



Marzo 2020 - ISSN: 1696-8352

## CONSULTORIA EMPRESARIAL PARA MICROEMPRESAS.

**Andrey Admilton Arenhart**

Pós-Graduado em Auditoria e Perícia Contábil, Tributária e Trabalhista  
andreyarenhart7@gmail.com

**Vanderlei da Silva Sampaio**

Pós-Doutorado em Administração Pública pela Universidade Federal de Viçosa - MG, Doutor e Mestre em  
Administração pela Universidade Positivo de Curitiba - PR.  
vanderleisampaio@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Andrey Admilton Arenhart y Vanderlei da Silva Sampaio (2020): "Consultoria empresarial para microempresas", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (marzo 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/03/consultoria-empresarial-microempresas.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2003consultoria-empresarial-microempresas>

### Resumo

Diante de diversas mudanças no cenário econômico, entre elas, uma facilidade na abertura de empresas, como no caso da MEI - Microempreendedor Individual -, atraindo ao mercado novos investidores, mais empresas e, conseqüentemente, há o aumento da concorrência e da competitividade. Este estudo visa promover uma consultoria externa para diagnosticar os problemas e prestar um plano de melhorias, tendo como fundamento ferramentas de análise do ambiente interno e externo ao negócio, a fim de estabelecer um posicionamento de mercado, traçar objetivos e metas, além de determinar como esses objetivos serão alcançados. Em uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, com base em um estudo de caso, o objetivo proposto neste estudo foi diagnosticar a situação da empresa por meio de ferramentas de gestão empresarial, apresentar técnicas e recomendações para uma consultoria empresarial, a fim de que contribua à definição de um planejamento estratégico em uma microempresa atuante no ramo de comércio varejista de suvenires, bijuterias e artesanatos; comércio varejista de artigos de cama, mesa e banho, além de outros serviços de acabamento em fios, tecidos, artefatos têxteis e peças do vestuário, localizada na região centro-oeste do estado de São Paulo. O levantamento trouxe informações importantes, que podem ser replicadas por pesquisadores, microempresários e também consultores, visando propor melhorias ao negócio, investigar problemas e oportunidades nas pequenas empresas.

**Palavras-chave:** Gestão Empresarial no Brasil. Consultoria Empresarial no Brasil. Microempresa brasileira.

### Resumen

Frente a varios cambios en el escenario económico, entre ellos, la facilidad para abrir empresas, como en el caso de MEI (Microempresario individual), atrae a nuevos inversores al mercado, a más empresas y, en consecuencia, aumenta la competencia y la competitividad. Este estudio tiene como objetivo promover una consultoría externa para diagnosticar problemas y proporcionar un plan de mejora, basado en herramientas para analizar el entorno interno y externo de la empresa, a fin de establecer un posicionamiento en el mercado, establecer objetivos y metas, además de determinar cómo se alcanzarán estos objetivos. En

---

un enfoque cualitativo y descriptivo, basado en un estudio de caso, el objetivo propuesto en este estudio era diagnosticar la situación de la empresa, utilizando herramientas como SWOT Matrix y BCG Matrix, entrevistas y herramientas de asistencia de consultoría. Además, presentar técnicas y recomendaciones, para contribuir a la definición de planificación estratégica en una microempresa, compuesta por una empresaria y dos colaboradores, activos en el comercio minorista de souvenirs, joyas y artesanías; comercio minorista de ropa de cama, baño y vajilla, así como otros servicios de acabado para hilos, telas, artículos textiles y prendas de vestir, ubicados en la región centro-oeste del estado de São Paulo. La encuesta aportó información importante, que puede ser replicada por investigadores, microempresarios y también consultores, para proponer mejoras en el negocio, investigar problemas y oportunidades en pequeñas empresas.

**Palabras clave:** Gestión Empresarial en Brasil. Consultoría Empresarial en Brasil. Microempresa brasileñas.

### **Abstract**

Faced with several changes in the economic scenario, among them, an ease in opening companies, as in the case of MEI - Individual Microentrepreneur -, it attracts new investors, more companies to the market and, consequently, there is an increase in competition and competitiveness. This study aims to promote an external consultancy to diagnose problems and provide an improvement plan, based on tools for analyzing the internal and external environment of the business, in order to establish a market positioning, set objectives and goals, in addition to determining how these goals will be achieved. In a qualitative, descriptive approach, based on a case study, the objective proposed in this study was to diagnose the company's situation, using tools such as SWOT Matrix and BCG Matrix, interviews and consulting assistance tools. In addition, to present techniques and recommendations, in order to contribute to the definition of strategic planning in a micro company, composed of a businesswoman and two collaborators, active in the retail trade of souvenirs, jewelry and handicrafts; retail trade of bedding, bath and tableware, as well as other finishing services in yarns, fabrics, textile articles and clothing, located in the central-west region of the state of São Paulo. The survey brought important information, which can be replicated by researchers, micro-entrepreneurs and also consultants, in order to propose improvements to the business, investigate problems and opportunities in small companies.

