



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPOSIÓ DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— JETM 2015 —
Otimização da Negócios e Desenvolvimento



CONSULTORIA EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE DESENVOLVIMENTO EM PEQUENAS EMPRESAS

JESIMAR DA CRUZ ALVES
jesimar.alves@gmail.com
USS

NATHÁLIA TEIXEIRA DIAS
nathaliaat.dias@hotmail.com
USS

GENECI LEME MONSORES
lmonsore@gmail.com
USS

Resumo: O presente estudo teve por objetivo identificar entre as pequenas empresas do ramo de comércio do município de Barra do Piraí, a utilização da consultoria empresarial como instrumento estratégico de desenvolvimento no mercado em que atuam. Para tanto, foi utilizado como metodologia de pesquisa um embasamento bibliográfico nos temas em que tangem o assunto, e para uma melhor compreensão foi aplicado um questionário investigativo em pequenas empresas, com o objetivo de verificar se as mesmas conhecem os serviços da consultoria, se utilizam dessa ferramenta e se conhecem consultores na região. Através da pesquisa, pode-se constatar que a maioria das pequenas empresas conhecem superficialmente os serviços da consultoria, porém não utilizam dessa ferramenta, e grande parte não conhece consultores na região, o que dificulta a contratação do serviço. Assim este estudo serviu para esclarecer como a consultoria empresarial pode agregar valor para as pequenas empresas apoiando em seu crescimento de forma organizada no mercado.

Palavras Chave: Consultoria - Consultor - Pequenas Empresas - -

1. INTRODUÇÃO

Com a globalização e o avanço tecnológico as empresas tiveram que se enquadrar em um novo mercado, e com as pequenas empresas não foi diferente. Num contexto onde há uma grande competitividade, alta carga tributária, falta de mão de obra qualificada e consumidores cada vez mais exigentes, buscando por produtos de qualidade, menor preço e um bom atendimento, as mesmas estão sendo obrigadas a mudar a sua postura para que consiga se manter nesse mercado.

As pequenas empresas geralmente são constituídas por organizações familiares que vem passando de geração em geração, com isso algumas por não saberem planejar e gerir uma empresa acabam misturando a empresa com questões pessoais, levando a empresa até a falência. O objetivo deste estudo foi compreender se as pequenas empresas têm acesso ao serviço de consultoria, se utiliza esta ferramenta e em qual área sentem mais necessidade deste serviço.

Como metodologia do estudo, foi utilizado uma pesquisa bibliográfica com artigos e autores renomados referente aos conceitos de consultoria, consultor, estratégia e pequenas empresas e para uma melhor visualização do estudo foi realizado uma pesquisa de campo, através de um questionário investigativo no município de Barra do Piraí.

Ao final da pesquisa percebeu-se que apesar dos empresários conhecerem os serviços da consultoria, a maior parte não utiliza os serviços e não conhecem consultores na região. Muitos empresários conhecem superficialmente os serviços de consultoria. E ainda tem alguns que o próprio contador fornece algumas ajudas que acaba fazendo o papel do consultor. Por não conhecer consultor na região, dificulta o acesso a esta ferramenta.

2. RESUMO, TÍTULO E PALAVRAS-CHAVE

O presente estudo teve por objetivo identificar entre as pequenas empresas do ramo de comércio do município de Barra do Piraí, a utilização da consultoria empresarial como instrumento estratégico de desenvolvimento no mercado em que atuam. Para tanto, foi utilizado como metodologia de pesquisa um embasamento bibliográfico nos temas em que tangem o assunto, e para uma melhor compreensão foi aplicado um questionário investigativo em pequenas empresas, com o objetivo de verificar se as mesmas conhecem os serviços da consultoria, se utilizam dessa ferramenta e se conhecem consultores na região. Através da pesquisa, pode-se constatar que a maioria das pequenas empresas conhecem superficialmente os serviços da consultoria, porém não utilizam dessa ferramenta, e grande parte não conhece consultores na região, o que dificulta a contratação do serviço. Assim este estudo serviu para esclarecer como a consultoria empresarial pode agregar valor para as pequenas empresas apoiando em seu crescimento de forma organizada no mercado.

Palavras - Chaves: Consultoria, Consultor, Pequenas Empresas.

3. HISTÓRIA DA CONSULTORIA

Desde a antiguidade percebe-se que já se praticava a consultoria, porém de maneira informal. Na antiga Grécia, os sacerdotes que são pessoas que possuía autoridade, detentores de conhecimento davam conselhos a pessoas menos esclarecidas, o qual se dizia que eram homens escolhidos pelos Deuses. Para Quintella (1994, p.11), há registro da história da consultoria como sendo o primeiro consultor executivo Arão, irmão de Moises, registrando que para alguns, antes dele, Noé recebeu consultoria de Jetro para a construção da arca. Fica claro que a Consultoria como prestadora de serviço, surgiu no final do século XIX e início do século XX, nos países da Inglaterra e nos Estados Unidos.

Segundo Pinto (2013, pág 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 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 ampliou-se para o resto do mundo. A Consultoria surgiu de maneira informal de pessoas tentando ajudar, dar conselhos a outras. Porém com o passar do tempo, a consultoria passou a ser considerada de forma sistematizada. Com o surgimento da consultoria de forma sistematizada, as pequenas empresas veem nela uma ferramenta onde pode auxiliar as mesmas na sua gestão.

