
CONSULTORIA EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA PARA PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NA FKS MODA CENTER DA CIDADE DE CONCEIÇÃO DO ALMEIDA-BA

GILROQUE JESUS CONCEIÇÃO [gilroquejc@hotmail.com]

RESUMO

Este artigo tem por objetivo verificar de que forma a consultoria empresarial poderá contribuir para a melhoria da saúde organizacional da FKS Moda Center, do ramo de vestuário de Conceição do Almeida – BA. Em relação ao percurso metodológico este trabalho se constitui como uma pesquisa exploratória. Para a construção do mesmo partiu-se inicialmente da pesquisa bibliográfica para a construção do instrumento de coleta de dados. Neste caso optou-se na fase exploratória de pesquisa pela realização de uma entrevista semiestruturada com o gestor da organização em estudo para levantamento de elementos que pudesse compor o instrumento de coletas de dados da fase de execução da pesquisa “o questionário”. Este instrumento foi aplicado ao gestor da FKS Moda Center. Como principal resultado verificou-se que a implantação da consultoria apresentou uma importante contribuição para a melhoria dos setores organizacionais, proporcionando ganhos, dos quais se destaca os vultosos aumentos no faturamento da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Consultoria, Micro e Pequenas Empresas, Ferramenta de Gestão.

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário mundial, é possível perceber as inúmeras transformações socioeconômicas, Esse afeta profundamente o comportamento das organizações, principalmente do micro, pequenas e médias empresas (MPE). Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), 1,2 milhões de empreendimentos formais são criados anualmente no Brasil. Desse total, mais de 99% são micro e pequenas empresas e Micro empreendedores individuais (MEI), os quais são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada no país e responsáveis por dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia. (SEBRAE, 2012).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2012) revela que após três anos de entrada no mercado, quase 50% das empresas entrantes não sobrevivem. Ainda segundo o próprio IBGE (2012), do total de 464,7 mil empresas que apareceram pela primeira vez no mercado em 2007, 353,6 mil sobreviveram em 2008, 285,0 mil havia sobrevivido no mercado até 2009 e 240,7 mil sobreviveram até 2010, apresentando respectivamente uma taxa percentual de sobrevivência de 76,1%, 61,3% e 51,8%.

No entanto, nem todas as organizações conseguem, em tempo hábil, absorverem as técnicas e teorias mais adequadas ao seu modelo de negócio, o que compromete o enfrentamento do mercado em época de acirrada competitividade. Por conta disso, as organizações precisam imprimir um ritmo veloz, uma necessidade constante de atualização e domínio das práticas de administração, para que não contribua ainda mais para elevar os alarmantes dados estatísticos citados acima.

No município de Conceição do Almeida identifica-se a necessidade do conhecimento das práticas de Gestão, esse conhecimento torna-se importante nessa realidade, o que tem exigido dos

Administradores um melhor aprendizado sobre área e uma aproximação cada vez mais estreita com o cotidiano das organizações de maneira a compreender às suas realidades e os possíveis caminhos de intervenção para alcançar os resultados almejados. Assim, a consultoria empresarial é um serviço que se encaixa perfeitamente no contexto das micro e pequenas empresas desse município.

De uma forma mais ampla, a consultoria é uma prestação de serviço, na sua maioria por um profissional qualificado e extremamente conhecedor do tema e serve para levantar os problemas, identificar as soluções e recomendar ações para a tomada de decisão. Oliveira (1996, p. 4), discorre sobre o conceito de consultoria, afirmando que “é um processo interativo de mudanças 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”.

Neste contexto, o artigo traz o seguinte questionamento: Como a Consultoria Empresarial pode contribuir para a melhoria da saúde organizacional FKS Moda Center, uma MPE do ramo de vestuário de Conceição do Almeida – BA?

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é verificar de que forma a consultoria empresarial pode contribuir para a melhoria dos setores organizacionais da empresa estudada.

Esta temática centra-se especificamente em analisar as práticas de gestão da empresa em estudo, bem como, apresentar como uma consultoria organizacional pode melhorar o setor financeiro a partir da sua implantação. Sendo assim, faz-se necessário a busca por práticas, procedimentos, metodologias e conhecimento especializado, o que faz da consultoria uma ferramenta indispensável para estas organizações, por ofertar um conjunto de ferramentas capazes de auxiliar na tomada decisão. Esta irá contribuir para o desenvolvimento empresarial, permitindo assim, o seu fortalecimento em meio a concorrência acirrada.

