



Importância da Consultoria Empresarial como Ferramenta de Gestão Estratégica em Empresas de Pequeno Porte

Jocileide Freitas Aragão¹; Samara Araújo Leal Costa¹; Silvio da Costa Araújo¹; Jailza do Nascimento Tomaz Andrade²

Resumo: A consultoria empresarial é uma ferramenta fundamental na gestão estratégica de uma organização. Ela oferece insights valiosos, conhecimentos especializados e orientações personalizadas para ajudar as empresas a atingirem seus objetivos estratégicos e melhorarem sua performance. Assim, o objetivo geral deste artigo foi abordar a relevância do processo de consultoria na gestão estratégica de empresas de pequeno porte, evidenciando como esse processo pode auxiliar na efetivação dos objetivos estabelecidos por ela. O contexto organizacional revela uma interação complexa entre fatores pessoais e profissionais que afetam diretamente o progresso da empresa. A ausência de ferramentas de gerenciamento baseadas em abordagens científicas nas Empresas de Pequeno Porte (EPP) é evidente, levando a desequilíbrios e até falências. Aqui, destaca-se o papel crucial do planejamento estratégico como instrumento de gestão, fornecendo diretrizes e ações de curto e longo prazo para evitar surpresas e antecipar possíveis desafios. Este estudo busca contribuir para a discussão sobre a relevância da consultoria empresarial na concepção do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. É essencial explorar as dificuldades enfrentadas por essas empresas na elaboração e implementação do planejamento estratégico, investigando se a principal barreira reside na falta de conhecimento dos gestores sobre sua aplicação, muitas vezes demandando a orientação de profissionais externos.

Palavras-chave: Consultoria. Gestão estratégica. Pequenas empresas.

Self-esteem as a Protective Factor for Mental Health

Abstract: Business consultancy is a fundamental tool in the strategic management of an organization. It offers valuable insights, specialist knowledge and personalized guidance to help companies achieve their strategic objectives and improve their performance. Thus, the general objective of this article was to address the relevance of the consultancy process in the strategic management of small companies, highlighting how this process can help in achieving the objectives established by it. The organizational

¹ Acadêmicos do curso de Bacharelado em Administração do Instituto de Ensino Superior do Sul do Maranhão – IESMA/Unisulma. E-mail: jocileidedearagao5@gmail.com;

² Professora orientadora mestre em planejamento e desenvolvimento pessoal. Instituto de Ensino Superior do Sul do Maranhão. ORCID: 0000-0002-6146-2167. E-mail: jailzatomaz@uol.com.br.

context reveals a complex interaction between personal and professional factors that directly affect the company's progress. The absence of management tools based on scientific approaches in Small Businesses (EPP) is evident, leading to imbalances and even bankruptcies. Here, the crucial role of strategic planning as a management tool stands out, providing short and long-term guidelines and actions to avoid surprises and anticipate possible challenges. This study seeks to contribute to the discussion about the relevance of business consultancy in the design of strategic planning in small companies. It is essential to explore the difficulties faced by these companies in preparing and implementing strategic planning, investigating whether the main barrier lies in managers' lack of knowledge about its application, often requiring guidance from external professionals.

Keywords: Consultancy. Strategic management. Small business.

Introdução

Com a globalização e o avanço tecnológico, as empresas, incluindo as pequenas, precisaram se adaptar a um novo cenário de mercado. Nesse contexto altamente competitivo, marcado por uma carga tributária elevada, escassez de mão de obra qualificada e consumidores cada vez mais exigentes em busca de produtos de qualidade a preços acessíveis e um atendimento excepcional, as pequenas empresas estão sendo compelidas a modificar suas abordagens para se manterem nesse ambiente desafiador. A indústria da consultoria empresarial tem experimentado um crescimento constante tanto no Brasil quanto no cenário internacional (SOUZA; MARANHÃO; LEONE e OLIVEIRA, 2017).

Esse crescimento é impulsionado pela crescente demanda das empresas que buscam se manter atualizadas sobre os métodos e técnicas de gestão empresarial. Destacar-se de forma competitiva no mercado torna-se cada vez mais crucial, dado o intenso nível de concorrência induzido pela globalização. Diante da instabilidade econômica e política prevalente, muitos profissionais veem a consultoria como uma oportunidade de gerar renda adicional, aproveitando o considerável potencial de crescimento dessa área mesmo em tempos tumultuados (OLIVEIRA, 2015).

O atual cenário econômico e político brasileiro está gerando apreensão em relação a novos investimentos por parte de muitas empresas. Entretanto, a consultoria pode trazer inúmeros benefícios ao fornecer ferramentas viáveis para a adaptação da empresa a essa nova realidade. Ao trazer uma perspectiva externa sobre os problemas da empresa, a consultoria proporciona mais compreensão e eficiência na gestão do tempo, poupando recursos que normalmente seriam destinados a atividades operacionais (OLIVEIRA, 2015).

Em várias situações, as empresas não têm pleno conhecimento dos problemas que enfrentam. Em outros casos, mesmo que tenham conhecimento dos problemas existentes, podem não possuir as habilidades e ferramentas necessárias para lidar com essas questões, tornando essencial buscar conhecimento externo (CROCCO; GUTTMANN, 2010).