Percebe-se que através do avanço da nova economia, e por conta da readequação das organizações, recomenda-se para as pequenas empresas um profissional qualificado capaz de auxiliar as mesmas no seu desenvolvimento.

Segundo Block (2001 p.22), 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.

Pode-se dizer que a consultoria empresarial é uma prestação de serviço onde o profissional ajuda os outros com o seu conhecimento. Para as pequenas empresas que não possui muito conhecimento, a consultoria se torna muito útil para as mesmas, possibilitando seu crescimento e sua permanência no mercado.

A Consultoria é o ato de um cliente fornecer, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxílio apoie, oriente o trabalho administrativo, pode-se dizer que a consultoria é uma troca onde o cliente fornece informações da empresa e cabe ao consultor diagnosticar o problema e orientar da melhor forma possível. (PARREIRA, 1997 p.12)

Compreende-se que a consultoria não é realizada apenas com o consultor, ou seja, o profissional da área, mas é uma troca entre o cliente e o consultor. Um fornecendo informações da empresa e o outro orientando. É preciso que haja uma interação e confiança, ambos trabalhando juntos para que o resultado seja positivo.

Essa troca de informações que a consultoria proporciona faz com que as pequenas empresas descubram novos horizontes podendo expandir no mercado. Segundo Weinberg (1990 p 22), consultoria é a arte de influenciar as pessoas que nos pedem para fazê-lo. Isto é, o consultor precisa ter um alto poder de convencimento para fazer com que o cliente siga corretamente as suas orientações. Entende-se que na consultoria as pessoas acabam sendo influenciadas, pois o profissional tem que convencer o cliente que a sua idéia é o melhor para a organização. Por isso é fundamental que no processo da consultoria todos os envolvidos se interagem da melhor forma possível para que não haja conflitos. O trabalho da consultoria começa quando o cliente está insatisfeito com a organização e termina quando a solução do consultor começa a ser implantada.

Observa-se que para se ter sucesso na consultoria, além dos conhecimentos e habilidades, o cliente investe uma confiança no consultor e se torna mais flexível as mudanças em sua empresa. Nota-se que em alguns trabalhos desenvolvidos de consultoria, os clientes imaginam um tipo de serviço e acabam tendo outra visão quando lhe é apresentado à proposta. Como muitos dos clientes vêem a consultoria como custo e não investimento em longo prazo e acabam desistindo por julgar que a dificuldade das mudanças será muito desgastante em sua empresa.

Para pequenas empresas que buscam crescimento no mercado, é fundamental que o cliente siga as orientações do consultor para que traga benefícios para a organização.

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. (OLIVEIRA, 2001, p.21)

Pode-se dizer que a consultoria empresarial é uma prestação de serviço onde o profissional da área, ou seja, o consultor dar um amparo ao cliente buscando sanar os erros a partir de seu conhecimento e experiência. O consultor não tem domínio das ações da empresa, por isso é essencial que ambos tenham um papel ativo dentro do processo.

A consultoria para as pequenas empresas é um método que proporciona mudanças na organização. Para Quintela (1994, p.53), atividade de consultoria é entendida hoje como uma especialidade de apoio externo à ação gerencial executiva para prevenir e impedir a deterioração das organizações.

Compreende-se que no mercado atual de constantes mudanças se faz necessário que as organizações estejam sempre atualizadas e abertas as mudanças para que seus produtos ou serviços não se tornem obsoletos. A consultoria tem como principal objetivo auxiliar os gestores na tomada de decisão, prevenindo o fracasso da organização.

Para pequenas empresas a consultoria serve como alicerce dos gestores na organização. Independente das definições dos autores percebe-se que a consultoria é um processo que envolve pessoas e atitudes, em torno de um objetivo comum. Tanto o consultor quanto o cliente devem trabalhar em equipe em busca de causas para que se possa atingir o objetivo.

3.1 TIPOS DE CONSULTORIA

É verificado que podem existir dois tipos de consultoria: A Consultoria Interna e Externa. Porém o presente trabalho tem como o foco a consultoria externa. Os tipos de consultoria variam conforme o enfoque que o autor pretende abordar.

Levando em consideração a natureza do serviço a ser executado destaca cinco tipos de consultoria: 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; 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; Elaboração de soluções para problemas específicos neste serviço o cliente necessita mais que um diagnóstico, precisa de soluções para problemas específicos. (KURB E OUTROS, 1986).

Compreende-se que o tipo de consultoria levando em consideração ao serviço a ser executado, dar ênfase ao tipo de serviço que o cliente procura. Tem consultoria que precisa diagnosticar o problema e dar soluções para o cliente. Outras que além de levantar soluções, tem que acompanhar e treinar os colaboradores. E ainda tem consultoria que apenas serve de aconselhamento. O consultor somente dar opiniões quando lhe é solicitado.

Para as pequenas empresas que buscam desenvolvimento no mercado de acordo com as suas dificuldades e o objetivo do cliente que irá escolher o tipo de consultoria que terá que contratar.

De acordo com Pereira (1999) e outros, partindo do princípio na classificação focada na natureza do serviço a ser executado, aponta como o tipo de consultoria Prescritiva

(médico-paciente): O consultor é chamado para fazer um diagnóstico e prescrever um remédio para resolver o problema. Ele deve apontar o que está errado e indicar o que é certo. Pode-se dizer que a consultoria baseada no tipo prescritiva o consultor faz uma análise da organização, dar seu parecer buscando sanar os erros da mesma. Essa ação na pequena empresa geralmente é bastante proveitosa para seu crescimento.