A consultoria pode possibilitar o aprimoramento das atividades e gerenciamento organizacional consolidando-se como um elo de integração entre consultor, empresa [cliente] e sociedade, incentivando atividades que contribuam para geração de emprego e renda, fomentando o aquecimento da economia local e porão do desenvolvimento da região. O que torna relevante esse estudo.

Esse trabalho está dividido em 6 capítulos. Esse primeiro capítulo apresenta os aspectos delineadores da pesquisa e denomina-se introdução. O segundo capítulo traz o referencial teórico que aborda a micro e pequena empresa e a consultoria empresarial para micro e pequenas empresas. O terceiro capítulo aborda o percurso metodológico. Em seguida é apresentada no quarto período, os resultados obtidos. Na sequência, as considerações finais representam o quinto capítulo, finalmente apresenta-se as referencias utilizada no capítulo 6.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo destina-se a apresentação do referencial teórico, dividido em dois subtítulos. Partindo inicialmente da concepção de classificação das Micros e Pequenas Empresa – MPEs, seguido pelo subtítulo que aborda a bibliografia referente a consultoria empresarial para micro e pequenas empresas.

2.1 A MICRO E PEQUENA EMPRESA – MPE

Diversas são as formas e variedades de critérios que classificam as Micro e Pequenas Empresas – MPE's. Delimitar o segmento destas empresas não configura a universalidade, várias são as classificações, seja por parte das instituições financeiras, seja pela legislação específica. O IBGE (2003, p. 17) relata que “a utilização de conceitos heterogêneos decorre do fato de que a finalidade e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento são distintos (regulamentação, crédito, estudos, etc.)”.

No entendimento do IBGE (2003), o critério de classificação das MPE's no Brasil, leva em consideração o número de pessoas ocupadas, independente da sua atividade. Neste contexto, é considerada Microempresa quando, na indústria, o número de pessoas ocupadas não seja superior a 19, no comércio e serviço, o número de pessoas ocupadas não pode ser superior a 09. No âmbito da Pequena Empresa, permite-se a indústria, uma variação entre 20 e 99 pessoas ocupadas, já no comércio e serviço, os números de pessoas ocupadas fica compreendidos entre 10 e 49.

Silva (2007) apresenta com base na Carta Circular nº 64/02, de 14 de outubro de 2002 do Banco Nacional de Desenvolvimento Social – BNDES, um novo enquadramento para as MPE's, conforme a receita bruta anual: Microempresa, receita bruta anual até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais); Pequenas Empresas, receita operacional bruta anual superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais).

É importante destacar qual a empresa objeto de estudo deste trabalho está predominantemente inserida no contexto das Pequenas Empresas, por apresentar no seu quadro funcional, 35 funcionários em atividades. Tanto o critério utilizado pelo SEBRAE, quanto o utilizado pelo BNDES, submete a FKS Moda Center neste segmento. Todavia, os critérios estabelecidos pela Lei complementar nº 139 de 10/11/2011 não a define como uma pequena empresa.

2.2 CONSULTORIA EMPRESARIAL PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A atividade de consultoria, enquanto prática, remota do Absolutismo, quando Druidas e rabinos instruíam e orientavam os aldeões e os seus chefes através do mais adequado conselho para a época. No século XV uma referência da época foi Maquiavel, da notoriedade das suas publicações atuando como conselheiro de vários “Príncipes”. (CROOCO e GUTTMANN, 2005).

Já, no segundo empresarial os primeiros registros aparecem no período do século XIX e XX, sendo identificadas as primeiras consultorias organizacionais na Inglaterra (BRAGA, et al., 2008). Donadone, et al. (2012) apontam os Estados Unidos como o maior líder no setor de consultoria e o Brasil, como um dos países que mais cresce nesse segmento.

Nas décadas de 40 e 50 ocorreram nos Estados Unidos e na Europa Ocidental, importantes avanços na sistematização do trabalho de consultoria, deixando de lado as experiências empíricas e partindo para a vinculação eminentemente técnica e científica fundamentada em teorias, sem deixar de lado o foco nas soluções práticas.