Cada empresa, independentemente de seu porte, necessita de um planejamento estratégico para orientar suas ações de acordo com seus objetivos. Isso possibilita a identificação dos pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças no mercado. Dessa maneira, os recursos podem ser alocados de forma mais eficiente, e o caminho a ser percorrido pode ser delineado de maneira mais precisa. Contudo, para que o planejamento estratégico seja eficaz, é essencial contar com profissionais qualificados, uma lacuna comum em empresas de pequeno porte, o que implica na necessidade de recorrer a especialistas externos para orientação na resolução de problemas (TEIXEIRA et al., 2015).

A ausência de um planejamento estratégico adequado tem se mostrado uma das principais razões para o fechamento de empresas de pequeno porte. Essas empresas muitas vezes possuem uma visão limitada do mercado, focando apenas nas circunstâncias imediatas e se sentindo despreparadas para empregar as ferramentas de planejamento. Isso resulta em decisões equivocadas quando surgem problemas, levando-as a regredir em vez de adotar uma postura proativa. Muitos gestores baseiam suas ações no empirismo, negligenciando as práticas administrativas e alegando falta de recursos para contratar serviços de consultoria, além de serem sobrecarregados pelas atividades operacionais, desviando o foco da administração (NUNES, 2013).

A escassez de gestores com capacitação adequada é outro fator que prejudica o crescimento e a sustentabilidade das pequenas empresas, juntamente com as dificuldades para obter crédito para investimentos. Mesmo quando possuem linhas de crédito disponíveis, o acesso é limitado devido a uma série de exigências burocráticas, restringindo o acesso dessas empresas às novas tecnologias. Enquanto as grandes empresas desfrutam de vantagens materiais e financeiras substanciais, as pequenas empresas se destacam por sua flexibilidade e capacidade de adaptação, estimulando a inovação (NUNES, 2013).

A consultoria empresarial desempenha um papel fundamental na elaboração do planejamento estratégico para empresas de pequeno porte. Por meio desse planejamento, as organizações podem direcionar seus esforços de maneira eficaz e eficiente para alcançar seus objetivos, prevenindo possíveis falhas, especialmente cruciais para as pequenas empresas, que

são mais impactadas pelas flutuações do mercado. Ter uma compreensão aprofundada dos problemas da empresa, identificar o que precisa ser mantido e alterado, bem como compreender o mercado em que estão inseridas, proporciona maior segurança ao enfrentar desafios e facilita a tomada de decisões. Ainda assim, muitos gestores não percebem o planejamento como uma peça essencial para a sustentabilidade e crescimento organizacional (INOV9 CONSULTORIA EMPRESARIAL, 2018).

As pequenas empresas exercem um papel significativo na economia global, sendo um dos principais geradores de emprego e renda. Além de sua capacidade considerável de inovação, frequentemente limitada pela escassez de recursos financeiros e tecnológicos, o que restringe seu crescimento. A tecnologia tem se tornado cada vez mais crucial para o desenvolvimento e a manutenção das empresas, tanto para o relacionamento com os clientes e parceiros, quanto para a execução de atividades operacionais e gerenciais (INOV9 CONSULTORIA EMPRESARIAL, 2018).

Entretanto, para que o planejamento estratégico seja concebido e implementado de maneira eficaz, é imperativo contar com profissionais capacitados que possam auxiliar a empresa nesse processo, trazendo objetividade e imparcialidade ao desenvolvimento da estratégia. Diante disso, surge a questão: qual é a verdadeira importância da consultoria empresarial na concepção do planejamento estratégico para empresas de pequeno porte? Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica de caráter exploratório para a promoção de um estudo básico, qualitativo fundamentado em artigos científicos e demais produções científico-acadêmicas que se mostraram úteis e pertinentes à pesquisa.

Consultoria Empresarial

A eficaz administração dos processos empresariais é vital para garantir o bom desempenho de uma organização. Nesse cenário, a consultoria empresarial se consolidou como uma parceira valiosa para as empresas, desempenhando um papel fundamental tanto na resolução de problemas quanto na orientação dos processos de tomada de decisão. Trata-se de uma ferramenta administrativa que busca aconselhar sobre situações ocorridas, apresentando ao gestor as melhores soluções para os desafios enfrentados pela empresa-cliente (BARRETO, 2017).

A consultoria empresarial é um processo no qual profissionais externos atuam dentro

das organizações, com o propósito de identificar problemas e propor soluções, orientando os colaboradores da empresa sobre a melhor maneira de agir. O processo de tomada de decisões permanece sob responsabilidade da própria empresa. Para garantir a eficácia do processo de consultoria, é crucial estabelecer um contrato de prestação de serviços que esclareça os papéis de ambas as partes. Além disso, a participação ativa dos executivos da empresa durante todo o processo e a adoção de uma postura ética por parte do consultor empresarial são elementos essenciais (OLIVEIRA, 2015).