**Keywords:** Business Management in Brazil. Business Consulting in Brazil. Brazilian micro enterprise.

## **1 Introdução**

Diante da alta carga tributária, aumento de concorrentes e um mercado competitivo, as micro e pequenas empresas vêm tendo dificuldades de se organizar, planejar e executar medidas de melhorias, proporcionando, assim, um grande mercado aos consultores empresariais; ou seja, há a necessidade de um profissional externo qualificado a diagnosticar esse negócio, encontrar problemas do dia a dia, para apresentar um plano e sugestões de melhorias (JACINTHO, 2004). Esse autor ainda descreve sobre a capacidade e habilidade do consultor de manter a cooperação e comunicação entre os sujeitos do processo.

Uma visão externa de um profissional competente pode colaborar de maneira mais eficaz para a produção de um planejamento estratégico, baseado em ferramentas de análise

---

do ambiente interno e externo ao negócio, a fim de conhecer melhor o cenário e posicionamento de mercado em que a empresa está inserida atualmente. Dessa forma, é possível traçar metas e objetivos, além de definir como serão alcançados (ABICHEQUER, 2011); ademais, um consultor externo tem mais habilidade de identificar e diagnosticar as causas dos problemas (ARTICO; CANTAROTTI, 2013).

É importante, para toda a empresa, seja de grande ou pequeno porte, ter um planejamento estratégico, pois auxilia o melhor aproveitamento dos recursos (TERENCE, 2002), já que, sem planejamento, pode haver o risco da descontinuidade do negócio.

Sendo assim, o presente trabalho é relevante nesse cenário por ter objetivo de diagnosticar e elaborar propostas de melhorias, por meio de uma consultoria empresarial, a fim de que contribua para a apresentação de um planejamento estratégico a uma empresa atuante no ramo de comércio varejista de suvenires, bijuterias e artesanatos; comércio varejista de artigos de cama, mesa e banho, além de outros serviços de acabamento em fios, tecidos, artefatos têxteis, a qual está localizada na região centro-oeste do estado de São Paulo. Em uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, são utilizados, para o desenvolvimento deste estudo, procedimentos de pesquisa de levantamento e estudo de caso.

Este estudo está estruturado com a contextualização do tema investigado, em que são pontuados alguns conceitos de gestão empresarial, consultoria empresarial, microempresa e planejamento estratégico, bem como sobre consultoria. Em seguida, a organização é qualificada no diagnóstico da situação-problema; exibe-se, na sequência, a análise da situação-problema, que atende aos procedimentos metodológicos, em que as ferramentas estratégicas são empregadas e depois são indicadas as propostas de melhorias; finalmente, são mencionadas as contribuições técnicas e metodológicas fornecidas pelo estudo.

Para que uma empresa aproveite as oportunidades, busque um futuro melhor e, ainda assim, esteja preparada para certas ameaças que possam surgir, é necessário haver um planejamento estratégico. Isso pode ser facilitado com a ajuda de um consultor. Caso contrário, a empresa estará apenas reagindo ao ambiente em que está inserido (TERENCE, 2002).

A burocracia e a rigidez no processo de planejamento fizeram com que muitas empresas, nos anos 80, não se preocupassem com isso. Na década passada, muitos a consideraram uma ferramenta defasada. Entretanto, a busca por ser mais ágeis e flexíveis no mercado sempre foi constante (TERENCE, 2002).

As empresas, muitas vezes, optam por contratar profissionais para a realização de atividades que não consideram fundamentais em seu negócio e para auxiliar seus colaboradores a entender melhor suas atribuições, com o objetivo de beneficiar e impulsionar seu negócio, para aumentar os resultados. Assim, surge a figura do consultor, que busca auxiliar o empresário na tomada de decisão (CALIARI; SCHERER; FLORES, 2019).

A consultoria se faz importante dentro das organizações que passam por dificuldades para lidar com situações, sejam elas internas ou externas à organização, que ofereçam risco,

---

ou quando se mostram atrativas à empresa, mas implicando algum tipo de mudança (JACINTHO, 2004).

Para isso, deve haver empatia entre o consultor e o cliente, já que o consultor precisa conhecer a realidade da empresa para diagnosticar os pontos fortes e fracos do negócio (ARTICO; CANTAROTTI, 2013).

Decorrente disso, é que são percebidos alguns trabalhos de consultorias que não têm o efeito esperado, seja pela falta de confiança por parte do empresário, em relação ao trabalho da consultoria, porque o empresário não tem a capacidade de ver seus próprios erros, ou até mesmo por demorar a notar a necessidade de um apoio externo (CALIARI *et al* 2019).

O consultor deve ter conhecimento e habilidades úteis com relação ao empreendimento do cliente; em contrapartida, a empresa deve estar preparada e colaborar para as mudanças que sejam necessárias (JACINTHO, 2004).

Artico e Cantorotti (2013) ressaltam a importância de se diferenciar os termos consultoria e assessoria. Assessoria faz referência a quem auxilia ou assiste alguém elaborando determinada atividade; já a consultoria, é o aconselhamento e/ou apresentação da opinião acerca de determinado assunto.

