas e práticas para auxílio na tomada de decisão e compreensão do contexto, bem como na visão de futuro de suas empresas.

Para Kubr (1986), o administrador só utiliza a consultoria na medida em que acredita que será de utilidade para a empresa, sendo os consultores chamados por uma ou mais das seguintes razões: como detentor de conhecimentos e competência técnica especializada; como supridor de auxílio profissional intensivo em base temporária; como um observador externo imparcial; como patrocinador de argumentação que justifique a adoção de medidas predeterminadas.

Diversos autores, tais como Grocco, Luciano e Guttman, chamam a atenção para a necessidade de uma demanda específica por parte da empresa-cliente para caracterizar o serviço de consultoria. A consultoria pressupõe uma solicitação consciente e deliberada do cliente.

Após inúmeras pesquisas sobre a necessidade da consultoria pode-se afirmar que, de modo geral, a maior parte dos clientes procura o consultor nas seguintes situações: quando percebe que tem um problema e não sabe como solucioná-lo; quando necessita de uma visão isenta ou de uma parte neutra para intermediar conflitos; quando tem necessidade de uma contribuição específica, de natureza temporária, inexistente em seus quadros; na

introdução de novas tecnologias de produto ou de gestão; para planejar e conduzir programas de treinamento, capacitação ou desenvolvimento; quando necessita avaliar ou auditar a empresa ou estabelecer cenários e prospecções; quando deseja rever a estratégia da empresa, suas políticas, planos ou introduzir modelos de gestão apropriados ao contexto; quando necessita modificar as estruturas organizacionais; e quando há necessidade de incrementar o desempenho, a qualidade do produto e a produtividade.

Quintella (1994) é quem mais se aproxima da definição da consultoria para as MPEs, foco principal deste trabalho. Segundo ele, uma organização contrata um consultor quando: sente necessidade de conhecimento e qualificação para desenvolver determinado trabalho; tem necessidade de ajuda profissional temporária; necessita de um ponto de vista imparcial; há necessidade de justificar decisões gerenciais; precisa de aprendizagem e desenvolvimento; os benefícios da consultoria são no mínimo três vezes maiores que seus custos.

Outros fatores importantes a considerar são: a motivação e os critérios usados pelas empresas para decisão sobre a contratação de um serviço de consultoria. É comum as empresas solicitarem propostas de trabalho de vários consultores, guiando suas escolhas por possibilidade de atendimento amplo por intermédio de equipes interdisciplinares, informação e visão global do contexto empresarial, melhor plano de trabalho, melhor compreensão do problema do cliente, experiência no ramo, melhor preço (medido não apenas pelos valores nominais, mas também pelo retorno que o projeto poderá proporcionar), e competência e adequação da equipe de consultores. Merron (2007) defende que o diferencial do consultor está em: a qualidade da relação entre cliente e consultor; a conduta e caráter do consultor; a definição de quem é o cliente e o propósito mais profundo do engajamento de consultoria.

Esses aspectos ocultos do processo de consultoria são os que identificam a consultoria master. Eles não podem ser vistos no sentido convencional – ficam abaixo da superfície. Podem, entretanto, serem claramente sentidos.

Salienta-se a importância de um processo de consultoria para vencer as resistências naturais em um processo de mudança. Quando a mudança é acompanhada ou conduzida por um agente externo à organização o questionamento tende a ser direcionado ao tipo de mudança proposta, e não a quem está propondo a mudança e quais seus motivos. Mesmo sendo utilizada de muitas formas e em diferentes áreas, a atividade de consultoria, na visão de Oliveira (2003, p.2) “consiste em pesquisar, entender, subsidiar e apoiar as pessoas que atuam diretamente na coordenação de equipes ou lideranças dos diversos segmentos organizacionais”.

A adoção de pontos de vista e idéias diferentes faz com que a organização desenvolva-se e não continue tentando obter resultados diferentes, fazendo a mesma coisa.

