

CONSULTORIA E EMPREENDEDORISMO: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA

Cheila Tatiana de Almeida Santos*
Antônio Oscar Santos Góes**

Resumo: O consultor representa um contributo maior para o gerenciamento de empresas. A consultoria serve para sair de um modelo baseado na experiência para uma estrutura mais profissionalizada. Os donos de empreendimentos, no contexto econômico e competitivo, necessitam de um *expert* para auxiliar na administração das organizações. Sendo assim, este artigo tem como objetivo geral discutir como as estratégias da consultoria empresarial podem fortalecer a iniciação e o desenvolvimento de negócios empreendedores. A metodologia trabalhada foi bibliográfica, com características da pesquisa básica, exploratória, qualitativa. O trabalho refletiu a temática empreendedora com recorte de consultoria empresarial. Além disso, a informação também foi catalogada por meio do processo telematizado de instituições que fomentam o empreendedorismo. A revisão de literatura utilizada como fundamento abordou o processo empreendedor, estratégias gerenciais, o papel do consultor e micro e pequenas empresas. As reflexões finais expuseram que o empreendedorismo é um modelo de gestão com características próprias que estabelecem novos desafios e competitividade, além de perfis inovadores, criativos e agressivos do gestor. Já as estratégias servem para fortalecer o gerenciamento organizacional. O profissional de consultoria propicia uma melhor condução das empresas quando auxilia os procedimentos administrativos.

Palavras-chave: Estratégias. Empreendedorismo. Consultor.

Abstract: The consultant is a greater contribution to the management of micro and small businesses. The advice is to get out of a model based on experience for a more professional structure. The owners of enterprises in the economic and competitive environment require an expert to assist in the management of organizations. That being so, this article has as main objective to analyze how the strategies of business consulting can strengthen the initiation and development of entrepreneurial business. The methodology used was bibliographical, with characteristics of basic, exploratory and qualitative research. The work reflected about the entrepreneurial theme with profile of business advisory. In addition, information was also cataloged by means of the electronic networking process of institutions that stimulate the entrepreneurship. The theory studied approached the entrepreneurial process, managerial strategies, the role of consultant and micro and small businesses. Final reflections exposed that entrepreneurship is a management model with its own characteristics that set new challenges and competitiveness, as well as innovative, creative and aggressive manager profiles. Concerning strategies, they serve to strengthen the organizational management. The consulting professional provides a better conduct of business when assists administrative procedures.

Keywords: Strategy. Entrepreneurship. Consultant.

Introdução

O conceito polissêmico de empreendedorismo é ainda empregado de forma dúbia e, muitas vezes, utilizado de forma indevida ou equivocada. Talvez, por ser uma atividade que pode ser considerada nova no Brasil, com princípios sistematizados. O avanço deste processo empresarial deu-se a partir de 1990 com a estabilidade da moeda, segundo Dornelas (2014, p.

* Administradora de Empresas – Universidade Estadual de Santa Cruz. E-mail: cheilatatiana.santos@hotmail.com

** Professor Adjunto da Universidade Estadual de Santa Cruz – Bahia/SOCIUS – UTL – PORTUGAL. E-mail: oscargoes11@hotmail

SANTOS, C. T. De A.; GÓES, A. O. S. Consultoria e empreendedorismo: uma abordagem estratégica. In: C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA, n. 4, p. 1-15, Ilhéus - BA, nov. 2015.

13). Configuram-se, pois, os postulados do empreender com várias caracterizações, como: teoria, doutrina, modelo, panorama, atividade, processo, ideia, ferramenta etc.

Empreender é muito mais do que fazer negócios, é um estilo de trabalho econômico que a empresa desenvolve desde os atributos comportamentais, ideias, estratégias, posicionamentos, visões e até processos mais elaborados de inovação empresarial.

O Brasil é uma terra de empreendedores que muitas vezes executam o ato de comprar e vender de forma empírica, e talvez este seja o principal causador dos números de ‘morte’ das empresas, pois segundo os dados do SEBRAE, 75% das empresas brasileiras fecham as portas antes de completarem dois anos; e 95% delas até os cinco primeiros anos (SEBRAE, 2015).

De um lado, a empresa inicia-se de forma não estruturada, o que provoca o seu fechamento. Isto é, um problema gerencial que provoca perturbações no mundo das organizações. Os empreendedores vivem em uma atmosfera de empirismo e improvisos, e é sob uma nova perspectiva, visão e foco no empreendedorismo como uma engrenagem econômica que este estudo se debruça a fim de quebrar esta trajetória amadora.