O consultor é considerado um agente de mudanças, visto que é ele que vai buscar desenvolver o comportamento e atitudes da empresa, dentro de todo o ambiente empresarial (OLIVEIRA, 1999).

É importante ao administrador que elabore um planejamento. Ele deve escolher um destino, avaliar os caminhos que serão traçados e decidir o rumo para se alcançar esse destino (TERENCE, 2002).

O mercado empresarial está cada vez mais competitivo; nesse sentido, as empresas precisam focar no crescimento, a partir da identificação de novas oportunidades, gerando inovação e desenvolvimento, e não apenas cortar despesas (CALIARI *apud* HASHI-MOTO, 2006).

## **2 Fundamentação Teórica**

Para melhor compreensão do trabalho, neste capítulo, vamos primeiramente conceituar o que é gestão, o que é empresa e, por fim, o termo gestão empresarial, para, assim, avançar no desenvolvimento do estudo, entendendo sobre a importância da gestão no meio empresarial e por que ela é fundamental para a sobrevivência do negócio, bem como crescimento de seus resultados. Nos dias de hoje, essa ferramenta é necessária para que a empresa consiga desenvolver suas atividades com saúde financeira, em um mercado competitivo, de alta carga tributária, em que, constantemente, surgem inovações de ideias, produtos e tecnologias.

---

## 2.1 Gestão Empresarial

Podemos conceituar gestão como gerenciamento, administração, comando, controle e governança sobre um determinado grupo de pessoas, instituição ou empresa a ser administrada com um objetivo específico. A gestão é um conjunto de ferramentas e técnicas que auxilia o gestor no âmbito da empresa e na administração, mas não podemos nos equivocar ao pensar que a administração e gestão são a mesma coisa; a administração é um dos elementos que compõe o processo de gerir.

Na existência de uma instituição, empresa ou entidade social de pessoas, existe a necessidade de um gestor para liderar, unir pessoas e propósitos, organizar esforços, trazer direção ao grupo, em busca de crescimento e alcance de um determinado objetivo. Definido pelos autores (IUDÍCIBUS; MARION, 2011), gestão é um processo que auxilia na tomada de decisão, bem como é planejar, executar e controlar. Segundo o renomado autor Nakagawa (1993), gerir é um ato de conduzir uma empresa a atingir o resultado desejado por ela, apesar das dificuldades.

Existem também alguns tipos de gestão que podem ser aplicados com o objetivo de melhorar os resultados em determinada área da empresa, inclusive, aumentar a produtividade, analisar dados e controlar informações. Dentre elas, podemos destacar a gestão de pessoas, que envolve os recursos humanos da empresa; gestão de processos, controle e mapeamento de processos entre departamentos; gestão de tempo, controlar tempo e produtividade da equipe ou da atividade; gestão de projetos, desenvolvimento e controle de projetos da organização; e gestão à vista, que visa divulgar informações claras a todos os envolvidos no desempenho da organização.

Adiante, conceitua-se empresa como uma organização que visa exercer uma atividade econômica particular, pública ou mista, a qual oferece bens e/ou prestação de serviço com a finalidade de atender a alguma necessidade ou interesse da sociedade. No entendimento jurídico, de direito comercial, a atividade empresarial se caracteriza por uma atividade econômica exercida profissionalmente pelo empresário, mediante a produção, circulação de bens ou de serviços (COELHO, 2010).

Para Crepaldi (1998), uma empresa é formada por um conjunto de pessoas, que, geralmente, visa à obtenção de lucros por meio da exploração de um determinado negócio, de forma a produzir e/ou oferecer bens e serviços.

A empresa pode ser definida pela titularidade de seu capital; também, pode ser classificada por sua atividade econômica, por meio de sua constituição jurídica e também por sua finalidade, como fins lucrativos ou não lucrativos. As empresas de fins lucrativos têm como objetivo maximização de lucros, com base em suas atividades ou retorno esperado pelos investidores; já a empresa sem fins lucrativos, caracteriza-se como entidades filantrópicas com propósito de prestar serviços à sociedade, que não possui como finalidade a obtenção de lucro.

---

Para Crocco e Guttmann (2010), a gestão empresarial bem-sucedida parte do princípio de que todos, desde o office-boy até a presidência, devem estar recepcionando as informações de forma clara e objetiva, a fim de executar as atividades de forma eficiente. Em um mercado dinâmico, que está em constante mudança e mais competitivo, é vital que a organização tenha uma gestão empresarial para ajudar a empresa nas decisões e planejamentos estratégicos, de forma assertiva, para que as diretrizes e o processo gerem resultados positivos.

Por fim, o conceito de gestão empresarial pode ser definido como um conjunto de estratégias e ações aplicadas a um determinado negócio, com o principal objetivo de oferecer crescimento à organização, melhora de performance e alcance de resultados, utilizando os recursos disponíveis, bem como financeiros, estruturais e humanos. Também, é conhecida pelo termo gestão estratégica, que se refere às técnicas de gestão utilizadas para análise e ao conjunto de ferramentas para ajudar a empresa nas tomadas de decisões, com base na estratégia adotada pela organização, que sempre tem foco em melhoria contínua, crescimento e alcance de bons resultados.