A consultoria representa o ato em que um cliente fornece informações e solicita pareceres, opiniões e estudos a um especialista contratado. Esse auxílio tem o objetivo de orientar o trabalho administrativo, caracterizando-se como uma troca na qual o cliente compartilha informações da empresa e cabe ao consultor diagnosticar os problemas e oferecer orientações adequadas. Apesar de não ser uma prática recente, a consultoria tem suas raízes nos tempos antigos, onde líderes solicitavam orientações a sábios e filósofos. No cenário atual, o Brasil se destaca como um dos países com maior crescimento na área de consultoria, principalmente devido à sua eficácia como método para gerenciar mudanças de forma ágil e baseada em práticas e técnicas administrativas, abandonando abordagens empíricas (CONCEIÇÃO, 2015).

A consultoria não adota uma abordagem universal, pois cada empresa possui particularidades que demandam serviços adaptados de acordo com os problemas identificados. Pacotes prontos podem não ser suficientes, pois uma ferramenta que soluciona problemas em uma situação pode não ser eficaz para outra (CONCEIÇÃO, 2015).

Além de auxiliar na resolução de problemas, a consultoria pode desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento dos funcionários, especialmente dos gestores. Estes precisam aprimorar competências organizacionais, como as sociais, de negócios e técnicas, alinhando-as com os objetivos da empresa. Nas pequenas empresas, é notável a carência de competências administrativas, pois, muitas vezes, os proprietários e gestores, que são frequentemente membros da família, não possuem a formação adequada para gerenciar o negócio. A comunicação e os relacionamentos com clientes, funcionários e fornecedores também apresentam desafios constantes (PEREIRA, 2015).

Contrariando a percepção comum, os períodos de crise oferecem oportunidades consideráveis. Muitos empreendedores enxergam na consultoria um vasto mercado a ser explorado, sendo um dos setores com maior presença de empreendedores. A consultoria

proporciona flexibilidade e uma fonte adicional de renda para os profissionais em situações de desemprego ou inatividade. Os consultores têm a autonomia de definir seus próprios horários e prazos para concluir melhorias, apresentando resultados tangíveis. No entanto, para comercializar seus serviços, é essencial que os profissionais possuam uma sólida formação e especialização na área necessitada pelo cliente, bem como mantenham uma constante atualização de conhecimentos (AIDAR; BURMESTER, 2017).

Ao estabelecer sua visão, a empresa projeta uma imagem do futuro onde deseja se posicionar, criando um elo motivador entre os membros da organização e uma imagem mais credível para seus clientes, fornecedores e outras empresas. Isso permite que a empresa busque se tornar uma referência com base nos objetivos definidos. A missão, por sua vez, indica aos clientes como pretende alcançar seus objetivos e os benefícios que eles obterão ao adquirir seus produtos e/ou serviços, facilitando a identificação do público a ser atendido. Para uma execução eficaz, é fundamental estabelecer políticas que definam as regras de operação, e essas políticas devem ser compartilhadas com todos os stakeholders (AIDAR; BURMESTER, 2017).

Antes do processo de negociação, é crucial que o consultor se planeje e busque informações sobre a empresa. Para estabelecer uma relação de parceria eficaz, é necessário que ambas as partes, consultor e cliente, alcancem seus objetivos, criando uma situação de ganha-ganha. É fundamental compreender a linguagem do interlocutor para que o cliente compreenda as documentações utilizadas e os benefícios que a consultoria oferecerá, promovendo uma comunicação clara (AIDAR; BURMESTER, 2017).

É primordial para qualquer indivíduo conhecer a si mesmo, o que possibilita o desenvolvimento pessoal e profissional. Ter consciência de suas forças e fraquezas, seu propósito de vida e seu lugar no mundo, permite trabalhar em direção ao aprimoramento de suas forças. Muitos profissionais, ao se especializarem em determinadas áreas, tendem a restringir sua visão apenas ao que já conhecem, negligenciando outras áreas que poderiam beneficiar suas vidas. Ao se conhecer, o profissional pode concentrar seus esforços no desenvolvimento de suas melhores competências, delegando aquelas em que é menos eficiente (FIDELIS, 2014).

Os consultores podem ser comparados a médicos especializados em organizações, pois buscam o diagnóstico e tratamento para os problemas empresariais. Assim como os médicos, que por vezes adotam uma abordagem distante ao tratar seus pacientes, muitos consultores também mantêm uma postura objetiva ao lidar com os problemas da empresa. Isso, por vezes,

gera críticas à profissão de consultor. Além disso, muitas pessoas ainda enxergam a consultoria como uma tendência passageira ou a solução mágica para todos os problemas de uma empresa (ANUNCIATTO, 1999).

No contexto brasileiro, as pesquisas sobre consultoria e seu impacto no ambiente organizacional ainda são escassas, o que ressalta a necessidade de um estudo mais aprofundado nessa área, que se torna cada vez mais fundamental para o desenvolvimento das empresas. As organizações recorrem aos serviços de consultoria quando buscam adquirir informações sobre determinado assunto ou quando não dispõem de tempo para executar determinadas atividades. Algumas empresas procuram consultoria para identificar problemas existentes e encontrar formas de solucioná-los. Além disso, a consultoria pode envolver atividades que incentivem o cliente a reconhecer suas próprias deficiências e, conseqüentemente, a encontrar as melhores soluções, envolvendo o cliente ativamente no processo de tomada de decisões (CORREIA et al., 2010).