Do outro, têm-se as questões da geração de novos empregos formais. Entretanto, os números são alarmantes e preocupantes, visto que no mundo global as atividades de carteira assinada, apesar do aumento crescente da última década no Brasil do século XXI, têm a tendência de redução de postos de trabalho. O que se espera então?

Nesse contexto, encontram-se duas situações divergentes e conflitantes para atender os procedimentos de iniciar um negócio ou permanecer no mercado. Um empreendimento mal gerido constitui-se um problema para os iniciantes das atividades ou até mesmo os empreendimentos já estabelecidos. Já para a questão do emprego, as organizações, por diversas situações — crise econômica, mão de obra desqualificada, recursos escassos, concorrência internacional — não estão gerando de forma constante o aumento de postos de trabalho. Quais seriam as possibilidades? Uma das alternativas seria a constituição de uma empresa, através dos modelos, estruturas e perfil empreendedor. “O empreendedor, ao conduzir eficientemente seus recursos materiais, evita custos excessivos, otimiza tempo, recursos e patrimônio” (GÓES, 2012, p. 157).

Para que o empreendedorismo ocorra de forma profissional, o pretendente de abrir uma empresa, seja ele vindo de uma atividade empresarial, uma pessoa sem atividade profissional, um indivíduo recém demitido, os egressos das universidades ou, até mesmo, os

SANTOS, C. T. De A.; GÓES, A. O. S. Consultoria e empreendedorismo: uma abordagem estratégica. In: C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA, n. 4, p. 1-15, Ilhéus - BA, nov. 2015.

próprios desempregados, devem proceder ao iniciar as ações empresariais de forma estruturada e bem elaborada, com o auxílio de uma consultoria. O empreendedorismo sinaliza uma saída para a abertura de empresas ou proposta para continuidade de uma atividade já em desenvolvimento. Assim, a consultoria empresarial seria um agente para melhorar o desempenho nos negócios, desde a iniciação até a continuidade e sobrevivência organizacional.

A consultoria é uma atividade considerada como um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. (OLIVEIRA, 2012, p. 4).

Pelo exposto, este artigo trabalha com as ideias empreendedoras no momento de gerir empreendimentos. O pensamento central é estimular novos negócios ou os empreendimentos já existentes com a parceria de consultoria externa ou um profissional orientador para os negócios. O apoio de um indivíduo externo serve para a concepção do negócio de forma estruturada e organizada. Em princípio, uma gestão deficiente gera contratempos nas organizações. A empresa iniciada sem os procedimentos elementares de gestão pode ficar em situação de desvantagem, podendo sucumbir. Será que uma consultoria especializada gera vantagem para o empresário?

Os micro e pequenos empresários têm dificuldade em buscar ajuda de um apoio especializado, e essa dificuldade dá-se muitas vezes pelo fato de que essas atividades iniciam-se por necessidade, sem profissionalização, estrutura familiar, que gera demora na tomada de decisões e todos esses fatores aliados ao desconhecimento de identificar as negligências em seu negócio fazem com que muitos a busquem na fase crítica, e muitas vezes não sendo mais possível ao interventor gerar bons resultados.

Pelo refletido, o objetivo geral foi o de analisar como as estratégias da consultoria empresarial podem fortalecer a iniciação e o desenvolvimento de negócios empreendedores. Para responder a esses questionamentos, utilizaram-se os seguintes objetivos específicos: a) verificar o papel da consultoria empresarial no fomento da criação e manutenção de negócios; b) identificar estratégias empreendedoras utilizadas nos negócios em longo prazo; e c) fortalecer a consultoria empresarial como vantagem competitiva para os negócios iniciais e já estabelecidos.

SANTOS, C. T. De A.; GÓES, A. O. S. Consultoria e empreendedorismo: uma abordagem estratégica. In: C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA, n. 4, p. 1-15, Ilhéus - BA, nov. 2015.

A metodologia trabalhada foi bibliográfica, com características da pesquisa básica, exploratória e qualitativa. A coleta de material teórico foi direcionada para os artigos, livros, debates, palestras, eventos que instrumentalizaram as reflexões acerca da temática empreendedora com recorte de consultoria empresarial. Além disso, a informação também foi catalogada por meio de processo documental, como: relatório de empresas, atas de órgãos setoriais, documentários.

As informações qualitativas coletadas nos diversos momentos da investigação refletiram o processo de consultoria em forma de síntese, discussões e sugestões para melhor empreender as atividades econômicas.