Crocco e Guttmann (2005) afirmam que após a Segunda Guerra Mundial, a turbulência do ambiente aumenta sem precedentes, e fizeram com que as empresas buscassem focar certas prioridades.

Nesta época, a maior preocupação estava na resolução de determinados anseios, tendo como foco principal, a operação, por meio de documentos e procedimentos descritos de forma a evidenciar os métodos mais adequados às suas prioridades.

A consultoria se apresenta como o principal meio de gerenciar as rápidas mudanças no contexto organizacional mundial e a necessidade de conhecimento especializado. E para Oliveira (1996), esta situação ocorre também no Brasil, resultante da globalização da economia, em decorrência do crescimento do parque empresarial e da necessidade de atualização de técnicas e métodos de gestão.

A expansão empresarial ascende a novas perspectivas e neste mesmo sentido, Crocco e Guttmann (2005) relataram que nesta mesma época, a meta empresarial passa a ser a prioridade máxima, a preocupação instala na redução dos riscos iniciando o trabalho de planejamento a longo prazo. Já na década de 1970, o foco era na concorrência e o posicionamento da empresa no mercado passa a ser a maior preocupação.

Novos desafios surgiram em meio a década de 1980 e a maneira das empresas se portarem diante de um mercado paralelo a crescente competitividade reacendeu um novo limiar para a captação de elementos condizentes à realidade da época. Neste período, diversas transformações colocaram o mercado de consultoria organizacional em destaque.

A partir da década de 1990, o foco centra nas mudanças, e as empresas passam a trabalhar preocupando-se com a renovação de métodos, técnicas e ferramentas, conseguindo preencher essas necessidades por meio de inovação. A Indústria do Conselho é a prestação de serviço que mais tem crescido no mundo e coloca o Brasil em um novo patamar, ocupando o posto de segundo lugar entre os países que mais crescem neste segmento, ficando apenas atrás dos Estados Unidos (CROCCO e GUTTMANN 2005).

Neste mesmo sentido, Oliveira (1996 p. 8), reforça que “a consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que tem mais crescido no mundo”. E Donadone e Sznelwar (2004, p. 67) afirmam que, “ao analisar a dinâmica organizacional do período numa primeira abordagem, é possível estabelecer conexões que possibilitem o entendimento do crescimento do setor de consultorias”.

Sendo assim, o contexto histórico ao qual se remete a consultoria é evidenciado não só pela gradativa e constante mudança de tamanho e complexidade das empresas, mas, também, pelo fato de estas, juntamente com seus consultores buscarem o aperfeiçoamento das práticas e técnicas administrativas mais adequadas ao seu modelo de negócio, gestão e necessidades de cada época.

Atualmente entende-se por consultoria toda forma de prestar informação a respeito de alguém ou de alguma coisa.

Perceber e aceitar a força de um conhecimento e de apoio especializado é, em síntese, transcender os aspectos meramente técnicos de uma atividade e utilizar a melhor estratégia de que uma mudança necessita para dar certo. A esse conhecimento e apoio especializado chamamos de consultoria (ELTZ e VEIT, 1999, p.13).

Para Block (2001) orientar um passageiro a descer do ônibus no ponto correto ou aconselhar uma pessoa diante de uma escolha, é estar dando consultoria. Da mesma forma que aponta os dilemas

de um consultor quando apesar de não ter o controle direto sobre as pessoas, mais de alguma forma querem que estas prestem atenção em suas orientações.

A consultoria apesar de ser questionada quanto a sua seriedade e eficácia, ela na verdade serve para tornar evidente uma triste realidade das organizações: a sua incapacidade de utilizar os próprios recursos para avaliação de sua situação, e para assimilar e “trabalhar” a contribuição que o consultor deixa ao longo do processo de intervenção consultiva. (GONSALVES, 1991).

Por outro lado, Caldas et al. (1999, p. 3) aponta uma onda de críticas inerente a consultoria, principalmente quando:

O principal argumento desses críticos é que os consultores seriam os principais agentes, na sociedade, do processo de criação, difusão e comercialização de modismos administrativos, disfarçados em “pacotes” de intervenção e mudança organizacional. Tais críticos argumentam que os consultores tendem a disseminar tais pacotes, para, em seguida, abandoná-los e trocá-los por novas panaceias com a intenção de gerar uma demanda contínua e, portanto, um mercado autossustentado para si mesmos.