2.3 Objetivos da Consultoria e suas Perspectivas

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

Em linhas gerais, pode-se afirmar que o objetivo do consultor é efetuar um trabalho de qualidade, ajudando a empresa-cliente na solução dos problemas enfrentados, pois esta é sua missão de vida profissional e sua forma de sustento e manutenção no mercado. Esta simplificação faz-se necessária para não se estender o debate em torno de outras questões relacionadas ao consultor, pois o foco do presente trabalho é a compreensão do processo sob a ótica da empresa-cliente.

Turner (apud QUINTELLA, 1994) apresenta os objetivos da consultoria de forma hierarquizada, dividindo-os em objetivos tradicionais e objetivos adicionais.

Os objetivos tradicionais são: prover informações; dar a solução de um problema; fornecer diagnóstico capaz de redefinir a problemática; recomendar ou prescrever; acompanhar a implementação. E os objetivos adicionais são: criar acordo, suporte, consenso, compromisso; facilitar a aprendizagem; melhorar a eficácia.

Para atender estes objetivos, deve o profissional da consultoria estar bem preparado tanto no sentido técnico quanto no sentido de relacionamentos.

Existe um constante crescimento nas oportunidades de negócios para o consultor independente, na avaliação de Grocco e Gutmann (2005). Afirma ainda, que de um modo geral, a demanda por serviço de consultoria tem aumentado tanto no setor público, quanto no setor privado.

Na avaliação de Oliveira (2003, p. 24), “a consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que mais tem crescido no mundo”. Identifica ainda, algumas tendências da consultoria empresarial no atual momento: aumento da demanda de consultoria provocado pela busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização da economia, para as empresas consolidarem suas vantagens competitivas, como consequência dos processos de terceirização, como também pela necessidade de questionamento progressivo das realidades da empresa-cliente visando a um processo de melhoria contínua sustentada.

Quanto ao tamanho do mercado de consultoria, Oliveira (2003) aponta dois problemas básicos na sua identificação: as empresas de consultoria não têm interesse em

divulgar seus números; e é difícil fazer a separação entre o que representa a consultoria e o que representa outros tipos de serviços relacionados, tais como a auditoria, treinamento, pesquisa, palestras, etc.

O otimismo em relação às perspectivas do mercado de consultoria é tal que Quintella (1994), descreve a consultoria como a mais florescente indústria do mundo, estimando que até 2020 este mercado movimentará mais de um trilhão de dólares em suas mais diversas modalidades de técnicas e metodologias, e engajará na atividade mais de um milhão de praticantes para cerca de dez milhões de clientes diretos.

Pode-se observar que o mercado está crescendo e a atividade de consultoria está intensificando sua presença no dia a dia das empresas, constituindo-se um serviço cada vez mais necessário, neste ambiente de incertezas e mudanças no qual estão inseridas.

2.4 Consultoria para MPE

Segundo o SEBRAE/SP em 2008, as MPEs respondem por 99% das empresas constituídas no Brasil, mesmo assim 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.

Conforme aponta o Manual de Procedimentos de Consultoria nas Micro e Pequenas Empresas, do SEBRAE (2002) em sua 5ª Edição, o executivo da pequena empresa está mais interessado em resultados tangíveis do que em promessas de alguns benefícios vagos no futuro. Acreditam ser necessário apenas contratar a pessoa certa, mas não sabem como encontrá-la, ao passo que os consultores precisam estar atento para algumas características peculiares às MPEs:

- a) Executivos de pequenas empresas dão importância ao conhecimento de quem realmente fará a consultoria; a pessoa que transaciona deve ser a que executará o trabalho;
- b) Executivos, frequentemente, não estão familiarizados com a forma de realização dos serviços de consultoria. É essencial o estabelecimento de um alto grau de confiança entre o consultor e o administrador;
- c) A consultoria para pequenas empresas não deve restringir-se a fornecer um relatório contendo diagnósticos e recomendações à administração de cúpula. A extensão dos serviços visando a absorção das recomendações é fundamental;
- d) A consultoria deve sensibilizar o pessoal que atua em nível gerencial a cooperar na implantação das recomendações, pois um bom relacionamento apenas com os executivos do topo não é o suficiente;

- e) Deve ser realizado um planejamento para reuniões com os clientes, de modo que os horários não interfiram negativamente no trabalho dos executivos;
- f) Consultores devem evitar citações de experiências anteriores com outros clientes, pois os proprietários receiam tornar-se temas para exemplos dados a clientes futuros;
- g) Deve-se evitar, durante a fase de transação, uma argumentação de venda baseada em promessas que superestimem os resultados da consultoria.