No que diz respeito à formação do consultor, a área de Administração é considerada uma das mais qualificadas para esse papel, devido ao amplo conhecimento sobre as organizações, desde tarefas simples até complexas. Os profissionais de administração podem atuar em várias áreas, tanto como gestores quanto em áreas específicas como finanças, marketing e recursos humanos. Além disso, as funções da Administração, como planejamento, organização, direção e controle, estão intrinsecamente ligadas às atividades desempenhadas pelos consultores empresariais. Eles possuem conhecimentos teóricos e práticos sobre as organizações (CORREIA et al., 2010).

Embora a flexibilidade, autonomia, oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional proporcionem satisfação aos consultores, é importante destacar que a carreira de consultor também apresenta desafios e aspectos negativos, como a instabilidade financeira e a incerteza quanto à estabilidade na carreira. Contudo, percebe-se que, no geral, há uma maior satisfação do que insatisfação entre os profissionais nessa área. Um dos desafios enfrentados pelos consultores é a falta de reconhecimento adequado pelo seu trabalho, sendo externos à organização. O feedback por parte dos líderes da organização é crucial para que tanto o consultor quanto a empresa possam perceber as melhorias alcançadas (MORAES et al., 2010).

O alinhamento dos interesses dos funcionários com os objetivos da empresa representa um dos maiores desafios organizacionais. Cada nível hierárquico tem uma interpretação distinta desses objetivos e, muitas vezes, os alinham aos seus próprios interesses pessoais. Os ruídos na

comunicação dificultam ainda mais esse alinhamento, e em organizações maiores, obter informações precisas é mais difícil. Pequenas empresas, por estarem mais próximas de seus funcionários, clientes e fornecedores, deveriam ter uma vantagem nesse aspecto. No entanto, muitas vezes enfrentam dificuldades em efetuar mudanças, que são fundamentais para qualquer processo de planejamento. A elaboração de um plano estratégico está intrinsecamente ligada à necessidade de mudanças (MORAES, 2010).

Dada a significativa importância socioeconômica das pequenas empresas para o país, é crucial buscar respostas sobre os fatores que impactam positiva e negativamente nessas organizações. É necessário criar medidas que minimizem os fatores que contribuem para seu fechamento precoce, garantindo assim sua sobrevivência durante períodos de crise. Cabe aos consultores empresariais mostrar aos gestores o quanto é significativo combinar suas experiências práticas com o conhecimento teórico e os benefícios resultantes da adoção dessas medidas (JOHN., 2017).

Os consultores empresariais desempenham um papel direto nos resultados apresentados pelos clientes, seja em alcançar o sucesso ou enfrentar desafios. Sua responsabilidade é oferecer pacotes de serviços personalizados de acordo com as necessidades específicas de cada cliente. Ao serem agentes externos, possuem uma visão mais abrangente dos problemas e podem propor soluções objetivas em um curto espaço de tempo. As consultorias podem adotar diferentes abordagens, como consultoria especializada, focando em áreas específicas, consultoria abrangente, que trata de uma ampla gama de problemas organizacionais, cooperativas de consultores, onde profissionais com especializações distintas se unem, e consultoria globalizada, que atua em diferentes países (JOHN., 2017).

Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um processo essencial no qual estratégias de longo prazo são formuladas para posicionar a empresa de acordo com o mercado em que atua, refletindo sua missão. Seu propósito é buscar constantemente métodos para atingir os objetivos, prevendo o futuro, avaliando os riscos e reavaliando as estratégias conforme necessário. Abrange toda a organização e é estabelecido pela alta direção da empresa, exigindo cooperação de todos os membros para garantir uma execução estruturada (CHIAVENATO et al., 2009). Oliveira (2007) detalha três dimensões operacionais na elaboração do planejamento estratégico:

delineamento, elaboração e implementação.

O delineamento compreende a estrutura metodológica do processo e a escolha do profissional que irá auxiliar na elaboração, podendo ser um consultor ou um executivo interno. A elaboração é responsável por identificar oportunidades e ameaças do ambiente, avaliar os pontos fortes e fracos da organização, explicitar objetivos e metas a serem alcançados e desenvolver maneiras de executar as estratégias (SOARES, 2019). A implementação envolve aspectos organizacionais, sistemas de informação, orçamentários, sistemas de incentivos, treinamento e a liderança necessária para colocar o processo em prática.

Dessa perspectiva, a metodologia do planejamento estratégico é moldada de acordo com as necessidades e o nível de aplicação, sendo uma ferramenta flexível com técnicas e modelos adaptáveis a diversos cenários empresariais. O planejamento estratégico desempenha um papel essencial na tomada de decisões dos gestores e em situações de crise. Ele adota uma visão holística da organização, baseada no princípio da teoria sistêmica, analisando tanto o cenário interno quanto externo, os pontos positivos e negativos, para estabelecer metas e ações a longo prazo.