Rapidamente, observam-se os sentidos ambíguos empregados à indústria do conhecimento, a dissensão conceitual sobre a ótica de vários autores a cerca desta temática toma por base a face camuflada dos pacotes gerenciais prontos e eloquentes, versus a aplicabilidade de técnicas e ações inovadoras. O consultor é visto como solucionador e manipulador ao mesmo tempo, o que leva a consultoria a ter dupla face.

As receitas e os pacotes prontos não bastam, é preciso se posicionar diante das situações e diagnosticar cada doença organizacional separadamente. Nem sempre, as organizações apresentam os mesmos sintomas, mas, em muitas das vezes são aplicados o mesmo paliativo em doenças diferentes e em diferentes empresas.

Modelos eficientes ou manuais passo a passo não fazem parte do vocabulário de como realizar uma consultoria eficiente. O que existe na verdade são cinco fases importantes para a obtenção dos resultados almejados: coleta de dados válidos, diagnóstico, tomada de decisão, implementação e resultados. (BELFORT 2004)

Nesse entendimento, ao visualizar a atual conjuntura organizacional brasileira, revela que, o surgimento e crescimento da atividade de consultoria se deram pelo fato de as empresas buscarem a sua sobrevivência. O grande desafio por parte das organizações em se manterem sólidas em um mercado cada vez mais competitivo e de rápidas mudanças no meio social fizeram com que estas, buscassem resultados e soluções rápidas, capazes de mantê-las vivas no mercado.

Com base nisto, Helou (2008) afirma que, as empresas cada vez mais necessitam de serviços eficiente e eficaz, capazes de melhorar o desempenho organizacional. E ainda, aponta a contratação de um consultor, através de seus serviços, como principal alternativa para melhorar e aumentar a competitividade da organização.

De maneira geral, tomando por base às organizações criadas no final do século XIX até os dias atuais, vale salientar que, sua evolução se deve exclusivamente a consultoria. A aplicabilidade de

técnicas e práticas administrativas fez e faz com que muitas destas, se mantenham vivas no mercado, e tudo isso se deve ao fato de terem apoio consultivo, principalmente as micro e pequenas empresas. (DONADONE et al, 2012).

Analisar o papel do aconselhamento no desenvolvimento organizacional fizera com que alguns autores conceituassem a consultoria com muita clareza, e Block (2001, p. XXII) a define como: “A consultoria em sua melhor forma é um ato de amor: o desejo de ser genuinamente útil a outros. Usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho para diminuir a carga dos outros”.

Diante desta abrangente definição, percebe-se que, as etapas, os procedimentos, os processos, o conhecimento técnico e especializado e a capacidade cognitiva que envolve o trabalho de consultoria são necessários, mas, não bastam, é preciso aliar a estas expertises, alguns elementos importantes como: o relacionamento, a aptidão e a vocação. A cooperação e interação entre as partes são altamente relevante em um processo de consultoria, o relacionamento entre consultor e cliente estabelece um algo a mais, os sentimentos, que vão além dos projetos desenvolvidos e dos problemas identificados.

Block (2001, p. 10) diante de sua definição, ainda complementa:

Muitas pessoas que estão aprendendo habilidades de consultoria buscam técnicas e procedimentos para ser mais eficazes como consultores. Mas há requisitos especiais do papel de consultoria que transcendem quaisquer métodos específicos que possamos empregar e que contribuem para eficácia, não importa qual seja nossa especialização técnica. Um aspecto singular e enganador da consultoria é que você se envolve no processo em medida muito maior do que se estivesse aplicando sua experiência de alguma outra forma. As reações aos clientes, os sentimentos durante as discussões, a capacidade de solicitar feedback dos clientes são dimensões importantes da consultoria.

Nessa visão, existem pontos que precisam ser cuidadosamente interpretados, os sentimentos em muitas vezes, figura a cooperação e a interação, mas sempre deverá valer-se da manutenção da razão e a preservação da imparcialidade.

Porém, muitos conceitos são associados de formas tecnicistas. Para Crocco e Guttmann (2005) a consultoria empresarial é a prestação de serviços por pessoas qualificadas e autônomas que identifiquem problemas e auxilie na resolução destes. Já para Belfort (2004) a consultoria é um destaque nos segmentos de prestação de serviços, porém o estudo a cerca desta temática é questionável, principalmente quanto a seus princípios, filosofia, controle.