O desfecho revela que um empreendimento apoiado e auxiliado por uma consultoria profissional é mais bem estruturado e, conseqüentemente, com uma sobrevivência em longo prazo, porque os riscos são calculados e as incertezas monitoradas, principalmente para pequenos negócios.

2 Referencial Teórico

Gerir corretamente é a primeira ação para que um empreendimento produza resultados favoráveis. “Pode-se dizer que a gestão, na sua amplitude, é uma disciplina que torna produtivos os saberes de vários campos do conhecimento e que seu foco é a obtenção de resultados superiores e, naturalmente o sucesso” (MELLO, 2012, p. 5). O mundo do *business* foi invadido por uma concorrência globalizada, a crise econômica mundial afetou e continuará afetando os mercados. Para um gerenciamento estruturado, a empresa deve ser “eficaz e eficiente, conciliando liberdade com disciplina, senso de missão com foco em resultados, igualdade de oportunidades com meritocracia e transparência com a confiança, levando a resultados positivos e sucesso” (MELLO, 2012, p. 4). A gestão de uma organização definirá ou não sua existência no mercado, sendo pequena ou grande. O modelo de gestão adotado imprimirá seu tempo de vida organizacional.

A administração se sustenta em quatro pilares básicos: o primeiro é planejar: “primeira função administrativa que serve de base para as demais funções, determina quais os objetivos a serem atingidos e como deve fazer para alcançá-los” (CHIAVENATO, 2003, p. 167). Seguida por esta função, tem-se a organização que basicamente consiste em “determinar que recursos e que atividades serão necessárias para serem atingidos os objetivos da Empresa”

SANTOS, C. T. De A.; GÓES, A. O. S. Consultoria e empreendedorismo: uma abordagem estratégica. In: C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA, n. 4, p. 1-15, Ilhéus - BA, nov. 2015.

(MAXIMIANO, 2000, p. 90). Planejamento definido, organização traçada, segue-se para a direção, que está relacionada às pessoas e que é um “processo de influência dirigido para modelar o comportamento de outras pessoas” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 505), além de identificar cargos e funções. A última função básica da gestão é o controle que tem por finalidade “assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos” (CHIAVENATO, 2003, p. 176).

Outros autores também fortalecem a importância da gestão por meio de novos olhares das funções gerenciais. Dentre eles, destacam-se alguns pensadores contemporâneos, como Drucker (2005), o qual deixou muitos legados sobre o assunto. Considerado o pai da administração moderna e um dos maiores especialistas em negócios, Peter Ferdinand Drucker, nascido em 19 de novembro de 1909, em Viena, Áustria – morreu em 11 de novembro de 2005, em Claremont, Califórnia, EUA – foi professor, consultor financeiro e escritor. Além disso, escreveu muitos artigos e mais de 30 livros (GÓES, 2012, p. 251). Drucker ampliou esse postulado ao incluir a visão de longo prazo e modelos de gestão inovadores, como: administração do conhecimento, o que alterou o pensamento do mundo do *management*, mudando, assim, o curso da história nas organizações.

Gerir, para Drucker (2005), é empregar terra, capital e trabalho aliado ao conhecimento e gerar riqueza. Sendo que as riquezas para esse autor são emprego, melhoria das obrigações, universidade gerando conhecimento etc. Os principais legados de Drucker (2005) para a gestão, conforme a figura a seguir, foram:



Figura 1- Legados de Peter Drucker
Fonte: Drucker (2005)

Sob os pilares e conceitos de gestão acima descritos, o papel da consultoria serve para

SANTOS, C. T. De A.; GÓES, A. O. S. Consultoria e empreendedorismo: uma abordagem estratégica. In: C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA, n. 4, p. 1-15, Ilhéus - BA, nov. 2015.

identificar as fragilidades e promover a profissionalização, em particular, dos micro e pequenos empresários. Este artigo defende a ideia de um empreendimento poder dar certo, quando o negócio se inicia e durante sua existência, promovendo sempre melhorias com o apoio de um especialista. Além de uma boa gestão, outros instrumentos podem ser utilizados pelo gestor, como as estratégias gerenciais.

2.1 Estratégias empreendedoras

Conduzir organizações, independente de seu tamanho, no atual cenário globalizado, em que predomina um ambiente dinâmico e de mudanças rápidas, requer conhecimentos que prevejam/monitorem as incertezas. A estratégia usada por uma empresa, em princípio, é uma vantagem competitiva que poderá inseri-la e perpetuá-la no mercado. O ambiente econômico atual exige que as organizações sejam geridas de forma eficaz e eficiente, pois a globalização abriu os mercados, tornando a atividade muito complexa, e, por isso, uma pequena fatia consegue manter-se no mercado.