Ainda Pereira (1999) e outros, caracterizam como tipo de consultoria a de risco onde o consultor propõe uma forma de atingir uma melhoria financeira para a empresa, normalmente no curto prazo. Sua remuneração está vinculada ao atingimento desta melhoria. Compreende-se que a consultoria de risco afeta todo o processo da empresa devido ser baseada em um benefício financeiro, o consultor para atingir seu objetivo terá que reduzir os custos que pode interferir no organograma da empresa. Para pequenas empresas esse corte faz necessário para aumentar seu lucro.

Pereira (1999) e outros, ainda caracteriza como tipo de consultoria a Alocação de recursos: neste modelo, alocam-se recursos necessários à empresa cliente para a solução de um determinado problema. Fica claro que neste caso a empresa se preocupa em destinar os recursos possíveis a fim de resolver o problema da mesma.

Seguindo a visão de Pereira (1999) e outros, destaca como tipo de consultoria a Educação continuada, nela o consultor atua como educador, considerando as empresas como organizações de aprendizagem. Percebe-se neste tipo que a consultoria não é mais para resolver problemas, mas para projetar o futuro da empresa e desenvolver treinamentos a fim de promover uma aprendizagem.

Pereira (1999) e outros, ainda caracteriza outro tipo de consultoria a de procedimentos, onde o consultor atua como facilitador dos processos decisórios. Parte do pressuposto que a organização sabe como resolver seus problemas, mas desconhece a melhor maneira de utilizar seus próprios recursos. Entende-se neste tipo que a consultoria apenas auxilia os gestores a utilizar melhor seus recursos.

Mais uma vez Pereira (1999) e outros, determina como tipo de consultoria a Catarse onde o consultor cria um clima que favorece a expressão de sentimentos, que normalmente atuam como bloqueio para o exame rigoroso dos problemas. Diante desta afirmação, esse tipo de consultoria atua com os sentimentos dos colaboradores, afetando até a cultura da organização.

Enfim Pereira (1999) e outros, consideram seu último tipo a Pesquisa-ação. O papel do consultor é o de documentar o modelo de mudança e fornecer *feedback* acerca do que está acontecendo, permitindo ao cliente decidir se continua ou para o serviço. Compreende-se que esse tipo de consultoria tanto o consultor quanto o cliente envolve no processo, porem quem decide se continua ou para é o cliente.

Segundo Schein (1972) aponta três tipos básicos de consultoria:

- 1) Modelo de compra de serviço especializado: o consultor é um especialista e vende seu serviço especializado. Fica claro que neste tipo o consultor vende seu conhecimento. Para
- 2) pequenas empresas, que não tem profissional qualificado na organização, o consultor vendendo seu conhecimento se faz útil à empresa.
- 3) 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. Compreende-se que o consultor faz seu diagnóstico e propõem soluções. Essa ação nas pequenas empresas é fundamental, pois constata o problema e a melhor solução da organização.
- 4) 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 trabalham em conjunto. Percebe-se que neste tipo o trabalho acontece em conjunto tanto o consultor quanto o cliente participam do processo. O cliente entende suas ações. Para pequenas empresas, o cliente entender as suas ações é essencial para que não repita o erro.

3.2. PAPEL DO CONSULTOR

De acordo com Sales (2013, pág. 69), destaca como características do consultor, saber diferenciar o que é importante do que é urgente; ser independente e estipular metas alcançáveis e que motivam o grupo a seguir mais firme e mais determinado. Diante do exposto, o consultor tem que ter o discernimento para definir metas que a organização possa cumprir, pois não adianta tentar fazer o impossível. Também é necessário que o consultor saiba dialogar com o cliente de forma clara para que todos entendam o objetivo proposto.

De acordo com Crocco e Guttman (2005, p.34), enfatizam que o consultor além da experiência pessoal, a base educacional formal dos profissionais de consultoria e o que denominam de diferenciais.

Entende-se que esses diferenciais são a junção do conhecimento com a prática do consultor. Para ser consultor a experiência faz muita diferença na hora da execução do serviço e na tomada de decisão. Essa experiência do consultor para as pequenas empresas, que muitas vezes não tem um conhecimento acerca de administrar uma empresa, possibilita auxiliar os gestores buscando o desenvolvimento da organização.

Para Mocsányi (1997, p.148), além de conhecimento técnico, talento e criatividade, o bom consultor é aquele que se destaca também por uma série de outras características, sejam elas profissionais, culturais, políticas e até psicológicas.

Percebe-se que para ser um bom consultor deve ser um profissional culto, se atentar para todos os assuntos ao seu redor. Ter paciência e um bom relacionamento interpessoal, pois dentro da organização existem colaboradores que gerenciam suas emoções de várias formas. E um consultor deve saber lidar com as suas emoções e respeitar as dos demais colaboradores para que evite conflitos dentro do ambiente de trabalho, fazendo com que todos possam trabalhar em equipes e motivados.

Segundo Andrade (2007, p.3), a qualificação profissional de consultoria deve somar-se, ainda, com a prática e com a experiência na execução e condução de processo. Só assim teremos consultores no exercício efetivo de suas atividades. Entende-se que o consultor tem que saber conduzir um processo dentro da empresa. Isso não significa executar o processo, mas fazer com que os gerentes e executivos apoiem a sua idéia e lidere de acordo com os procedimentos que o consultor lhe propor. Para as pequenas empresas, essa atitude do consultor irá auxiliar o líder nas suas atividades.