## **2.2 Consultoria Empresarial**

A atuação de consultoria tem cada vez ganhado mais espaço no ambiente empresarial, sobretudo, no Brasil, devido à complexidade no mundo dos negócios, à necessidade da busca por conhecimento, atualização e adaptação às mudanças. Assim, as pessoas optam por pedir ajuda a um profissional qualificado e atualizado, que se dispõe a dedicar o tempo necessário para acompanhar as novas técnicas e ferramentas, as quais são incorporadas ao meio empresarial; a atividade de consultoria empresarial denota-se fundamental para contribuir à gestão das empresas.

Consultoria é um processo executado por uma ou mais pessoas, de forma interativa, independente e externa ao problema de análise, com a finalidade de fornecer um conjunto de opções de mudanças aos executivos de empresa-cliente, para a tomada de decisões apropriadas às necessidades da organização (CROCCO; GUTTMANN, 2005).

Conforme Oliveira (1999), a consultoria empresarial é definida como um processo interativo, por meio do qual um profissional externo à empresa assume a função de auxiliar as pessoas nas tomadas de decisões; contudo, esse profissional não possui o controle direto da situação, mas é responsável por conduzir as propostas de melhorias.

Podemos apresentar a consultoria empresarial como serviço prestado por uma pessoa, equipe ou até mesmo uma empresa externa e independente à organização contratante, de forma que esteja qualificado para identificar e averiguar os problemas nas empresas, no seu ambiente interno, mercantil e até mesmo político. Também, deve estar capacitado a analisar as atividades e procedimentos desenvolvidos dentro da organização, de

---

maneira que seja possível recomendar ações adequadas à realidade da empresa e proporcionar auxílio às intervenções necessárias para alcançar os objetivos propostos.

De acordo com Parreira (1997), o serviço de consultoria é quando um cliente fornece ou requisita pareceres, opiniões, estudos, análises a um profissional especializado, contratado para auxiliar, apoiar e orientar o trabalho administrativo. Além do mais, o autor diz que a consultoria é uma troca na qual o cliente cede as informações necessárias da empresa para o consultor diagnosticar, de forma a propor melhorias aos problemas encontrados.

No mercado atual de constantes mudanças e inovações, é fundamental que as empresas estejam organizadas, sempre atualizadas e prontas para possíveis mudanças de seus produtos ou serviços, a fim de estarem competitivas ou à frente das concorrentes. A consultoria surge como auxílio aos gestores para a tomada de decisões corretas, objetivando crescimento e maximização de lucros, inclusive, a fim de prevenir a descontinuidade da organização ou fracasso nas atividades.

Para o processo de consultoria, utiliza-se conhecimento técnico de especialista, capacidade de exploração e compreensão contextual de um generalista, bem como um clima de cooperação e interação entre os diversos atores envolvidos no processo (JACINTHO, 2004).

Segundo Kurb (1986), considerando a natureza do serviço a ser prestado, destacam-se alguns elementos na consultoria, como: diagnóstico empresarial, quando o consultor investiga os recursos, os resultados, as políticas e os processos da organização, para determinar suas forças e fraquezas, bem como identificar problemas que afetam o desempenho da empresa; as pesquisas e análises, nas quais o consultor atua focado em um quesito de importância para o negócio/cliente, visto que entrega um relatório final, ao concluir o trabalho, analisando-o juntamente com o cliente; elaboração de soluções para problemas específicos, pois, muitas vezes, a organização tem problemas em processos e atividades, de maneira que precisa mais do que um diagnóstico: necessita que o consultor apresente uma solução.

Com base neste estudo, é possível identificar a visão de uma consultoria externa a uma microempresa, observando os benefícios e limitações de tal prática.

Para pequenas e microempresas, o serviço de consultoria empresarial fornece suporte aos gestores, de modo que é indispensável sua participação. A fim de que a empresa alcance os resultados com eficiência, indica-se que o trabalho deve ser realizado em conjunto, buscando soluções, envolvendo pessoas e atividades em torno de um objetivo comum. Observam-se, nas microempresas, as peculiaridades e a necessidade de analisar cuidadosamente os dados em relação à atividade da empresa, seu tamanho, a cultura da região na qual estão inseridas, os recursos disponíveis da organização e seus desafios no ambiente interno e externo.

---

## 2.3 Microempresas

Com objetivo de contribuir para o desenvolvimento da economia do país, por meio de geração de empregos, inclusão social, distribuição de renda, redução da informalidade, fortalecimento do comércio, uma das estratégias adotadas pelo governo foi a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, a qual incentiva aberturas de microempresas e empresas de pequeno porte, gerando maior competitividade entre elas (BRASIL, 2006).

A Lc nº 123/2006 uniformizou o conceito de microempresas com objetivo de favorecer um tratamento diferenciado. A ME, como também é conhecida, será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que auferirem, em cada ano-calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Caso ultrapasse esse valor e seja inferior a R\$ 4.800.000,00, a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte - EPP, considerando que esses valores se referem a receitas obtidas no mercado nacional, portanto, a definição de microempresa efetivar-se-á pelo seu faturamento (BRASIL, 2006).