A empresa deve começar pelo estabelecimento da sua visão, delineando onde pretende estar no futuro. Em seguida, é essencial definir os valores que nortearão a identificação dos stakeholders com a organização. Por último, a missão deve ser delineada, estando em conformidade com a visão e os valores estabelecidos. A ausência dessas ferramentas pode acarretar problemas no processo de planejamento estratégico. A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que avalia as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, é de suma importância para um melhor entendimento da empresa e da percepção que o mercado tem dela (RIBEIRO; TAVARES, 2016).

A missão da empresa proporciona uma compreensão do tipo de público que almeja atingir e qual é o seu propósito na sociedade, sendo passível de adaptação ao longo do tempo, conforme o ambiente em que está inserida. É crucial analisar oportunidades e ameaças, especialmente relacionadas ao setor de negócios, mudanças tecnológicas, intervenção e regulamentação governamental, conjuntura econômica e aspectos societários (RIBEIRO; TAVARES, 2016).

Muitos empresários frequentemente atribuem o fechamento de suas empresas a fatores externos, como governo e tributação. Entretanto, é comum que essas empresas sejam inauguradas sem um planejamento prévio adequado. Esse é um aspecto especialmente vital para

as pequenas empresas, pois auxilia os gestores a otimizarem a utilização dos recursos limitados e a evitar atividades desnecessárias. Inicialmente, é fundamental buscar informações sobre o ambiente em que a empresa está inserida antes de estabelecer objetivos e planos de ação. Além disso, é crucial garantir a integração de toda a equipe. O diagnóstico estratégico, a análise interna e externa e a avaliação das oportunidades e ameaças são etapas indispensáveis (MOTA; MONTEIRO; NASCIMENTO, 2019).

Um dos principais desafios para a implementação do planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte é a tendência dos gestores em se preocupar mais com os problemas imediatos, deixando de lado as questões que podem afetar a organização no futuro. Entretanto, gradualmente, os gestores têm demonstrado maior interesse em planejar suas ações, reconhecendo a necessidade de adaptação ao cenário atual. O planejamento estratégico oferece uma visão abrangente da empresa, abordando desde questões gerenciais até operacionais. Uma ferramenta valiosa para identificar todos os problemas da empresa é a matriz GUT, que prioriza a resolução dos problemas com base em sua gravidade, urgência e tendência (MOTA; MONTEIRO; NASCIMENTO, 2019).

No processo de planejamento estratégico, é crucial estabelecer objetivos claros e estratégias para alcançá-los. Os objetivos devem ser mensuráveis, com valores e prazos bem definidos. Além disso, é fundamental avaliar a viabilidade das estratégias por meio da elaboração de demonstrativos financeiros. Isso permite à empresa determinar se dispõe dos recursos necessários, como treinamento de funcionários, alterações no layout, aquisição de novas máquinas, equipamentos e tecnologias, entre outras despesas associadas (MOTA; MONTEIRO; NASCIMENTO, 2019).

O planejamento estratégico é um processo sistemático que engloba toda a organização e se concentra no futuro da empresa, delineando estratégias para atingir suas metas de longo prazo. Esse processo cria valor para a empresa, beneficiando fornecedores, clientes e funcionários, pois confere maior solidez à organização como um todo. É essencial envolver todos os membros da equipe na implementação, garantindo a integração e o alinhamento do processo. Além disso, é crucial monitorar e aplicar ações corretivas para assegurar a continuidade e a eficácia das estratégias planejadas (CHIAVENATO, 2009).

Devido à crescente imprevisibilidade no cenário empresarial contemporâneo, o planejamento estratégico tem sido objeto de questionamentos quanto à sua eficácia, sendo percebido por muitos como um elemento que suscita resistência à mudança, especialmente em

empresas de pequeno porte. É crucial que o planejamento estratégico seja documentado de forma clara, contendo objetivos, estratégias e métodos de controle. Ele deve ser projetado a longo prazo, incorporando um plano de controle detalhado e delineando os passos para alcançar os objetivos, atribuindo responsabilidades de maneira adequada, sendo incumbência dos gestores da alta cúpula avaliar a consonância dessas ações com os objetivos (OLIVEIRA et al., 2010).

Por meio de um planejamento estratégico bem elaborado e alinhado, torna-se viável estabelecer o posicionamento estratégico da empresa. Esse posicionamento visa melhor atender às necessidades dos clientes, diferenciando a empresa das demais do mercado. A abordagem engloba o posicionamento de mercado, definindo o setor em que a empresa atuará, e o posicionamento psicológico, que busca influenciar a decisão de compra dos consumidores ao trabalhar com sua percepção (MARTINS, 2017).

Pequenas Empresas

O surgimento das pequenas empresas no Brasil teve sua origem na necessidade de Portugal em estabelecer uma estrutura produtiva local para atrair empreendedores e garantir a sustentabilidade da nova colônia. Essa iniciativa visava cobrir os gastos com frete e defesa da nação por meio da arrecadação de impostos. Embora a exploração de recursos para exportação fosse o principal objetivo naquela época, era crucial ocupar e administrar o território para evitar invasões de outras nações. As atividades das pequenas empresas provavelmente tiveram início no setor agrícola com a produção de açúcar, o principal produto do período colonial e considerado uma especiaria de luxo utilizada principalmente pela nobreza (SILVA e MARCELINO, 2019; SOUZA; MACHADO; OLIVEIRA, 2007).