Observamos, por fim, que para o segmento de MPE, a proximidade e a interdependência entre o consultor e o empresário são muito acentuada, sendo necessário a criação de um clima de mútua confiança, que, juntamente com uma clara definição dos objetivos e mensuradores de sucesso serão determinantes para o sucesso da intervenção. Conforme apontado na introdução deste trabalho, existe uma grande carência de estudos e propostas sobre o processo de consultoria para as MPE. A posição do pesquisador é reforçada por Longenecker, Moore e Petty no livro *Administração de Pequenas Empresas* (1997) ao afirmarem que “Existem diversos livros de Administração Financeira que se dedicam às grandes e médias empresas, extrapolando a necessidade da pequena empresa e por isso se tornam complexos para estas empresas.”

A questão custo é fator dificultador do acesso das MPEs à consultoria, como diz pesquisa feita por Felipe Castro em um estudo explorativo sobre a estrutura do capital em MPEs, segundo a qual a insuficiência de recursos financeiros é o que impedem as MPEs de usar a consultoria externa, a qual tanto necessitam.

A dificuldade representada pelos custos e outras resistências ao processo de consultoria impostas pelos pequenos empresários conforme relatado anteriormente tende a diminuir na medida em que o consultor atentar para as características próprias deste segmento e atuar focado em suas peculiaridades, utilizando ferramenta, metodologia e terminologia adequada a criar um clima de confiança e colaboração entre consultor e empresário.

Uma consultoria que propicie orientação para a MPE poderá minimizar os impactos das causas que concorrem para a mortalidade destas empresas.

Apresenta-se a seguir uma lista de causas de mortalidade das empresas deste porte citadas por André Bartolomeu em uma pesquisa para o SEBRAE em 10/02/2011:

1. Um dos erros mais comuns, e também mais sérios, é o de confundir gastos pessoais com gastos da empresa. O patrimônio da empresa não deve ser misturado ao patrimônio dos donos.
2. Ausência de um plano de negócios compatível à realidade do mercado.
3. Investimento não planejado, ou seja, investir, e fixar metas, sem uma avaliação precisa das necessidades operacionais.

4. Ausência de controle dos custos, bem como de outros controles internos ligados à capacidade de gerenciamento de uma empresa, tais como: compras, vendas, estoques, finanças, contabilidade, recursos humanos, etc.
5. Estabelecer prazos de venda sem levar em conta o capital de giro.
6. Acumular dívidas e utilizar recursos emprestados, a uma alta taxa de juros, para suportar os gastos da empresa.
7. Fazer vendas a prazo, sem adotar uma análise de crédito criteriosa, como comprovante de renda ou residência, referências, consultas de crédito, etc.
8. Inexperiência dos sócios no ramo de atividade escolhido para o empreendimento.
9. Remuneração dos sócios incompatível com a situação financeira da empresa.

As considerações acima mostram que cada vez mais a consultoria é essencial para o sucesso dos pequenos negócios. Partindo-se dos dificultadores apontados na pesquisa no item anterior para o sucesso empresarial na MPE, far-se-á uma ligação entre a manifestação ou sintoma, que é sentido por esses, com a proposta do pesquisador para procedimentos de consultoria para a MPE.

Importante atentar para a adequação do conteúdo e linguagem à realidade da empresa na qual os procedimentos forem utilizados. O grau de detalhamento com o qual deve-se trabalhar terá necessariamente que respeitar as condições estruturais da empresa, bem como, a capacidade de entendimento do empresário.

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.