Pode se dizer que a atividade de consultoria, apesar de muitas vezes ser questionada quanto a sua seriedade e eficácia, perpetua junto às organizações uma ampla contribuição, por meio de um processo de intervenção consultivo, o que permite em sua maioria, a possibilidade de desenvolvimento das empresas-clientes.

Ao longo dos anos, a consultoria se prestou a identificar, solucionar e minimizar pontos negativos que evidenciasse ineficiência à gestão e o desenvolvimento das organizações, assim como atender às suas necessidades. Sendo assim, a indústria do conselho desenvolveu algumas características próprias, tais como: liberdade de criar, comprometimento, envolvimento, competência, planejamento, participação, etc.

No entanto, colaboração, independência, imparcialidade, profissionalismo, caráter investigativo, orientação e acompanhamento são mais algumas características relacionadas ao processo de consultoria, as quais podem ser encontradas na bibliografia existente (JACINTO 2004).

Neste mesmo entendimento, Braga et al. (2008) ainda reforça, informando que os elementos essenciais às redes de consultoria são: a confiança exercida sobre as pessoas, englobando três características básicas, vulnerabilidade, reciprocidade e expectativa; em segundo lugar, o comprometimento, este por sua vez, estabelece a relação entre as partes envolvidas gerando segurança e estabilidade, e; por último, a cooperação, a qual está baseada na reciprocidade entre as partes envolvidas no processo de consultoria, consultor e empresa-cliente.

Já Mocsányi (1997), simplifica quanto ao número de características, e diz que, na atividade profissional de consultor independente, a liberdade de criar é a principal característica que o atrai, sendo que o consultor é pago pra pensar e que o cliente espera que seu problema seja solucionado, com ideias novas e diferentes visões para cada situação, capazes de inovar e realizar as mudanças para a condução do negócio.

Sendo a consultoria um processo interativo, cíclico e contínuo, ambas as partes devem agir como uma perfeita engrenagem, em total sincronia, somando esforços para alcançar seus objetivos. Os elementos que compõe a base de informação da empresa devem ser entregues em sua totalidade ao consultor responsável, pois, é ele que ao longo do serviço irá analisar e organizar as informações, conduzindo-as aos empresários, para a tomada de decisão, de acordo a necessidade e realidade de cada empresa.

Mocsányi (2003) adverte quanto a atividade de consultoria e salienta que há vantagens e desvantagens. Quanto às vantagens, aponta a flexibilidade do trabalho que gera a qualidade de vida. Em relação às desvantagens, diz que a consultoria é uma atividade cíclica que exige do consultor, uma administração de agenda eficaz, em decorrência de picos elevados de trabalho.

Assim como toda atividade, a consultoria tem seus prós e seus contras, ambas as situações seguem por critérios opostos e adjacentes, e são ao mesmo tempo enfatizada por sentidos e interpretações ambíguas, cuja imagem ora é enaltecida, ora é criticada, em diferentes contextos, por diferentes estudiosos.

A decisão em contratar o serviço de consultoria é antes de tudo, uma iniciativa e prerrogativa da empresa-cliente, e requer antes de tudo, algumas respostas e questionamentos, para que os resultados se façam satisfatórios, sendo preciso estabelecer uma razão para tal contratação. O primeiro passo é verificar o máximo de informações, os recursos, e se existem pessoas capacitadas dentro da empresa, não havendo, é necessário contratar o serviço.

Com base nesse entendimento, diversas são as razões para esta contratação, e César (2002 apud JACINTO, 2004, p. 32) expõe da seguinte forma: “o empresário, 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 da empresa”.

Considerando a necessidade de contratação de um serviço que possibilite a melhor compreensão das decisões gerenciais, vale salientar que as organizações procuram introduzir em sua gestão, ideias e

práticas administrativas que inexistem em seu ambiente ou em seu contexto, de forma a incrementar os seus desempenhos, as qualidades dos seus produtos e dos seus serviços, por meio de um consultor.

E apesar do crescente número de MPE no cenário nacional, a atuação da consultoria aponta uma relevante distância entre estes segmentos de empresas e os serviços de consultorias existentes no mercado.