Para Neto (2014), o consultor precisa ter algumas premissas para atuar no mercado, ser independente, ter automotivação, ética. Capacidade de análise e autenticidade. A partir delas o consultor deve buscar o seu perfil no mercado, que irá atuar.

Fica claro que o consultor através das suas características e aptidões deve buscar a área que tem mais interesse e conhecimento para conduzir a sua vida profissional. É verificado que o consultor exerce alguns papéis na organização visando contribuir para a permanência das pequenas empresas no mercado atual. Segundo Caitano (2010), destaca o papel do consultor é o de dar consultas, aconselhamento e acompanhamento do processo de implantação das mudanças, devendo o empresário ter conhecimento e saber o que esperar dele. Percebe-se que o consultor tem o papel de auxiliar os gestores, porem os empresários devem ter ciência e consequências do serviço prestado. O consultor sempre fornecendo informações para os clientes faz com que os mesmos confiem nele e no seu trabalho. Essa ação nas pequenas empresas é necessário até para a contratação do serviço, visto que eles não tem conhecimento profundo de um serviço de consultoria. De acordo com Kugelmeier (2010), o papel do consultor empresarial, em sua essência, é bastante valorizado, exatamente por sua imparcialidade e por atuar focado na resolução de problemas que a empresa não consegue solucionar.

Compreende-se que o papel do consultor é resolver problemas, porem há algumas empresas modernas que já contrata o serviço de consultoria não para solucionar conflitos, mas

para analisar novas oportunidades num cenário de constantes mudanças. Para as pequenas empresas, essa visão de contratar a consultoria para criar novas oportunidades possibilita o crescimento da organização no mercado atual.

3.3 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Com base em um mercado de constantes mudanças, cliente cada vez mais exigente é observado que as empresas e os gestores procurem estratégias para se manter neste cenário competitivo. Segundo Aaker (2007, p.19), existem quatro dimensões que definem a estratégia: a estratégia de investimento em produto-mercado, a proposição de valor para o cliente, ativos e competências e estratégias e programas funcionais.

Compreende-se que para traçar a estratégia é necessário identificar em qual produto e cliente a organização irá investir, definir o valor que a organização quer transmitir para seu consumidor. Ter seu ativo e competências bem definidos. Competência que é o que a organização faz de melhor e o ativo seria um recurso que o diferencia dos demais concorrentes. Partindo desse princípio a organização terá sua estratégia bem definida e com uma vantagem duradoura das concorrentes. Para as pequenas empresas, essa ação irá auxiliar no seu posicionamento no mercado e na sua marca. Para Porter (1999, p. 46), a eficácia operacional não é estratégia. Entende-se que a estratégia é a forma, plano que a organização fará para atingir seu objetivo e a eficácia é a realização das atividades com redução de custo, tempo e espaço. Porém é notável que a eficácia é importante mas não é suficiente, pois atualmente as empresas tem alto poder de proliferação de práticas melhores.

Ainda Porter (1999, p. 63), afirma que a estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais.

Fica claro que a estratégia é elaborar maneiras diferentes das demais empresas. Atuar de forma que a organização fique antenadas as mudanças, ao seu concorrentes e ao desejo do seu cliente. Para que a sua marca, seu produto tenha um posicionamento no mercado e na mente do consumidor.

Existem cinco certezas que fundamenta a estratégia: a redução da taxa de natalidade nos países desenvolvidos e o envelhecimento da população, mudanças na distribuição de renda disponível, definição de desempenho, competitividade global e a crescente incongruência entre a globalização econômica e a fragmentação política. (DRUCKER, SWAIM, 2011, p.18).

Percebe-se que para definir uma estratégia tem que levar em consideração quantas pessoas existe, a faixa etária da população, a distribuição de renda, as mudanças, tendências e a competitividade global. Todos esses fatores influenciam na sua estratégia, pois se a maioria da população são pessoas mais velhas o consumo será reduzido. O mesmo acontece com a renda e a economia se aumenta a inflação automaticamente os clientes também diminuem o consumo.

As organizações têm que pensar nos negócios em termos globais, visto que com a tecnologia as negociações com o comércio global ficou mais fácil. E se a organização pretende se manter nesse mercado competitivo sugere que a mesma amplie seus negócios. De acordo com Sun Tzu (2004, p. 9), se você se conhece e ao inimigo, não precisa temer o resultado de uma centena de combates. Fica claro que antes de formular uma estratégia para a organização faz necessário que a organização tenha ciência da finalidade de sua existência, dos seus objetivos, seus clientes e dos seus concorrentes. Para as pequenas empresas, conhecer seus concorrentes é fundamental para que a mesma consiga permanecer no mercado.

Para Rebouças (2007, p.177), a estratégia significa, literalmente, a arte do general, derivando-se da palavra grega *strategos*, que significa, estritamente, general. Estratégia, na antiga Grécia Antiga, significa aquilo que o general fez.

Ainda Rebouças (2007, p.181), afirma que a estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos. Diante do exposto, a estratégia seria uma maneira da organização atingir seu objetivo, porém para que isso aconteça sugere que antes de formular a mesma conheça de forma profunda a organização desde aos seus colaboradores, clientes, gestores, consumidores até os concorrentes e o mercado. Essa ação nas pequenas proporciona os pequenos empresários a ter uma visão geral do que pretende no futuro para o seu negócio.