Além disso, visando proteger e auxiliar as pequenas empresas, a lei prevê benefícios como a simplificação e desburocratização nos processos de abertura, baixa e licitatórios; as facilidades para acesso ao mercado, ao crédito e à justiça; e o estímulo à inovação e à exportação. Ainda, com base na lei geral, pode-se adotar o regime tributário Simples Nacional, em que se beneficia da redução da carga de impostos, bem como da simplificação dos processos de cálculo e recolhimento.

Jacinto (2004) descreve que as micro e pequenas empresas utilizam-se pouco do serviço de consultoria empresarial; destaca, inclusive, a pouca bibliografia acerca desse serviço com foco nas empresas desse porte, apesar da relevância desse segmento na economia brasileira - que correspondem por 99% do total de empresas constituídas e, aproximadamente, 56% da mão de obra nacional, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. O autor desenvolveu procedimentos para a aplicação da consultoria nas micro e pequenas empresas, considerando suas características particulares, a partir de levantamentos em bibliografia sobre o tema e de pesquisa de campo, realizada junto a empresários e profissionais que atuam nesse segmento.

Terence (2002) compreende que, no universo das pequenas empresas, o planejamento estratégico, realizado como processo contínuo de comunicação da empresa com o ambiente, que permite estabelecer os objetivos e as metas da empresa, além de aconselhar o uso dos recursos utilizados pela organização, de maneira eficiente, é pouco utilizado e tais organizações apresentam-se incapazes de desenvolver o processo estratégico ou alcançar os resultados desejados, seja pela complexidade dessa ferramenta, seja pelas características da gestão. O propósito da pesquisa foi apresentar e avaliar a utilização de um roteiro para auxiliar

---

o pequeno empresário na elaboração do planejamento estratégico, considerando suas particularidades de gestão.

Abichequer (2011) entende que, no setor de varejo, houve um aumento na competitividade nos últimos anos; em função disso, as empresas devem efetivar medidas para se diferenciar no mercado. Neste trabalho, o autor optou por elaborar o planejamento estratégico de uma franqueadora de calçados e acessórios, com a intenção de traçar objetivos e metas estratégicas, necessárias para a empresa, bem como viabilizar a antecipação das tomadas de decisões frente aos concorrentes.

Artico e Cantarotti (2013) retratam a consultoria como um tema que ainda carece de referenciais teóricos; devido ao mercado acirrado e exigente que as empresas enfrentam, a sua existência no mundo empresarial se intensificou. Neste trabalho, o autor abordou a possível existência de limites para a atuação do secretário executivo na consultoria e qual a exigência do perfil desse profissional no âmbito em questão. Por meio da metodologia, de cunho explicativo, bem como de procedimentos de pesquisa bibliográfica, procurou abordar aspectos relevantes da consultoria e fundamentá-la na área secretarial, levantar as possíveis áreas de atuação do secretário-executivo como consultor e analisar a atuação do secretário-executivo como consultor interno e externo ao ambiente empresarial.

### **3 Materiais e métodos**

Esta obra foi desenvolvida por meio de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, em forma de estudo de caso. Os dados foram coletados com o empresário, colaboradores e clientes, quando se fez necessário, por meio de entrevistas, formulário, ferramentas de auxílio à consultoria empresarial e planejamento estratégico na empresa. Esses dados foram tabulados por meio de planilhamento eletrônico, agrupando-os por ferramenta utilizada para, então, calcular as respectivas informações e gerar gráficos. E, por fim, nas análises das informações, com base nos resultados coletados, houve o objetivo de identificar falhas e problemas, como também forças e oportunidades, trazendo ao empresário um relatório dos resultados coletados e uma opinião de melhorias.

A pesquisa qualitativa trabalha, acima de tudo, com textos, por intermédio de informações coletadas por entrevistas ou dados, que são transformados em textos, com base em transcrição (FLICK, 2009). O autor ainda indica que os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha de teorias e técnicas adequadas, no reconhecimento e no exame de diferentes perspectivas, na diversidade de abordagens, nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas abordagens e métodos, bem como nas análises dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas, como parte do processo de produção de conhecimento. Os parâmetros centrais desse tipo de pesquisa consistem mais em determinar se as descobertas estão fundamentadas no material empírico, ou se os procedimentos foram

---

selecionados e aplicados apropriadamente, bem como na relevância dos fatos e na observação dos procedimentos executados.

Esse tipo de pesquisa é muito utilizado em trabalhos acadêmicos e científicos, por ser de caráter mais exploratório; permite aos pesquisadores a utilização de questionários e entrevistas como ferramentas para coleta de dados. Dentre os dados coletados, é possível considerar informações pessoais como: opiniões, sentimentos, atitudes, entre outros; permite também formulação de hipóteses antes das coletas de dados, possibilitando para a pesquisa a comparação com o material posteriormente pesquisado, de maneira que propicia maior investigação do ambiente e do público-alvo.