Mesmo respondendo por 99% das empresas constituídas no Brasil, as MPE não recebem a devida atenção em termos de consultoria. Seja na formatação de modelos próprios para a aplicação neste segmento específico, seja pela bibliografia disponível. (JACINTHO, 2004, p. 66). Citação direta

Uma importante observação ainda é feita por Jacintho (2004), quando o mesmo sinaliza a insuficiência de recursos financeiros como principal fator que dificulta o acesso das MPES à consultoria, a qual tanto necessita. Por isso, pode-se dizer que o fator econômico inviabiliza o uso da consultoria externa por parte das empresas de pequeno porte.

3 METODOLOGIA

Em relação aos aspectos metodológicos, este estudo caracteriza-se como descritivo, por fornecer um conhecimento sobre o tema em questão, a consultoria empresarial. A pesquisa descritiva segundo Cervo e Bervian (2002) buscam observar os fatos e fenômenos de um grupo ou comunidade, e descrever suas características sem que estes fatos e fenômenos sejam manipulados. “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, o estabelecimento de relações entre variáveis.” (GIL, 2002, p. 42).

Dada caracterização do estudo optou-se pela realização de um estudo de caso único. Remeteu-se às observações feitas no próprio ambiente de trabalho, na implantação da consultoria, na coleta da documentação sobre as ferramentas de gestão e na entrevista realizada ao gerente.

Para a realização do artigo, no que se refere ao levantamento de dados primários optou-se pela pesquisa de campo, pelo fato de levar o autor à observação direta do seu objeto de estudo, tais como fatores que influenciam na gestão da empresa e de seus setores organizacionais.

A técnica de observação não participante utilizada permitiu estabelecer parâmetros reais entre os diferentes aspectos analisados, tais como: a melhoria contínua dos setores organizacionais após a utilização da consultoria. Para Marconi e Lakatos (2010), a observação é uma técnica que permite extrair informações relevantes a um determinado grupo e sobre seus aspectos reais, examinando os fatos e fenômenos que se deseja estudar. Realizou-se ainda uma pesquisa documental a fim de proporcionar maior segurança e confiabilidade todos os instrumentos de coletas de dados pautaram-se na pesquisa bibliográfica, realizada anteriormente.

Quanto a natureza da pesquisa, qualitativa. No qual assume um delineamento investigativo pautado na interpretação de um determinado fenômeno, além de estratificar dados com características similares, classificando e analisando as informações levantadas a respeito da implementação da consultoria empresarial. Os relatórios financeiros apresentados pela empresa serviram de base para fundamentar este instrumento de pesquisa, pois, a estratificação destes dados possibilitou uma análise estatística confiável.

A pesquisa em evidência foi realizada na empresa FKS Moda Center, considerada uma pequena empresa do setor de vestuário do município de Conceição do Almeida - BA.

Segundo a Câmara de Dirigentes Lojistas – CDL (2012), o número de empresas cadastradas junto a CDL são: 52 micro empresas; 18 pequenas empresas, na qual a empresa objeto desta pesquisa está inserida e; 2 médias empresas. Estão divididas em setores da seguinte forma: 3 são matérias de construção; 4 farmácias; 2 supermercados; 38 lojas, das quais, 10 são do segmento de vestuário; 5 padarias; 6 são empresas atacadistas; 12 são de prestação de serviços, e; 2 indústrias.

Os dados da pesquisa proposta foram coletados por meio de questionários semiestruturados e respondidos pelo gestor da pequena empresa de Conceição do Almeida. Os dados tabulados estão dispostos de forma gráfica, tabelas e gráfico de barras.

Para validar o presente estudo, foi necessário coletar em campo, dados que permitissem analisar as variáveis determinantes dos setores organizacionais a partir da implantação da consultoria. Inicialmente, foram coletados dados através de questionário junto a Câmara de Dirigentes Lojistas – CDL, de Conceição do Almeida. Com a finalidade de descobrir o número de empresas existentes no comércio local, assim como identificar as empresas do ramo de confecção. Após a seleção destas, pôde-se identificar a empresa que utilizou de um serviço de consultoria organizacional. Com isso, apenas a FKS Moda Center se enquadrava neste panorama. Estes dados de campo foram coletados em outubro de 2012, através de entrevista semiestruturada.

O recorte temporal utilizado para delimitar a pesquisa aponta o ano de 2008 como ponto inicial, pois justifica o período em que o processo de consultoria se quer havia sido implantado. Por sua vez, o ano de 2009 evidencia o período em que se iniciou o processo de consultoria organizacional. Levando em conta os períodos anteriores, os anos de 2010 a 2013 correspondem a fase em que pôde avaliar o impacto da utilização da consultoria, o que serviu de parâmetro para a pesquisa.