Atualmente, as microempresas são aquelas com uma renda bruta anual igual ou inferior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), enquanto as pequenas empresas possuem receita bruta anual superior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) (BRASIL, 2006). No setor industrial, as pequenas empresas podem ter de 20 a 99 funcionários, e no setor de comércio e serviços, podem ter de 10 a 49 funcionários (GOMES; OLIVEIRA; SILVA, 2017).

Os pequenos negócios, de acordo com o Sebrae e a Lei Complementar 123/2006, são categorizados em quatro segmentos com base no faturamento anual, com exceção do pequeno

produtor rural. Essa segmentação é uma aplicação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas e visa diferenciar as empresas de acordo com sua capacidade financeira. Eis as categorizações resumidas:

Figura 1: Classificação das MPEs segundo o número de faturamento.

PORTE	SETOR	RECEITA BRUTA ANUAL IGUAL OU INFERIOR
Microempresa	Comércio e Serviço	R\$ 360.000,00
	Indústria	
Pequenas Empresas	Comércio e Serviço	R\$ 360.000,00 e igual ou inferior é R\$ 3.600.000,00
	Indústria	

Fonte: BRASIL, 2006.

As microempresas e empresas de pequeno porte operam sob um regime tributário chamado Simples Nacional, onde pagam uma taxa única com base em seu faturamento. Esse regime abrange diversos tributos, como ICMS, IR, PIS, IPI e ISS. Embora não seja obrigatório manter uma escrituração mercantil, é necessário ter uma escrituração contábil e emitir nota fiscal, além de arquivar todos os documentos relacionados à operação da empresa. Isso se aplica caso a empresa tenha optado pelo Simples Nacional; caso contrário, essas obrigações não são dispensadas (MOTA; MONTEIRO; NASCIMENTO, 2019).

Atualmente, cerca de 12 milhões de empresas estão registradas no Simples Nacional, representando mais da metade dos empregos no Brasil (54,5%). Essas empresas desempenham um papel significativo na economia brasileira, contribuindo com 27% do PIB e sendo a maioria das empresas formais (98,5%). Em 2019, de acordo com análises baseadas em dados da Receita Federal e conduzidas pelo Sebrae, estima-se que até 1,5 milhão de novas empresas serão constituídas, incluindo microempreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte (MOTA; MONTEIRO; NASCIMENTO, 2019).

Cerca de 98,5% das empresas no Brasil são classificadas como micro e pequenas empresas, desempenhando um papel crucial na geração de empregos no país, de acordo com uma pesquisa de mercado realizada pelo SEBRAE em 2018. A globalização tem provocado uma mudança significativa, permitindo que as pequenas empresas conquistem espaços que antes eram predominantemente ocupados por grandes corporações. A internet, em particular, facilitou o contato com clientes, fornecedores e outros participantes do mercado. Antigas atividades concentradas em grandes empresas agora se desmembram em nichos de mercado,

nos quais as pequenas empresas estão desempenhando um papel fundamental (MOTA; MONTEIRO; NASCIMENTO, 2019).

Essas empresas enfrentam uma série de desafios para sobreviver no mercado altamente competitivo em que operam. Embora possuam uma alta taxa de natalidade, também apresentam uma elevada taxa de mortalidade, muitas delas encerrando suas atividades antes mesmo de completar dois anos de existência. Isso acontece devido à falta de ferramentas de gestão adequadas e incentivos fiscais. Além disso, enfrentam dificuldades para acessar instituições financeiras devido às exigências exigidas para a concessão de empréstimos, o que também dificulta o acesso a inovações tecnológicas e outros investimentos (OLIVEIRA, 2015).

A maioria das empresas familiares é de pequeno ou médio porte. Esse cenário leva a um processo decisório centralizado nos membros da família, especialmente no patriarca, o que pode interferir no crescimento da empresa. Muitas vezes, o crescimento é limitado para atender às necessidades da família, sem considerar o que é melhor para a empresa como entidade separada. Essa influência familiar pode gerar disfunções gerenciais significativas, e muitas vezes não há uma clara separação entre o capital da empresa e os gastos familiares. Apesar da influência da empresa na vida dos membros da família, como escolha de profissões e formação acadêmica, há dificuldade em distinguir entre os problemas familiares e os organizacionais (OLIVEIRA, 2015).

Nas empresas familiares, é comum valorizar a confiabilidade dos funcionários, e os profissionais que têm uma longa história na empresa geralmente demonstram alta satisfação. Embora haja conflitos internos, que são considerados relativamente mais fáceis de resolver, a dificuldade em separar as questões familiares dos desafios organizacionais muitas vezes impede a resolução eficaz desses problemas. Além disso, percebe-se que os jovens colaboradores não têm a mesma lealdade à empresa que os membros mais antigos, estando dispostos a trocar de emprego se surgirem oportunidades mais atrativas (CARMO et al., 2017).