A pesquisa descritiva tem por característica descrever um fenômeno ou experiência já existente, cujo objetivo é contribuir para uma visão sobre essa realidade. Esse tipo de pesquisa proporciona variáveis de informações sobre o estudo analisado, possibilitando ao autor expor riquezas nos detalhes com base em técnicas de coleta de dados, como questionários e entrevistas. Podem ocorrer resultados equivocados, respostas subjetivas ou imprecisas, o que exige do investigador um exame crítico das informações (TRIVIÑOS, 1987).

O estudo de caso é uma metodologia de pesquisa que se utiliza, geralmente, de dados qualitativos, coletados em eventos reais, com objetivo de descrever os fatos e explicar os fenômenos da realidade. Tem por característica ser um estudo detalhado, ou mesmo de um único objeto, portanto, exaustivo, fornecendo conhecimentos profundos. Além disso, o estudo de caso é útil para investigar novos conceitos; também, para explorar os detalhes dos processos aplicados e os resultados obtidos na prática com teoria. Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características de todo o processo, a realidade do evento, tais como: etapas individuais da vida, procedimentos administrativos e organizacionais, além das mudanças e evoluções no ambiente (YIN, 2001).

#### **4 Análise e discussão dos resultados**

A realidade é de que, no Brasil, a grande maioria das microempresas não possuiu um planejamento estratégico ou alguma diretriz que meramente apoie o empresário a efetivar decisões corretas e, até mesmo, ferramentas administrativas que trazem diagnóstico da situação financeira da organização. Com o passar dos anos, a evolução tecnológica, inovações e diversas mudanças no ambiente empresarial têm proporcionado situações críticas, mas também oportunidades; entretanto, temos visto negócios bem-sucedidos caminhando para a falência, da mesma maneira que empresas à beira da falência concretizando decisões equivocadas, sem qualquer direcionamento.

Portanto, a consultoria empresarial é fundamental para toda organização, independentemente do seu tamanho ou da situação na qual se encontra. Como foco deste trabalho, abordam-se as microempresas, pois elas precisam se organizar, estabelecer metas e

---

objetivos, obter um diagnóstico da real situação da empresa e possuir um planejamento estratégico bem definido, para que, assim, possam atingir os resultados desejados e até mesmo contornar situações adversas.

O planejamento estratégico é o grande diferencial do negócio, seja um negócio bem-sucedido, seja um negócio passando por um processo de insolvência. Esse planejamento oferece ferramentas e estratégias necessárias para disputar o mercado, manter-se sobrevivente a ele, como também se posicionar à frente da concorrência, ou competindo de uma forma sustentável.

Além disso, um planejamento consistente permite que a organização trace metas e objetivos a longo prazo, além de prever e superar desafios de forma eficiente, bem como conduzir a empresa de maneira responsável e competente.

#### **4.1 Diagnósticos da situação da empresa e sugestões de melhorias**

A pesquisa teve início em 02 de Setembro de 2019, quando o projeto de consultoria empresarial foi apresentado à empresária, por meio de uma conversa informal, situação em que ela despertou interesse em participar deste estudo, visando recuperação financeira de sua empresa. Nesse primeiro contato, verificou-se que a empresa não possuía um planejamento estratégico e nenhuma diretriz para tomadas de decisões. Ela destacou ainda sua necessidade de organizar a empresa como um todo, no setor financeiro, de confecção e de vendas, além de ter em mãos um plano funcionando para evitar a sua descontinuidade.

No segundo contato feito, a empresária expressou a intenção de vender a empresa como solução para quitar dívidas e oferecer oportunidade com outro proprietário de continuar atuante no mercado. Seguindo esse pensamento, foi feito um levantamento do estoque, contando todos os produtos, os quais foram avaliados pelo seu preço de venda oferecido pela empresa, que também é o preço de mercado. Foi constatado que a empresa possui produtos prontos para revenda suficientes para quitar todas as dívidas e obter lucro.

Posteriormente, foram realizados diagnósticos para identificar o motivo da grande quantidade de produtos parados no estoque e as falhas que têm impedido a empresa de transformar esses produtos em dinheiro para capital de giro e renovação de mercadorias. A primeira ferramenta usada para análise foi a Matriz SWOT, com intuito de obter maiores informações do negócio, que se demonstra no quadro 1.

Quadro 1 - Matriz SWOT.