4 RESULTADOS OBTIDOS

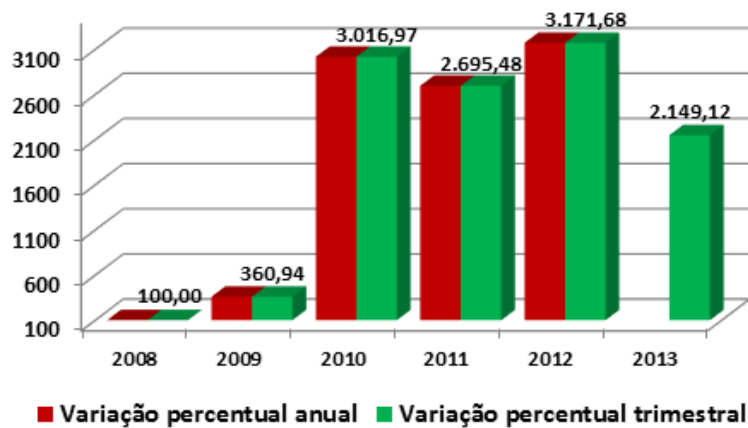
Os resultados obtidos na pesquisa trouxeram informações significativas sobre a adoção/ utilização da consultoria empresarial na pequena empresa em estudo, tanto na análise da ferramenta de gestão financeira pré e pós a implantação da consultoria nos setores organizacionais, quanto no que tange aos dados referentes ao faturamento anual do período de 2008 a 2013.

Em relação à primeira hipótese/conjectura, foi possível comprovar por meio de indicadores que a ferramenta de gestão financeira analisada através do fluxo de caixa e alavancagem financeira apresentou um grau de utilização mediana, seguida pelo projeto de crescimento financeiro que se fizera inexistente antes da contratação da consultoria empresarial. Diferentemente do que se apresentaram após a implantação da mesma, tornando-se fortes. Nota-se que a elevação dos resultados obtidos, justifica a importante contribuição do serviço especializado para a gestão financeira da FKS Moda Center.

Já a segunda, apresenta as diversas transformações ocorridas nos setores organizacionais da FKS Moda Center a partir da consultoria e da ferramenta de gestão financeira, de uma forma geral, proporcionaram ganhos, dos quais podem ser destacados: o valor agregado aos produtos e serviços; a consolidação do público alvo; controle eficiente de entrada e saída de produtos; melhoria da produtividade; qualificação profissional; integração dos setores, entre outros.

No entanto, é importante atentar-se para as transformações de cunho econômico. Os ganhos financeiros obtidos pela FKS alcançaram índices extremamente relevantes e altamente rentáveis nos anos posteriores a consultoria. De acordo com o gráfico 1, pode ser visto o faturamento bruto anual da pequena empresa, detalhando suas variações percentuais.

GRÁFICO 1 – FATURAMENTO BRUTO ANUAL / TRIMESTRAL



FONTE: Pesquisa de campo, 2013.

Analisando os dados referentes aos rendimentos financeiros, observa-se que o ano de 2008 apresenta o índice percentual inicial, período no qual a empresa não dispunha do serviço de consultoria. Considerando os anos posteriores, observa-se que nos anos de 2009, 2010, 2011 e 2012 a empresa apresentou respectivamente uma variação de 360,94%; 3.016,97%; 2.695,98%, e; 3.171,68% comparado a 2008, apresentando um aumento significativo proveniente da implantação da consultoria.

Todavia, vários foram os fatores de sucesso empresarial indicado pelo gestor, como: Conhecimento do mercado onde atua; Capital próprio; Criatividade da direção, e; Capacidade de assumir riscos. No entanto, em virtude destes fatores ocorridos, a consultoria foi um dos instrumentos para esse crescimento.

É importante salientar que o gráfico apresenta tanto a variação percentual anual, quanto a trimestral. Os dados financeiros obtidos no ano de 2013 puderam apenas, indicar o primeiro trimestre, pois, o cronograma permitiu-se coletar apenas informações a este período, o que revela uma variação de 2.149,12% em relação ao primeiro trimestre de 2008.