A resistência à implementação de ferramentas de gestão, como o planejamento estratégico, ainda é um desafio significativo para muitas pequenas empresas. Elas frequentemente se encontram em um ciclo constante de resolução de problemas imediatos, acreditando que não têm tempo para atividades de planejamento. Há uma percepção equivocada de que essas ferramentas são meramente técnicas e não funcionam na prática, resultando em um desperdício de tempo. No entanto, é fundamental compreender que o processo de planejamento deve ser contínuo, envolvendo planejamento, desenvolvimento, controle e

avaliação (método PDCA) (COELHO, 2012).

Dada a atualidade do cenário competitivo, é de extrema importância que todas as empresas, especialmente as de pequeno porte, possuam um planejamento estratégico adequado. No caso das empresas familiares, é comum enfrentar desafios na elaboração dessa ferramenta devido à falta de conhecimento dos gestores ou ao envolvimento excessivo em atividades operacionais, resultando em um nível estratégico insuficiente. Além disso, essas empresas frequentemente enfrentam dificuldades no acesso a incentivos financeiros.

A falta de planejamento tem levado ao fechamento de muitas empresas, contribuindo para a alta taxa de mortalidade das pequenas empresas. Isso gera receios em realizar novos investimentos, especialmente em capacitação dos funcionários. O planejamento estratégico ajuda a empresa a definir sua posição atual e futura, identificando pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Ele orienta a empresa para alcançar seus objetivos por meio de um plano de ação e indicadores de desempenho, permitindo antecipar problemas.

Outro desafio que inibe o crescimento dessas empresas é a visão limitada dos proprietários, que muitas vezes as veem apenas como meio de subsistência para suas famílias, em vez de reconhecer sua importância para a sociedade e economia. O envolvimento excessivo de membros da família na organização também dificulta o processo de tomada de decisões, resultando em decisões subjetivas ou inibindo ações importantes dos gestores por medo de conflitos internos. As contratações frequentemente são baseadas na confiança no contratado, em detrimento do potencial de conhecimento.

A inovação representa um dos principais diferenciais e um fator crucial para a sustentabilidade das pequenas empresas no mercado. A gestão eficaz do conhecimento é fundamental, assim como a gestão eficiente de outros recursos da organização, visando utilizá-los de maneira eficaz e evitar gastos e desperdícios. A busca por criar produtos e soluções distintos dos concorrentes é essencial. Quanto mais a empresa interage com o conhecimento externo, absorvendo informações por meio do contato com outras empresas, benchmarking ou consultoria empresarial, mais capaz será de inovar e se manter competitiva (RAMOS; DOS SANTOS, 2021).

Metodologia

Neste estudo, foi adotada a metodologia de Revisão Sistemática de Literatura, que

envolveu a formulação de perguntas precisas, a caracterização de cada estudo selecionado, a exploração dos conceitos-chave, a definição de critérios para inclusão e exclusão de artigos, e a criação de estratégias de busca. Essa abordagem permitiu uma análise cuidadosa da qualidade dos estudos revisados.

No que diz respeito à natureza da pesquisa, este estudo é categorizado como pesquisa básica, também conhecida como pesquisa fundamental. Esse tipo de pesquisa tem como finalidade principal expandir o entendimento sobre um tema específico, no caso, a relevância da consultoria para a gestão estratégica de empresas de pequeno porte.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória, concentrando-se na compreensão dos motivos que levam as empresas a necessitarem de assistência especializada. Embora não busquem resultados numéricos, estão voltados para uma exploração aprofundada de conhecimentos já quantificados. Quanto à caracterização da pesquisa, segue uma abordagem qualitativa. Essa opção metodológica é justificada pela intenção de analisar os fatores que causam a necessidade da consultoria para a gestão estratégica de empresas de pequeno porte

A análise dos dados, conduzida de maneira subjetiva pelo pesquisador, levou em consideração seu conhecimento prévio sobre o tema e o referencial teórico do estudo. Esta análise foi qualitativa, focando na compreensão da diversidade e do significado das informações, sem traduzi-las em números. Os procedimentos e técnicas de coleta de dados incluíram pesquisa bibliográfica, utilizando fontes como livros, revistas, artigos e recursos disponíveis na internet relacionados ao tema. Essas informações foram relevantes para responder ao problema da pesquisa: "qual é a verdadeira importância da consultoria empresarial na concepção do planejamento estratégico para empresas de pequeno porte?".

Análise e Discussão dos Resultados

A consultoria oferece credibilidade, confidencialidade, monitoramento constante, auxílio na análise de resultados e promove uma atitude empreendedora, aumentando a produtividade do negócio (CARVALHO e RODRIGUES, 2018). As consultorias se concentram em negócios, organização e estratégia, abrangendo compreensão do mercado, inovações, análises de viabilidade e estratégias competitivas.