Um ambiente de incertezas, falta de recursos, economia mundial em recessão, mão de obra desqualificada, capital especulatório e volátil, concorrência acirrada e predatória, juros inconstantes, dentre outros, são alguns dos desafios encontrados também pelas micro e pequenas empresas e, sobre isto, pergunta-se: como manter o negócio neste cenário de grandes incertezas? Além do mais, como sobreviver em um mercado tão acirrado pela concorrência?

Reflete-se: é possível iniciar ou desenvolver um pequeno estabelecimento no mercado sem conhecimento específico? Para conduzir uma empresa nessa conjuntura, faz-se necessário criar estratégias empreendedoras.

Administração estratégica “é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação de missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes interno e externo” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 25)

Uma boa estratégia competitiva é o alicerce do sucesso, porque identifica ações que visem um melhor desempenho das empresas, com eficiência e eficácia. Segundo Degen (2009, p. 160) “nos negócios, como em qualquer jogo, vence aquele que estiver mais bem preparado, jogar melhor e usar a melhor estratégia competitiva do que os concorrentes”.

SANTOS, C. T. De A.; GÓES, A. O. S. Consultoria e empreendedorismo: uma abordagem estratégica. In: C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA, n. 4, p. 1-15, Ilhéus - BA, nov. 2015.

Pensar em uma estratégia competitiva nos modelos empreendedores é um diferencial em um segmento, em princípio, tão amador como é o caso dos micro e pequenos negócios. Para um detalhamento, ter-se-á, a seguir, um quadro com algumas possibilidades de entendimento do que é estratégia. Essa exposição identifica contributos de autores e suas palavras-chave.

Quadro1 - Principais atributos relacionados ao conceito de estratégia, segundo diversos autores

Vasconcelos e Sá (1996)	Combater o inimigo, concorrência.
Adriano Freire (1997)	Tropas, plano integrado.
Abreu (2002)	Vantagem.
William Glueck (1988)	Plano.
Rumelt, Schendel e Teece (1994)	Criar as condições susceptíveis.
Wit e Meyer (1998)	Linha de atuação.
Johnson e Scholes (2002)	Direção.
Kenichi Ohmae (1982)	Via de alcance.
Kenneth Andrews (1980)	Padrão.
James Brian Quinn (1980)	Padrão de decisões.
Henry Mintzberg (1978)	Plano, caminho, uma direção, um guia ou uma linha de ação.
Michael Porter (1985) Porter (1999)	Busca criação de compatibilidade entre atividades da empresa.
Hiroyuki Itami (1987)	Estrutura de atividades.
Ansoff e McDonnel (1993)	Conjunto de regras.
Certo e Peter (1993)	Curso de ação

Fonte: Santos (2000: 112-119); Kreisig, Springer e Petry, (2005) apud Góes (2012, p.140).

Os atributos da estratégia, como no quadro acima descrito, utilizam ideias que concretizam sua aplicação a exemplos de: tática, plano, vantagem, atingir objetivos, posição competitiva, garantia, coordenação e direção. Assim, para este estudo, a estratégia significa traçar um plano de ação para a obtenção dos objetivos desejados pelas empresas com a finalidade de situar e minimizar os riscos de uma economia global e volátil. Enfim, estratégia é uma saída a minimizar os insucessos e promover fortalecimento empresarial.

2.2 Empreendedorismo

A palavra ‘empreendedor’ (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo (HISRISH, 1986). Na idade média, o termo era empregado por aqueles que gerenciavam projetos de produção. Já no século XVII, o termo foi associado a assumir riscos. No século XIX e XX, os empreendedores eram frequentemente confundidos com os administradores, o que ainda acontece até os dias de hoje; e sobre isso, torna-se importante retificar este conceito que é dado ao ato de empreender, complementa os autores Caravantes, Panno e Kloeckner (2005).

SANTOS, C. T. De A.; GÓES, A. O. S. Consultoria e empreendedorismo: uma abordagem estratégica. In: C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA, n. 4, p. 1-15, Ilhéus - BA, nov. 2015.

Uma importante explanação das diferenças e similaridades entre empreendedores e administradores faz-se necessária. “Quem dirige deve sempre administrar, conduzir e melhorar o que já existe e se conhecer. Mas há outra dimensão para o desempenho do administrador. Ele precisa ser também empreendedor” (DRUCKER, 2005, p.39). Seguindo o raciocínio de Drucker (2005), todo empreendedor deve ser necessariamente um administrador para ter êxito. O empreendedor faz o ‘algo a mais’, vai além de planejar, organizar, dirigir e controlar. As atitudes e características o diferem do administrador, quando tem o espírito empreendedor com visão de futuro e inovação nos processos ou quando conduz às mudanças constantes.