Entretanto, a evolução financeira de uma empresa não deve ser vista apenas por um indicador, e sim pelo conjunto destes. Neste sentido, a consultoria foi fundamental para alavancar o faturamento da FKS, interligando as estratégias, recursos e processos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou verificar de que forma a consultoria empresarial pode contribuir para a melhoria dos setores organizacionais da empresa estudada. Foram analisados elementos antes e após a implantação da consultoria na empresa, além de avaliar o faturamento dos anos de 2008 até 2013. Os

procedimentos propostos apresentaram as condições necessárias para que a consultoria possa ser de grande valia para pequenas e médias empresas que desejam repensar seus modelos de gestão, dando um novo enfoque aos negócios em direção ao sucesso empresarial.

O presente estudo apresentou através da pesquisa de campo, que a consultoria empresarial pode contribuir significativamente para a melhoria dos setores organizacionais. Ficou evidenciado que a partir da utilização da consultoria, os setores organizacionais melhoraram significativamente. Além disso, observa-se que as práticas de gestão financeira puderam ser analisadas em sua totalidade.

Apesar da não utilização de outras ferramentas mais sofisticadas, que prometem a melhoria dos resultados de forma mais rápida, os resultados apontam, na percepção do entrevistado, para o fato de que o uso de ferramentas de gestão gerenciais utilizadas pela empresa a tornou mais competitiva diante de seus principais concorrentes, trazendo como principais benefícios a redução dos custos, a conquista de novos mercados, o aumento do número de clientes e principalmente o aumento da lucratividade.

Finalmente, diante das questões levantadas acima, entende-se que se faz necessário a contratação de um profissional para uma consultoria de maior abrangência nos diversos setores organizacionais, aprofundando os assuntos apontados inicialmente, de forma a oferecer elementos para consolidar novas ações futuras que venha a preencher lacunas deixadas pela consultoria aplicada.

REFERÊNCIAS

BELFORT, Judite. Consultoria Empresarial: a função do consultor nas empresas. Presença Revista de Educação, Cultura e Meio Ambiente, Mai. n. 28, Vol. VIII, 2004.

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

BRAGA, Laura; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de; SOUZA, Bruno Campello de. Formação de Redes de Consultoria Organizacional: o lugar especial dos fatores relacionais. Cadernos Ebape. br, v. 6, n. 4, Dez. 2008

CALDAS, Miguel et al. Um gostinho do próprio remédio: até que ponto empresas de consultoria no Brasil adotam em si mesmas aquilo que prescrevem a seus clientes? RAE - Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, 1999. Brasil.

CDL – Câmara de Dirigentes Lojista – Conceição do Almeida. out. 2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Eric. Consultoria empresarial. São Paulo: Saraiva, 2005.

DONADONE, Júlio César; SILVEIRA, Frederico Zenorini da Silveira; RALIO, Vanise Rafaela Zivieri. Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. Gest. Prod: São Carlos, v. 19, n. 1, p. 151-171, 2012.

_____, Júlio Cesar; SZNELWAR, Laerte Idal. Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. Revista Produção, v. 14 n. 2, p. 58-69, 2004.

ELTZ, Fábio; VEIT, Mara. Consultoria interna. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Marilson Alves. Consultoria. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 31, n. 2, p. 91-98, abr./jun.1991.

HELOU, João Antônio Heinzen Amin. O Impacto da Consultoria Externa no Desempenho Organizacional, na Percepção do Público Interno: Um Estudo de Caso da Empresa XYZ. 2008. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2008.

IBGE. As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001. Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro, 2003.

_____, Censo demográfico 2010. Disponível em: <www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/perfil.php?codmun=290830&=1>. Acesso em: set. 2012.

JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. Consultoria Empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas. 2004. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOCSÁNYI, Dino Carlos. Consultoria: o caminho das pedras: trabalhando na “era do não-emprego. São Paulo: Central de Negócios em RH Editora e Marketing, 2003.

_____, Dino Carlos. Consultoria: o que fazer, como vender – Marketing, vendas e execução. São Paulo: Gente, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia, práticas. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SEBRAE. Perfil do micro empreendedor individual 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/estudos-e-pesquisas>>. Acesso em: ago. 2012.

SILVA, Ricardo Costa da. Gestão Estratégica da Tecnologia: instrumentos teóricos e aplicações. Jacobina: Rabisco, 2007.