3.4. PEQUENAS EMPRESAS

O Brasil é um grande celeiro de pequenos empresários, que por conta de sobrevivência financeira e principalmente pela estruturação de suas ideias de negócios buscam empreender e iniciam suas atividades com características menos ofensivas no mercado, mas vão ganhando forças e se tornando empresas de renome no mercado. Segundo SEBRAE/RJ (2013), a taxa de crescimento anual de Microempreendedores Individuais entre junho de 2010 e junho de 2013 foi de 109% no país e na região Sudeste é de 76% no Estado do Rio de Janeiro.

É observado que as definições de pequenas empresas variam de um país para o outro, e de classificações quanto ao faturamento e ao número de funcionários. Segundo o SEBRAE-NA, existem 6,4 milhões de estabelecimento. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPEs). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões). Percebem-se como as pequenas empresas são importantes para a economia do país e para a população.

Conforme a Lei Complementar 123/2006, Estatuto da Micro e Pequena Empresa, instituem o tratamento diferenciado, simplificado e favorecido para as microempresas e empresas de pequeno porte e micro empreendedor individual. Fica claro que o Estatuto da Micro e Pequena Empresa, foi criado para auxiliar os pequenos negócios visando conquistar novos mercados.

Lei Complementar Nº123, de 14 de dezembro de 2006 define, as microempresas, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$360.000,00 e empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$3.600.000,00.

3.5 NECESSIDADE DE CONSULTORIA EM PEQUENAS EMPRESAS

É notável que as pequenas empresas muitas vezes sentem dificuldade de gerir a organização, visto que a maioria abre o negócio sem ter um planejamento bem definido. Geralmente essas organizações são administradas apenas por uma pessoa, e não tem conhecimento de mercado. Para Klein (2010), a consultoria ajuda a empresa a pensar em sua estratégia de marca e no seu posicionamento na mente do consumidor.

Percebe-se que a consultoria além de resolver problemas, auxilia o cliente para outra visão. O cliente além de saber gerir a empresa, deve se preocupar com a sua marca, seu público alvo e seus consumidores. Muitas vezes as pequenas empresas se preocupam com a venda e o lucro e esquece-se de realizar estratégia para que seus produtos ou serviços cheguem às mãos dos consumidores, fazendo com o que o mesmo volte para comprar na empresa. As empresas devem conhecer seu cliente, suas preferências e hábitos.

A necessidade de contratar a consultoria é para apresentação da solução de melhoria em busca da otimização dos processos, das mudanças de comportamento e da visão

estratégia da empresa. (Liberato, 2009). Compreende-se que a necessidade de contratar a consultoria além de ser para resolver conflitos, serve para auxiliar no processo visando à otimização dos recursos. As pequenas empresas geralmente não possuem profissionais qualificados nas diversas áreas como marketing, finanças, logística entre outras e torna o empresário tendo que realizar as diversas funções, o qual muitas vezes não tem conhecimento profundo sobre elas. Contratando uma consultoria além de evitar o erro, economiza com o custo de vários profissionais visto que contratar um profissional qualificado não é muito barato.

3.6 METODOLOGIA DO ESTUDO

Para uma melhor compreensão e entendimento do estudo, foi aplicada uma pesquisa de campo exploratória através da utilização de um questionário investigativo composto de 8 perguntas fechadas em 60 (sessenta) pequenas empresas do município de Barra do Piraí. O objetivo deste estudo foi de verificar como as pequenas empresas do comércio de Barra do Piraí percebem ou fazem uso da consultoria empresarial na gestão de seus negócios. A amostra do estudo foi desenvolvida através de uma pesquisa no município de Barra do Piraí.

Segundo dados do site da Prefeitura de Barra do Piraí/RJ, Barra quer dizer foz de um rio, lugar onde um rio se lança em outro. E, como em Barra do Piraí o rio se lança no rio Paraíba do Sul, forma assim a foz do rio Piraí. De acordo com (TCE, 2013, p.6), Barra do Piraí é citada pela primeira vez em 1843, por ocasião da compra de um sítio na foz do rio Piraí pelo dono da fazenda São João da Prosperidade, em Ipiabas, onde se produzia café.

No site da Prefeitura de Barra do Piraí/RJ, menciona que em 1864 com chegada da estrada de ferro D. Pedro II, construída para levar a produção cafeeira do Vale do Paraíba para o Rio de Janeiro, o povoado de São Benedito recebeu um grande incentivo para seu desenvolvimento. Assim, o povoado cresceu e tornou-se o centro do comércio do café da região. O café trouxe grande riqueza para as cidades do Vale do Paraíba, porém essa riqueza durou poucos anos. O Vale a partir de 1830 entrou em decadência 40 anos depois. As grandes fazendas definharam e os fazendeiros empobreceram. Em 1888, quando foi abolida a escravidão, a maioria das fazendas já estava sendo entregue aos bancos aos quais os fazendeiros deviam muito dinheiro.