Algumas características são marcantes no comportamento do empreendedor, e é importante citá-las, pois melhora a compreensão e a diferença dos perfis acima expostos. O quadro 2 a seguir, retirado e adaptado do livro de Dornelas (2014), destaca algumas destas características, dentre elas:

Quadro 2 –Características dos empreendedores de sucesso

Visionários	Visão de futuro.
Fazem a diferença	Transformam algo difícil em possível realidade.
Determinados	Total comprometimento.
Líderes	Formam time em torno de si.
Networking	Constroem uma boa rede de contatos.
Planejam, planejam, planejam	Planejam cada passo de seu negócio.
Assumem riscos calculados	Sabem gerenciar o risco.
Sabem explorar oportunidades	Identificam oportunidades.
Dedicados	Exclusividade aos empreendimentos.
Independentes	Donos do próprio destino.

Fonte: Dornelas (2014, p. 23)

O ato de administrar para os empreendedores está acima do comum, quebra conceitos, destrói as regras, transgride, transformando o imutável em mutável, o impossível em possível. O empreendedorismo “é uma revolução silenciosa que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX” (TIMMONS, 1989, p. 54). O cenário é de crise na economia e no emprego, será o empreendedorismo uma das formas de se pensar em geração de renda, trabalho e emprego como saída alternativa à crise global? Nessa reflexão, o papel de uma consultoria externa é de fundamental importância.

A locomotiva do empreendedorismo deve ser impulsionada no mercado de trabalho

SANTOS, C. T. De A.; GÓES, A. O. S. Consultoria e empreendedorismo: uma abordagem estratégica. In: C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA, n. 4, p. 1-15, Ilhéus - BA, nov. 2015.

com estudos para quem quer se arriscar neste terreno, abrindo, assim, um nicho aos negócios, gerando renda e emprego e, ao mesmo tempo, procurando minimizar os insucessos dos candidatos.

A empresa empreendedora é a que tem o poder de uma ideia; pensar no futuro é ter uma incorporação de novos modelos e estratégias, incluindo aportes de economia, de tecnologia, de uma sociedade diferente. Lógico, um pensamento tem que ser empreendedor, com potencial e capacidade para gerar riquezas, por uma empresa produtiva e funcionando com esta finalidade.

Em longo prazo, as premissas e as práticas administrativas, enraizados de processos tradicionais, devem ser complementadas com iniciativas criativas e diferenciadas para que o empresário continue no mercado competitivo. A condução de mudança sempre é o que deve nortear a empresa com ideias empreendedoras, que realmente inovem o jeito de fazer, os processos e produtos, colocando-a, assim, à frente de seus concorrentes. Assim sendo, o especialista para pequenos negócios, capacitado e habilmente assertivo com eficiência e eficácia, é um profissional relevante para atuar, apoiar e estimular os empreendedores com ferramentas, proposições e atuações que melhorem o desempenho das empresas de pequeno porte.

Uma análise muito interessante também se dá ao observar que o termo empreendedor não só se aplica àqueles que criam novos negócios, mas também aos que inovam nos negócios já existentes. E fica aqui uma ressalva importante: vários são os conceitos de empreendedorismo, mas este presente trabalho volta-se ao estudo dos que inovam em novos ou já existentes negócios ou serviços. Nesta visão de inovação, o empreendedor é ‘alguém’ que trabalha com aspectos da diferenciação na sua conduta empresarial. Acredita-se, pois, que o conceito do modelo empreendedor possa vir a ser uma alavanca de uma nova ordem econômica. Esta proposição é confirmada através das diretrizes governamentais de vários países ao apoiar o fenômeno empreendedor.

2.3 O papel da consultoria e do consultor no fomento dos negócios

Os termos consultoria e consultor são também assim como o empreendedorismo, empregados de forma muitas vezes polissêmicos, gerando, também, diferentes olhares ou percepções de entendimento. Por falta de conhecimento, muitos micro e pequenos

SANTOS, C. T. De A.; GÓES, A. O. S. Consultoria e empreendedorismo: uma abordagem estratégica. In: C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA, n. 4, p. 1-15, Ilhéus - BA, nov. 2015.

empresários creditam ao consultor como sendo aquele que resolverá todas as suas dificuldades nos seus negócios, e quando esta ‘mágica’ não é alcançada, eles afirmam que consultoria não funciona. Qual é o propósito do atuante da consultoria? Dentre muitas tarefas, o papel do consultor é contribuir para um aperfeiçoamento das atividades econômicas, agregando conhecimento, fortalecendo a gestão, incluindo novas estratégias, apoiando os investimentos etc. Cabe ao profissional de consultoria desmistificar o processo empírico para uma consecução de negócios mais profissionalizada.