<b>FORÇAS</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Rapidez na entrega dos uniformes bordados</li><li>2. Bordados de jalecos, toalhas, roupas de animais pet, robe de noivas e bancos de motos.</li><li>3. Qualidade do bordado.</li></ol>	<b>FRAQUEZAS</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Atendimento (focar no atendimento e menos na produção, pois, às vezes, estão na produção e não tem ninguém no atendimento).</li><li>2. Falta de capacitação para vender.</li><li>3. Visual da empresa (nome, fachada, organização dos produtos, marketing).</li></ol>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Robes personalizados para noivados.</li><li>2. Chinelos bordados.</li></ol>	<b>AMEAÇAS</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Novos concorrentes.</li><li>2. Legislação municipal dificultando a obtenção de Alvará de funcionamento.</li><li>3. Problemas com enchentes (prejudicando o funcionamento da loja e até mesmo ocasionando a perda dos produtos e a danificação na estrutura do estabelecimento).</li></ol>

Fonte: Dados da pesquisa

Por esta análise, os quadrantes da SWOT demonstram qual é o fator principal que está motivando as dificuldades da empresa, pelo fato de não estar conseguindo dar saída aos produtos de maneira suficiente a honrar os compromissos mensais e ter uma saúde financeira estável: o atendimento. O atendimento tem deixado a desejar em momentos de grande fluxo na loja. A empresa é composta por duas funcionárias: uma é responsável pela produção e confecção de bordados; a outra é a proprietária, responsável pelo caixa e pelo atendimento dos clientes. Em momentos de grande fluxo de clientes, estes não recebem toda a atenção devida, o que faz com que saiam do estabelecimento sem ser atendidos, não encontrando o que procuram.

Também, foi observado que a força da empresa está na confecção do bordado, o que tem exigido muito o tempo da funcionária responsável, por estar frente à máquina, ao invés de estar no atendimento. Foi visto que o foco estava em entregar com rapidez os pedidos solicitados, mas, por outro lado, ficava a grande falha do mau atendimento, ocasionando perdas de consumidores e possíveis clientes.

Em seguida, com objetivo de analisar o portfólio de produtos, utilizou-se como análise a Matriz BCG, ferramenta fundamental ao planejamento estratégico. Essa ferramenta se faz ainda mais importante neste estudo de caso, pois, por meio dela, é possível ver produtos com baixa participação no mercado, com baixo lucro e os que devem ser descontinuados pela empresa. Ademais, com base nessa Matriz, podemos observar produtos a serem investidos e com grande potencial a elevar o faturamento mensal da empresa. Abaixo, no quadro 2, podemos ver os produtos de forma detalhada.

Quadro 2 - Matriz BCG.

		PARTICIPAÇÃO RELATIVA AO MERCADO	
		ALTA	BAIXA
CRESCIMENTO DE MERCADO	ALTA	<b>ESTRELA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Chinelos Bordados (retorno rápido e lucro alto);</li> <li>Chinelos (retorno muito rápido e lucro de 67%)</li> </ul>	<b>PONTO DE INTERROGAÇÃO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Toalhas (retorno lento e lucro 100%);</li> <li>Tapetes de crochês (retorno lento e lucro 100%)</li> <li>Tapetes atoalhadas (retorno médio e lucro 100%)</li> <li>Jalecos (lucro médio e retorno sazonal)</li> </ul>
	BAIXA	<b>VACA LEITEIRA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Chinelo de quarto (retorno médio e lucro alto);</li> <li>Almofadas (retorno médio e lucro 100%)</li> </ul>	<b>ABACAXI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Roupas Infantis (concorrência forte na esquina),</li> <li>Vendas de pedraria.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa.

Visando conhecer o microambiente no qual a empresa está inserida e visualizar as estratégias competitivas adotadas pela concorrência, de forma que as informações estejam organizadas, foi utilizado o modelo das 5 forças de Porter. Nesse modelo, foram aplicadas as seguintes perguntas: a) Quem são os concorrentes? Quais as estratégias que estão usando? b) Qual o impacto que seus fornecedores têm em relação ao seu produto? E no desenvolvimento do seu negócio? c) Liste os concorrentes que possuem produtos que trazem benefícios parecidos ou iguais ao seu. O que seu produto tem ou pode ter de diferente que fará

---

com que as pessoas não pensem duas vezes antes de escolherem você? d) O que você e a concorrência já existente do seu mercado podem fazer para barrar – ou pelo menos dificultar – a entrada de novos concorrentes? e) Qual a proporção de consumidores para empresas que oferecem o mesmo produto ou semelhante ao seu? Qual o poder desses consumidores para ditar os termos da sua empresa? Como o ticket médio de seus clientes influencia o processo de compra? Considerando os cinco fatores, as "forças" competitivas trouxeram respostas que contribuiriam para desenvolver uma estratégia empresarial.

## 5 Conclusão

Diante dos estudos realizados nesta pesquisa, foi sugerido, inicialmente, à organização operacional da empresa, que priorizasse a revenda de produtos acabados, prezando pelo bom atendimento, instigando o consumidor a conhecer as instalações, os produtos oferecidos, de forma que possam sair da loja com uma boa impressão. Os bordados, que anteriormente eram prioridade, passaram a ser postergados para momentos de baixo fluxo, sempre com agendamento para entrega.

Recomendou-se à empresa que realize todo mês um sorteio de vale-compras e uma cesta de prêmios. Essa cesta deve ser montada com produtos que estão parados no estoque e que estejam de acordo com a data comemorativa do mês, por exemplo: carnaval, dia das mães, dias dos pais, assim por diante. Os sorteios devem ser divulgados e transmitidos ao vivo, por meio de redes sociais da empresa, às quintas-feiras que antecedem cada data comemorativa, facilitando clientes de regiões próximas da cidade a visitarem, fazerem compras aos sábados e até mesmo retirarem o prêmio, caso sejam sorteados. Isso fortalece o marketing da empresa e contribui para que ela se desfaça de alguns produtos parados no estoque.