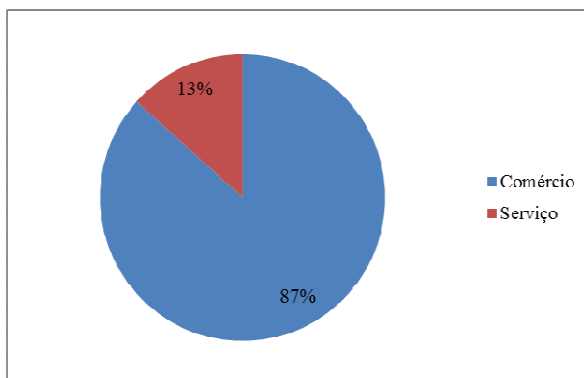
Com a Proclamação da República e a mudança do poder político, Barra do Piraí foi elevada a município em 10 de março de 1890, tendo suas terras desmembradas dos municípios vizinhos. (TCE, 2013, p.6). Ainda (TCE, 2013, p. 7), o município tem área total de 579 quilômetros quadrados, correspondente a 9,4% da área da Região do Médio Paraíba. Os limites são: Valença, Vassouras, Mendes, Piraí, Pinheiral, Volta Redonda e Barra Mansa.

3.7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a aplicação do estudo, e em consonância com as literaturas pesquisadas, foi possível identificar e analisar os principais pontos abaixo.

Reconhecer o ramo de atividade foi de total importância para o estudo, para identificar caso às pequenas empresas do município de Barra do Piraí sejam adeptas a prática da consultoria, analisar se as mesmas são do ramo de comércio ou serviço.

Gráfico 1 – Ramo de Atividade

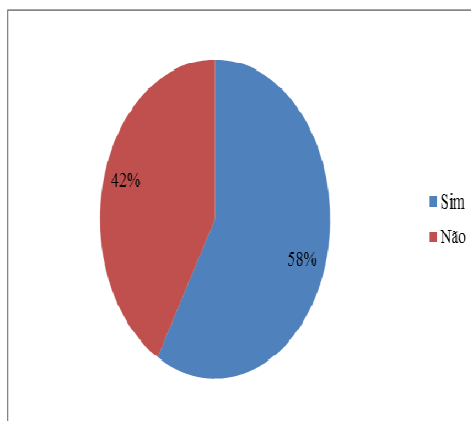


Fonte: Desenvolvido pela autora em abril/2015

Os dados demonstraram que a maioria das pequenas empresas consultadas são do ramo de comércio, o que caracteriza o perfil do município que tem grande parte de sua estrutura formada na atividade de comércio e varejo. A amostra não foi satisfatória quando se percebe o quantitativo das empresas cadastradas nos órgãos registradores. Porém, uma das grandes dificuldades percebidas foi de uma certa resistência na devolutiva dos empresários por não revelarem seus modelos de negócios. Mesmo assim, o quantitativo foi de certa forma satisfatória para a pesquisa devido ao fato de representar um comportamento que pode ser estudado em pesquisas futuras.

Esta parte da pesquisa tem a intenção de verificar se os empresários das pequenas empresas conhecem os serviços de uma consultoria. Visto que é uma ferramenta que pode auxiliar na gestão dos seus negócios.

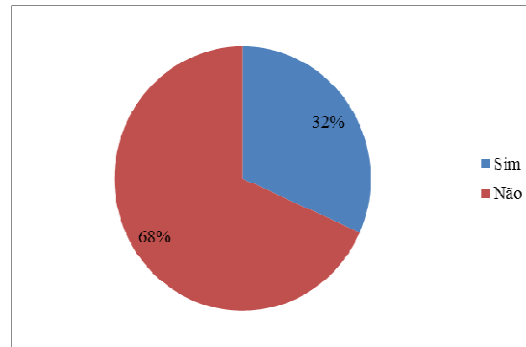
Gráfico 2: Conhecimento dos serviços oferecidos por uma consultoria



Fonte: Desenvolvido pela autora em abril/2015

O gráfico demonstrou que 58% das pequenas empresas pesquisadas o empresário conhece os serviços oferecidos por uma consultoria e 42% não conhecem. Porém no âmbito da pesquisa observa-se que a maioria dos empresários que diz que conhecem os serviços oferecidos por uma consultoria, percebe-se que conhecem superficialmente esta ferramenta, seja por ter ouvido falar no SEBRAE, em jornais ou ainda por colegas que já tenham utilizado os serviços.

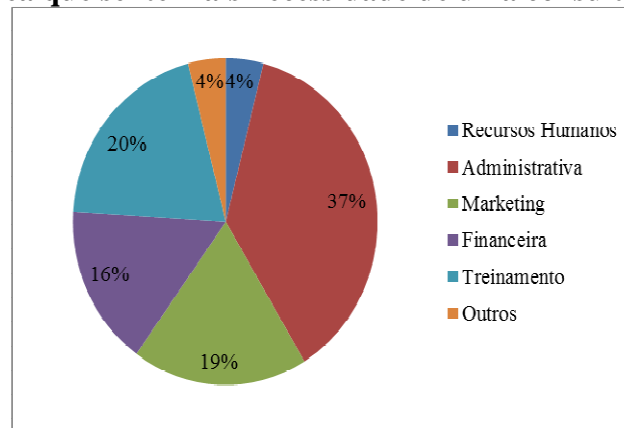
Gráfico 3: Utilização dos serviços de consultoria



Fonte: Desenvolvido pela autora em abril/2015

O objetivo deste questionamento foi essencial para estudo, visando saber o percentual de empresários que utilizam os serviços da consultoria. Visto que é uma ferramenta que auxilia os mesmos nas suas atividades. Os dados demonstram que 32% dos empresários do município de Barra do Piraí já utilizaram os serviços de consultoria e 68% não utilizam os serviços de consultoria. Observa-se uma grande resistência por parte dos empresários quanto à consultoria, principalmente quando se trata de empresa familiar. E notam-se quando são empresas novas ou que o empresário tem uma ambição ao crescimento e um grau de conhecimento elevado, os mesmos utilizam os serviços da consultoria.