Em toda a área de gestão, os olhares, os conceitos e as definições são constantemente alterados, implementados ou mesmo banidos. Por consultoria entende-se “um processo básico interativo de um agente 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” (OLIVEIRA, 2012, p. 4).

Já o consultor é “o profissional capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem à empresa transacionar, pró ativamente e interativamente, com os diversos fatores do ambiente empresarial” (OLIVEIRA, 2012, p. 4).

O papel da consultoria é auxiliar nas tomadas de decisões, indicando aos responsáveis quais os melhores caminhos e possíveis obstáculos que poderão ser encontrados nos percursos e as formas de superá-los (HISRISH, 1986). Seu conhecimento e sua experiência na área poderão auxiliar os empreendedores que já estão no mercado ou os que queiram se inserir, minimizando os riscos e possíveis insucessos dos negócios. “O consultor deve atuar como parceiro dos executivos e profissionais da empresa-cliente”, segundo Oliveira (2012, p. 5). Assim sendo, o especialista em gestão oferece, dentre muitas ferramentas: gerar informações úteis e válidas, organizar treinamento, acompanhar e avaliar, assessorar, transferir conhecimento, palestra, estratégias, gestão financeira, inovação, visão, novas técnicas, novos processos, novas metodologias, plano de negócios etc. (GÓES, 2012; OLIVEIRA, 2012; DORNELAS, 2014).

Por certo, como foi citado acima, são muitas as incertezas e turbulências do mercado, e claro que um gestor não terá conhecimento em todas as áreas que são inerentes aos negócios. Assim, é muito bem-vinda a entrada de um profissional apto a orientar nesta jornada cheia de intempéries.

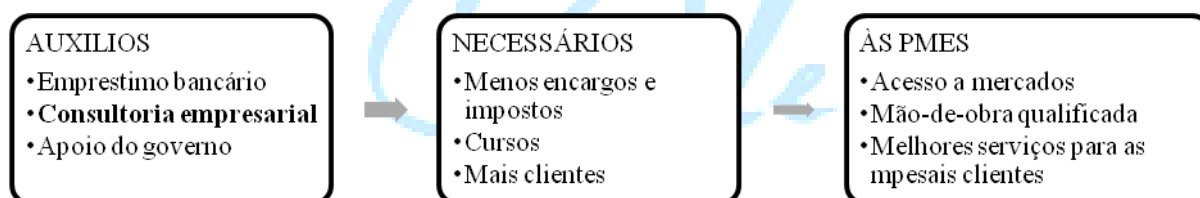
O ponto essencial do modelo terra, capital e trabalho, da economia clássica foi superado pelo conhecimento apregoado atualmente por Drucker (2005). Esta é uma vantagem

SANTOS, C. T. De A.; GÓES, A. O. S. Consultoria e empreendedorismo: uma abordagem estratégica. In: *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, n. 4, p. 1-15, Ilhéus - BA, nov. 2015.

competitiva para uma economia. Quem o detiver e souber aplicá-lo de forma sistêmica com eficiência e eficácia produzirá mais riqueza (valor agregado). Isso fica ainda mais claro quando se analisam as informações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2015) acerca da necessidade de um profissional de apoio. Aqueles empresários das micro e das pequenas empresas que contratam os serviços de um *expert* com embasamento de um conhecimento mais apurado têm mais chance de iniciar um negócio de forma estruturada. Já os que já estão na atividade, sendo acompanhados por um especialista, tornam-se menos vulneráveis aos desafios, sobressaltos e intempéries envolvidos no processo negocial altamente turbulento e instável.