Além disso, foi recomendado à empresa fazer promoções de produtos que foram classificadas como “ponto de interrogação”, na Matriz BCG, e liquidações de produtos “abacaxi”, com objetivo de renovar e baixar o estoque, pois a empresa operava com estoque alto. Diante disso, passou a operar com estoque baixo, da mesma forma que contribuiu para o aumento de sua receita.

Ainda, aconselhou-se que a empresa utilize os chinelos e pedrarias, que se encontram parados no estoque, a fim de transformá-los em chinelos bordados, por meio de mão de obra terceirizada, visto que é um produto bem aceito no mercado, com boa saída, de baixo investimento e com uma margem de lucro alta. Em complemento a isso, indicou-se à proprietária fazer uma proposta à pessoa terceirizada, responsável por confeccionar os bordados no chinelo; os termos da proposta: a cada cinco chinelos bordados, o sexto será da bordadeira, como forma de pagamento. Nesses termos, a empresária não precisa desembolsar dinheiro e também consegue dar saída aos produtos no estoque, contribuindo para os problemas, a saber, o fluxo de caixa e estoque alto da empresa. Por outro lado, a bordadeira

---

tem a liberdade de vender seu próprio chinelo bordado e alcançar sobre ele o lucro desejado; se optar por vender pelo preço de mercado, ganhará o dobro, comparado ao que recebe em dinheiro por peça produzida.

A pesquisa realizada na organização diagnosticou, com base nas ferramentas e técnicas, como análise SWOT, Matriz BCG e 5 forças de Porter, de que forma a empresa estava operando, seu desempenho, suas principais fraquezas e falhas, bem como seus pontos fortes e oportunidades de mercado, demonstrando a realidade da empresa. Com base nesses dados coletados e na expertise do consultor, foi possível apresentar intervenções e um planejamento, cujo objetivo foi solucionar falhas, reduzir as fraquezas, explorar os pontos fortes e melhorar processos, a exemplo de atendimentos, produção, aumento de receitas, fluxo de caixa, crescimento e fidelidade de clientes. A finalidade era a empresa quitar suas dívidas e caminhar com uma saúde financeira estável.

Este trabalho, realizado pela visão de um profissional externo, juntamente com a empresária, propõe melhorias aos processos de gestão e uma recuperação financeira; também permanecem as contribuições das ferramentas e técnicas utilizadas.

Almeja-se que esta pesquisa estimule outros pesquisadores ao interesse de estudar a situação e os problemas enfrentados pelas microempresas, com intuito de propor intervenções de melhorias, elaboração de um planejamento estratégico e a contribuição de informações trazidas pelas ferramentas, bem como pelas técnicas de análises de empresas de outros segmentos com as dificuldades enfrentadas no seu mercado empresarial.

## Referências

Abichequer, C. C. H. (2011). Elaboração de planejamento estratégico: estudo em uma empresa franqueadora de calçados e acessórios (Trabalho de Conclusão de Curso de Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10183/39224>

Artico, J. A.; Cantarotti, A. (2013). O secretário executivo no âmbito da consultoria. Revista Capital Científico-Eletrônica, v. 11, n. 1. Guarapuava, PR, Brasil. Disponível em <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/1643/1975>

Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm).

Caliari, L.; Scherer, L. A., & Flores, S. A. M. (2019). Fatores de insucesso da relação entre consultores empresariais e empreendedores de micro e pequenas empresas. Revista Gestão & Regionalidade, v. 35, n. 103, São Caetano do Sul, SP, Brasil.

Coelho, F. U. (2010). Manual de Direito Comercial (22 ed.) São Paulo: Saraiva.

- 
- Crepaldei, S. A. (1998). Contabilidade Gerencial, Teoria e Prática. São Paulo:Atlas.
- Crocco, L., & Guttmann, E. (2005). Consultoria Empresarial. São Paulo: Saraiva.
- Crocco, L., & Guttmann, E. (2010). Consultoria Empresarial (2 ed.). São Paulo: Saraiva.
- Flick, U. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa. Tradução Joice Elias Costa. (3 ed. Joice, E. C., Trad.) Porto Alegre: Artemed.
- Iudícibus, S., Marion, J. C. (2001). Dicionário de termos de contabilidade. São Paulo: Atlas.
- Jacinto, P. R. B. (2004). Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas (Dissertação de Pós-Graduação). Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. Recuperado de: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87596>
- Kurb, M. (1986). Consultoria: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Guanabara.
- Nakagawa, M. (1993). Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. de P. R. de. (1999). Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas. (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Parreira, F. E. (1997). Consultoria, consultores e clientes. São Paulo: Érica.
- Terence, A. C. F. (2002). Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento (Dissertação de Mestrado). Engenharia de Produção - Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, Brasil. Recuperado de: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>
- Triviños, A. N. S. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. (2 ed. Grassi, D., Trad). Porto Alegre: Bookman.