Gráfico 4: Área que sente mais necessidade de uma consultoria

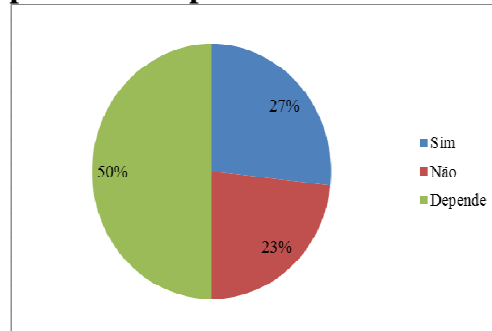


Fonte: Desenvolvido pela autora em abril/2015

Este questionamento foi essencial para o estudo, pois buscou identificar as áreas críticas para o empresário das pequenas empresas. O gráfico demonstra que as áreas mais críticas são 37% em administrativa, 19% em marketing, 16% financeira e 20% em treinamento. Observa-se que os empresários das pequenas empresas têm dificuldades para gerir seu negócio.

O gráfico seguinte buscou identificar quantos empresários das pequenas empresas consultadas estão dispostos a investir na consultoria. Pois se sabe que grande parte não utiliza os serviços, porém sente necessidade. Como podemos observar, 27% estão dispostos a investir neste serviço, 23% não estão dispostos e 50% depende. Percebe-se que a grande maioria das pequenas empresas consultadas, disse que depende se investiria no serviço de consultoria. Pois nota-se que além de não terem um conhecimento profundo dos serviços de uma consultoria, não conhecem empresas na região, além de ter um receio de ser um serviço caro.

Gráfico 5: Disponibilidade para investir neste serviço



Fonte: Desenvolvido pela autora em abril/2015

3.7.1 SUGESTÕES PARA AS PEQUENAS EMPRESAS

Após o desenvolvimento do estudo, foi possível perceber que as pequenas empresas não conseguem utilizar a consultoria empresarial em seus negócios por não identificarem as estratégias de implantação de forma correta, o que de certa forma acarreta em algumas vezes na insatisfação de ambas as partes no processo de consultoria. Assim, segue a sugestão de utilização de um fluxograma (figura 1 - anexo) para implantação do serviço de consultoria em pequenas empresas.

3.8 CONCLUSÃO

Com a conclusão do estudo, foi possível compreender que a consultoria é uma prestação de serviço onde o profissional da área, ou seja, o consultor dar um amparo ao cliente buscando sanar os erros a partir de seu conhecimento e experiência. Porém nas pequenas empresas ainda há uma forte resistência a essa ferramenta, consideram um custo elevado e ainda tem medo de expor suas atividades. Elas precisam compreender que a consultoria só trará benefícios para as mesmas, visando seu crescimento e permanência no mercado.

O consultor em pequenas empresas deve ser um profissional que além de ter conhecimento na sua área e na da organização, faz necessário que o mesmo saiba trabalhar em equipe, ser ético, tenha honestidade, capaz de resolver conflitos entre outras. O consultor deve saber ouvir o cliente e ter paciência, para poder diagnosticar o problema e convencer o empresário a sua solução. A função do consultor é diagnosticar a melhor estratégia para a organização atingir seu objetivo. O consultor através de seus conhecimentos e experiências deve verificar a melhor forma para as pequenas empresas se manterem nesse mercado competitivo. As pequenas empresas são muito importantes para a economia das cidades, foi observado que no município de Barra do Piraí a maior parte de sua renda e do emprego vem do comércio local, ficando evidente a importância da mesma para a cidade. Porém as pequenas empresas geralmente iniciam suas atividades sem um planejamento e acabam levando a empresa a falência por não saber gerir a organização, não reconhecendo a importância de se ter apoio profissional em seus negócios.

Desta forma, com a aplicação do estudo foi possível concluir que as pequenas empresas do comércio de Barra do Piraí conhecem superficialmente os serviços oferecidos por uma consultoria e não conhecem consultores na região. Algumas empresas acreditam que por serem de pequeno porte não têm necessidade de investirem em uma consultoria. Os empresários das pequenas empresas têm muito receio em expor seus negócios, porém na pesquisa pude perceber que o empresário que respondeu que não utiliza a consultoria, quando perguntei qual a área que sentem mais necessidade de uma consultoria, respondeu

administrativa. Isso detecta que apesar de não utilizar os serviços eles têm sim dificuldade para administrar seus negócios, porém não admite que não sabem gerir sua empresa e acabam prejudicando financeiramente a organização. O presente estudo não teve por objetivo esgotar os assuntos em questão, podendo ser ampliado através da comparação do comportamento de outras localidades geográficas, ou até mesmo em grandes empresas buscando comparar os modelos de gestão estabelecidos.

4. REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração Estratégia de Mercado**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ANDRADE, A. **Consultores e consultoria: o que fazer para essa relação dar certo**. REEAD – Revista Eletrônica de Administração. Vol. 1 No. 1, Jan/Fev/Mar/2007. Disponível em: <http://diretorio.ibict.br/xmlui/handle/1/82>. Acesso em 25 fevereiro 2015, 14h39min.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.
- AZEVEDO, João Humberto de. **Consultoria: uma profissão de fé**. Revista Brasileira de Administração. Brasília, DF, v.20, n.80, p.16-22, jan/fev, 2011.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, **Porte de Empresas**, http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html, Acesso em 26 de março 2015, 10h35min.
- BERNHOF, Renato. **Como tornar-se empreendedor (Em qualquer idade)**. São Paulo: Nobel, 1997.
- BLOCK, Peter. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BRASIL, Lei Complementar N° 123, de 14 de dezembro de 2006.D Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em 11 março 2015, 11h42min.
- CAITANO, Eliana, **O Papel do consultor empresarial**. Joinville, Santa Catarina, 29 maio 2010. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-papel-do-consultor-empresarial/45272/>. Acesso em 25 fevereiro 2015, 10h55min.
- CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.
- CHIAVENATO, Idalberto, Sapiro, Arão. **Planejamento estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CROCCO, Luciano e GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo, Saraiva, 2005.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- DRUCKER, Peter, SWAIM, Robert W. **A estratégia Segundo Drucker: estratégias de crescimento e insights de marketing extraídos da obra de Peter Drucker**. Tradução e revisão técnica Ana Beatriz Gonçalves Rodrigues Silva. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- GONÇALVES, Edson, **O Papel da Consultoria Empresarial**. Marília, São Paulo, 31 dezembro 2011. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-papel-da-consultoria-empresarial/60723/>. Acesso em 26 fevereiro 2015, 11h10min.
- IANNINI, Pedro Paulo. **Cliente e Consultor: uma parceria para o desenvolvimento organizacional**. Niterói: EDUFF. 1996.
- KLEIN, Juliana. **Empresas de consultoria ajudam no crescimento das pequenas empresas e estimulam o aumento dos negócios**. Disponível em: <http://carreiraenegocios.uol.com.br/gestao-motivacao/36/seu-melhor-empresas-de-consultoria-ajudam-no-crescimento-das-238949-1.asp>. Acesso em 30 de março 2015, 16h48min.
- KUGELMEIER, Werner K.P, **Consultoria Empresarial será que é uma solução?** Campinas, São Paulo, 15 maio 2010. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/consultoria-empresarial-sera-que-e-uma-solucao/44927/>. Acesso em 25 fevereiro 2015, 11h00min.
- KURB, M. **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.
- LIBERATO, Fred. **Consultoria Empresarial, importante nos dias de hoje? Em pleno século XXI**. Disponível em: <http://cafeempreendedor.blogspot.com.br/2009/02/consultoria-empresarial-importante-nos.html>. Acesso em 30 de março 2015, 10h37min.
- MERROM, Keith. **Dominando a consultoria: como se tornar um consultor máster e desenvolver relacionamentos duradouros**. São Paulo: M, Books, 2008.
- MOCSÁNYI, Dino Carlo. **Consultoria: O que fazer, como vender**. São Paulo: Gente, 1997.



- NETO, João, **Ser consultor é ter experiência de mercado.** Salvador, Bahia, 26 julho 2014. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/ser-consultor-e-ter-experiencia-de-mercado/79252/>. Acesso em 25 fevereiro 10h30min.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial uma abordagem empreendedora.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na Administração Estratégica: A Competitividade para Administrar o Futuro das Empresas.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 24.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, e práticas.** 31. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos.** São Paulo: Makron Books, 1998.
- 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.** São Paulo: Makron Books, 1999.
- PINA, Vitor Manuel Dias Castro. **Inteligência estratégica nos negócios.** São Paulo: Atlas, 1994.
- PORTER, Michael E. **Competição- ON Competition: Estratégias Competitivas Essenciais.** Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 5. ed., 1999.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE BARRA DO PIRAÍ. Disponível em: <http://www.barradopirai.rj.gov.br>
- QUINTELLA, Heitor M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- SALES, Eugênio, **Qual o verdadeiro papel do consultor empresarial?** Recife, Pernambuco, 11 novembro 2013. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qual-o-verdadeiro-papel-do-consultor-empresarial/74075/>.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Anuário do Trabalho a micro e pequena empresa. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Conheça o perfil necessário ao empreendedor.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Conhe%3%A7a-o-perfil-necess%3%A1rio-ao-empreendedor>. Acesso em 30 de março 2015, 15h38min.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Microempreendedorismo Individual no Rio de Janeiro. Nota Conjuntural Junho de 2013 nº24. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Sebrae_Emp_junho_2013_MEI_RJ.PDF. Acesso em 30 março 2015, 10h29min.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Pequenos Negócios em Números. São Paulo. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>. Acesso em 10 março 2015, 12h46min.
- SÍCOLI, Carlos R. **Consultoria Externa: os dilemas das empresas e dos consultores.** Jornal Estado de Minas, em 15/12/2001, p. 39 Coluna Recursos Humanos. Disponível em <http://www.dsgconsult.com.br/novo/news4.php>. Acesso em 28 fevereiro 2015, 18h53min.
- SUNT TZU, **A arte da Guerra.** Adaptação e prefácio de James Clavell. Tradução de José sanz. Rio de Janeiro: Record, 33ª ed, 2004.
- TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Secretaria Geral de Planejamento. **Estudos socioeconômicos dos municípios do Rio de Janeiro: Barra do Piraí,** Rio de Janeiro, 2013.
- WEIMBERG, Gerald M. **Consultoria: o segredo do sucesso.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

ANEXO I
Figura 1: Fluxograma de Implantação da consultoria em pequenas empresas