Um estudo do SEBRAE ratifica a importância de um especialista e expõe que muitas ações bem estruturadas melhoram a gestão e proporcionam procedimentos mais elaborados. Todo esse processo gera melhores resultados (lucro e sobrevivência), além de minimizar o risco de fechamento. A figura 2 revela que a consultoria é um instrumento capaz de fortalecer os empreendimentos, especialmente, as micro e pequenas empresas:

Figura 2: Os instrumentos de fomento aos negócios:



Fonte: Observatório das MPEs do SEBRAE-SP (2015)

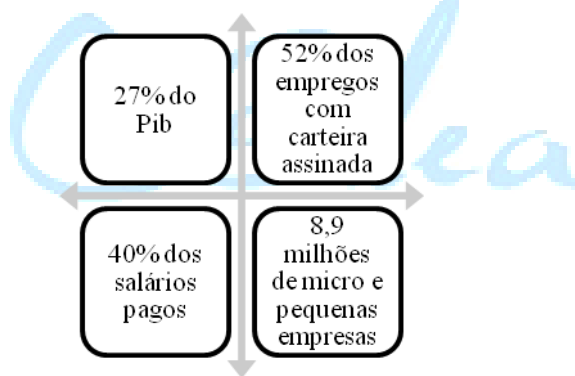
A figura anterior demonstrou aspectos que melhoram a condução dos negócios, dentre eles, consultoria empresarial, segundo pesquisa do SEBRAE com pequenos e médios empreendedores. Afirma-se, pois, que o consultor, em tese, é um dos fomentadores para que os negócios tenham bons resultados. Portanto, o especialista em consultoria tem como finalidade proporcionar ao empreendedor mecanismos para que possa gerir sua empresa de forma mais eficiente e de forma autônoma, ou seja, tais medidas se configuram como um dos métodos utilizados pela organização para realizar consultoria.

2.4 Recorte das micro e pequenas empresas no Brasil

Este artigo abre um espaço indispensável às micro e às pequenas empresas no Brasil por entender que, como afirma o SEBRAE (2015), os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro no relatório informativo via web de 2015. Segundo Luiz Barreto, presidente do SEBRAE, “O empreendedorismo vem crescendo muito no Brasil nos últimos anos e é fundamental que cresça não apenas a quantidade de empresas, mas a participação delas na economia” (SEBRAE, 2015).

De acordo com a lei geral da micro e da pequena empresa (Lei nº 123/2006), é considerada Microempresa (ME) a pessoa jurídica que auferir receita bruta anual de R\$60.000,00 a R\$ 360.000,00 mil. Já a empresa de pequeno porte (EPP) é a pessoa jurídica que auferir receita bruta anual de R\$ 360 mil a R\$ 3,6 milhões. O pequeno negócio é importante para a economia de um país, conforme figura a seguir.

Figura3 - Fatores relevantes das micro e pequenas empresas



Fo

nte: SEBRAE (2015)

Pelos números expostos, e pela importância deles, fica clara a necessidade de se apreender a empreender, com conhecimento, destreza e aprendizado contínuos, atividades que podem e devem ser delegadas a um profissional *expert* no assunto para que, assim, estes pequenos e médios negócios continuem gerando lucro, empregos e aquecendo os mercados locais.

3 Resultados

Retoma-se agora a ideia central do trabalho. O tema investigado abordou o papel do consultor para os pequenos negócios. O objetivo geral ampliou o entendimento de estratégia desenvolvida nas consultorias para criação e manutenção das atividades econômicas.

O primeiro objetivo foi o de analisar como as estratégias da consultoria empresarial podem fortalecer a iniciação e desenvolvimento dos negócios empreendedores. Assim, consegue-se a seguinte síntese: pode-se considerar que o papel do consultor é contribuir para um aperfeiçoamento das atividades econômicas, agregando conhecimento, aconselhando, fortalecendo a gestão, incluindo novas estratégias, apoiando os investimentos, dentre outros.

Verificou-se que um consultor empresarial deve atuar como um agente de mudanças e/ou como agente de desenvolvimento organizacional: “agente de desenvolvimento organizacional é aquele profissional capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem à empresa transacionar, proativa e interativamente com os diversos fatores do ambiente e do sistema no qual se está trabalhando” (OLIVEIRA, 2012, p. 87).

O segundo questionamento expôs o que é estratégia, e se verificou que os estrategemas são fontes que direcionam uma gestão competente, um norte, um caminho a seguir na busca dos objetivos do negócio. A estratégia como “um conjunto de decisões tomadas por uma empresa, definidas a partir de objetivos hierarquizados, articulados entre si e coordenados ao longo do tempo, num período médio ou longo prazo”, sublinha Echaudemaison (2001, p. 147). Diante disso, o especialista propõe uma ação para que os negócios tenham foco e procedimentos para serem bem-sucedidos.