Entendidas estas limitações e a necessidade de adequação de conteúdo e linguagem, bem como a aplicação de procedimentos rápidos, dentro do modelo médico-paciente, proposto no presente trabalho, como forma de tornar o preço dos serviços acessíveis aos empresários das micro empresas, será exposto na sequência o conteúdo a ser explorado.

Os procedimentos propostos basearam-se na publicação: Planejamento do Negócio: como transformar idéias em realizações, do Sebrae/RJ.

Cabe ressaltar que não se trata de um receituário, tampouco se tem a pretensão de apresentar uma solução única. A proposição apresentada é resultado da reflexão e pesquisa efetuada e pretende ser um elemento de apoio para o desenvolvimento de futuras pesquisas e modelos.

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

- Dificultador 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.

Relação entre dificultador e tema a ser abordado na consultoria

Dificultador 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.

Fonte: Dados da pesquisa

As indicações acima afirmam a necessidade de consultoria nas MPEs: treinamento, administração financeira, geral, crédito, administrativa e marketing.

Como vimos, as atividades gerencias de maior importância, devem constituir-se de: planejamento, organização da empresa, marketing, relações humanas, vendas e análise financeira. Também vimos que existe a falta de preparo do empresário para administrar e estratégias ineficazes ou inexistentes.

Com base nessas informações podemos concluir que os assuntos que deverão servir de base para os procedimentos de consultoria para MPE: planejamento estratégico; pesquisa de mercado; custos e formação de preço; gestão de processos; produtos e serviços; administração financeira; inovação; fontes de financiamento; treinamento de mão-de-obra; relações humanas e *marketing*.

3. Considerações Finais

Ao concluir o presente trabalho, busca-se verificar se os objetivos inicialmente propostos foram atingidos. Resgatando o objetivo principal, entende-se que os procedimentos propostos no capítulo anterior apresentam as condições necessárias para que a consultoria possa ser de grande valia para candidatos a empresários, como para empresários que desejam repensar suas empresas, dando um novo enfoque aos negócios em direção ao sucesso empresarial. Pode-se afirmar ainda que o objetivo foi atingido, na medida que foi efetuada uma correlação entre as pesquisas bibliográficas que proporcionou uma melhoria no entendimento dos temas que mais comprometem o sucesso das MPE.

Pode-se, ao término deste trabalho de pesquisa, recomendar algumas ações no sentido de aprofundar o estudo acerca das condições que se apresentam como dificultadores para o sucesso das MPE:

- ✓ Verificar as causas do grande contingente de empresários que desconhecem os serviços oferecidos por uma consultoria;
- ✓ Identificar as causas da inexpressiva utilização dos serviços de consultoria no segmento pesquisado;

- ✓ Identificar os motivos pelos quais os empresários que sentem necessidade de uma consultoria não contratam seus serviços.

A todas as questões levantadas acima, dever-se-á buscar uma ou diversas ações que possam reverter este quadro.

A proposta de uma consultoria no modelo médico-paciente, 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.

Com os procedimentos ora propostos, espera-se colaborar para que este importante apoio à administração das empresas que é a consultoria empresarial possa ser aplicado nas MPE, proporcionando o auxílio necessário para sua sobrevivência e desenvolvimento.

Verificando-se as limitações expostas neste trabalho, pode-se recomendar uma 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.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORGES e MARQUES Consultoria, 2011. Disponível em borgesemarquesconsultoria.blogspot.com.br. Acessado em 28/06/2013

GROCCO, Luciano e GUTTMANN, Erick. **Consultoria Empresarial**. Editora Saraiva. 2005

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

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W. e PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**. M. Books. 1997

MERRON, Keith. **Dominando Consultoria**. M. Books, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Consultoria Empresarial**. Editora Atlas. 4ª Edição. 2003

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

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

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. Massachusetts Institute of Technology. Tradução: Profº Antonio Duílio Sandano. FEA-USP. Editora Edgard Blucher. 1972.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS/DF. Referenciais de Consultoria, 2012. Acessado em 10/07/2013