Gerir bem deve ser um indicativo para as pequenas empresas. Ter uma boa gestão implica ter uma estratégia que traçará a base para minimizar os crescentes desafios que o mercado impõe constantemente, tornando-as mais preparadas para o enfrentamento dos negócios. Sendo assim, o especialista em fomentar a consultoria pode agregar valor às empresas.

As micro e as pequenas empresas precisam ter uma mentalidade voltada à gestão empreendedora. Dentro desta visão estão as estratégias empreendedoras, que terão o papel de trabalhar com ferramentas que auxiliem a obter êxitos e/ou minimizar riscos em um mercado volátil e predador. A seguir, algumas estratégias empreendedoras: plano de negócios, concorrência, visão, solução criativa dos problemas, análise de mercado, plano financeiro, foco no cliente, inovação, expansão dos negócios, fluxo de caixa, cálculo de preço

SANTOS, C. T. De A.; GÓES, A. O. S. Consultoria e empreendedorismo: uma abordagem estratégica. In: C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA, n. 4, p. 1-15, Ilhéus - BA, nov. 2015.

corretamente, contabilidade apurada e profissional. Tudo para proporcionar uma gestão capaz de gerar relatórios necessários ao consultor e ao gestor.

Outros procedimentos também são necessários: controles de estoques, fluxo de caixa, treinamento dos funcionários, melhoria da visibilidade de vitrine, higienização, princípios da qualidade total, ações do marketing, logística, enfim, uma gama de ações para uma boa gestão do empreendimento.

As empresas iniciantes ou já estabelecidas no mercado devem ter uma estratégia básica que reúna as ferramentas acima citadas, e destaca-se, neste artigo, em especial, o plano de negócios, muitas vezes esquecido pelos pequenos empreendedores e que abrange várias destas estratégias e seria por si só um grande aliado às Pmes (Pequenas e Micro Empresas). Um plano de negócios inclui: análise estratégica, descrição da empresa, produtos e serviços, plano operacional, plano de recursos humanos, análise de mercado, estratégia de marketing, plano financeiro, estrutura da empresa, dentre outros. Assim, espera-se que uma empresa deverá lucrar mais se tiver um planejamento adequado e o plano de negócios é uma ferramenta ampla e muito importante neste contexto.

Muitas vezes o empreendedor é dotado de ideias brilhantes, visionário, disposto a colocar em prática um sonho, mas, pelos exemplos estudados, muitas vezes não avança por desconhecimento de técnicas administrativas, contábeis e gerenciais básicas. A falta de experiência e de conhecimento de mercado pode jogar todo o seu sonho ao fracasso. Ao passo que tendo uma boa ideia, aliada à visão empreendedora e estando bem auxiliado por um *expert*, aumentarão suas chances de iniciar ou desenvolver seus negócios.

O papel do consultor é sair do improviso gerencial, do amadorismo para uma gestão profissional; não tão profissional quanto a grande empresa, mas adequada, adaptada às pequenas contribuições de ordem técnica, de planejamento, de comportamento para melhorar o desempenho dos micro e pequenos empresários. Assim, identificamos a necessidade de profissionais preparados e éticos, que possam desempenhar um bom trabalho, e com isso manter o ciclo de crescimento desta significativa parcela da economia.

Referências

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

SANTOS, C. T. De A.; GÓES, A. O. S. Consultoria e empreendedorismo: uma abordagem estratégica. In: *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, n. 4, p. 1-15, Ilhéus - BA, nov. 2015.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, KLOECKNER, Mônica. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2003.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2005.

ECHAUDEMAISON, Claude-Danièle. **Dicionário de Economia e Ciências Sociais**. Porto: Porto Editora, Lda. Economia: 119; Empresa: 133; Estratégia: 147; Mercantilismo: 255, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GÓES, Antônio Oscar Santos. **O Panorama Empreendedor na Cidade de Itabuna-Bahia-Região Cacaueira: riscos, limites e desafios**. Tese (Doutorado em Sociologia Econômica e das Organizações) - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2012.

HISRICH, Robert D. e PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 1986.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Joamel Bruno e Ortega, Marlene. **Práticas de gestão empresarial de alta performance baseada em pessoas**. São Paulo: Alaúde Editorial: Nova Cultural, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias, práticas**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, António. Estratégia; Estratégia e tática: evolução conceptual e instrumentos, In: _____ (Org.), **Gestão Estratégica**. Lisboa: Escolar Editora, 111-119; 256-341, 2000.

SEBRAE (2015). **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil**. Página consultada em 10 de abril de 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia>

TIMMONS, J.A. **The entrepreneurial mind**. Andover: Brick House Publishing, 1989.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PORNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.