O SEBRAE é uma instituição relevante que oferece serviços de consultoria especializada para auxiliar na tomada de decisões, beneficiando microempreendedores,

microempresas, pequenas empresas e produtores rurais. Os consultores desempenham um papel positivo ao otimizar processos, reduzir prejuízos e agregar valor aos negócios. A consultoria leva à competitividade, inovação e maior diferenciação no mercado. Em um cenário econômico desafiador, a consultoria é vista como um investimento essencial para enfrentar crises e inovar, proporcionando retorno positivo e reconhecimento no mercado.

O estudo constatou que as Empresas de Pequeno Porte (EPPs) no Brasil atualmente constituem a maioria das organizações empresariais, desempenhando um papel fundamental na geração de empregos e no impulso à economia brasileira (MORAIS e BARRETO JÚNIOR, 2019). Esse modelo de empreendimento tem raízes nos primórdios das atividades econômicas da sociedade e, ao longo dos anos, tem evoluído para se adaptar às exigências do mercado global.

As pequenas empresas são de fácil constituição, mas enfrentam desafios significativos para se manterem no mercado, muitas vezes devido à falta de conhecimento técnico por parte dos empreendedores para manter uma atividade empresarial sustentável. Isso pode levar a déficits no mercado, tornando essencial que os empreendedores adquiram habilidades e conhecimentos desde a fase de constituição, gerenciamento e até eventual encerramento do negócio para reduzir riscos.

O planejamento estratégico é uma ferramenta crucial de gerenciamento e tomada de decisões para as empresas de pequeno porte. Trata-se de um processo contínuo que permite o mapeamento do cenário atual e das perspectivas futuras, visando à redução de riscos e ao crescimento sustentável da empresa. A estratégia bem pensada facilita a análise do ambiente interno e externo da organização, representando uma ferramenta competitiva e fundamental para qualquer empresa que deseje expandir e se consolidar no mercado.

Observou-se que alguns empreendedores confiam no conhecimento empírico ou acreditam que não precisam de informações e preparação específica. No entanto, essas crenças podem resultar em dificuldades substanciais devido à falta de conhecimento técnico. Portanto, é essencial que o empresário esteja equipado com ferramentas e conhecimentos técnicos para operar de maneira eficiente na gestão empresarial.

A consultoria empresarial desempenha um papel crucial na concepção do planejamento estratégico para empresas de pequeno porte, desmistificando a visão de que apenas grandes corporações podem se beneficiar desse serviço. Pelo contrário, para as pequenas empresas, a consultoria é uma ferramenta valiosa e muitas vezes transformadora.

Em resumo, a consultoria empresarial não é apenas uma ferramenta para grandes empresas. Ela é igualmente valiosa para as pequenas e médias empresas, fornecendo uma orientação especializada que pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso. A verdadeira importância da consultoria empresarial na concepção do planejamento estratégico para empresas de pequeno porte reside na sua capacidade de fornecer insights, orientação especializada e metodologias eficazes para ajudar essas empresas a crescer de forma sustentável e bem-sucedida no competitivo mundo dos negócios.

Considerações Finais

Com o mercado altamente competitivo e as mudanças constantes que ocorrem, juntamente com as crescentes expectativas dos consumidores em suas escolhas, as empresas estão reconhecendo a necessidade de buscar vantagens competitivas por meio de ferramentas que não poderiam aplicar sozinhas. Neste contexto, este artigo destaca a importância do profissional de consultoria organizacional e os benefícios que a consultoria oferece para o desenvolvimento mercadológico das organizações.

É crucial ressaltar que o papel do consultor não é impulsionar o crescimento da empresa, mas sim identificar falhas, propor soluções e orientar os gestores sobre os pontos fortes e fracos da organização, além de apontar se as orientações estão sendo seguidas para o processo de evolução.

Dessa forma, a presença do consultor nas organizações é de grande importância para aquelas que buscam competitividade no mercado globalizado. O consultor traz valiosas descobertas e soluções para problemas muitas vezes não percebidos pela empresa ou para os quais os gestores não conseguem encontrar uma solução para modificar o quadro atual.

A consultoria desempenha o papel crucial de guiar a empresa na direção correta, oferecendo orientações precisas para que ela esteja alinhada com seus objetivos iniciais. Assim, a conclusão deste artigo proporciona uma compreensão sobre o processo de consultoria, o papel do consultor na organização e o desenvolvimento desta a partir dos serviços prestados.

É evidente que as empresas de consultoria devem estar integradas à história e aos objetivos da empresa, atendendo às suas necessidades e direcionando-as para alcançar suas metas no mercado competitivo, corrigindo eventuais erros identificados ao longo do caminho.

Referências

AIDAR, Marcelo Marinho; BURMESTER, Haino. **Planejamento estratégico e competitividade em saúde**-Série Gestão Estratégica de Saúde. Saraiva Educação SA, 2017.

ANUNCIATTO, R. Um gostinho do próprio remédio: até que ponto empresas de consultoria no Brasil adotam em si mesmas aquilo que prescrevem a seus clientes? **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.4, p.2-12, 1999.

BARRETO, João Marcelo Pitiá. **Introdução à administração**. Salvador, BA: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, Superintendência de Educação a Distância, 2017. 95 p. ISBN 9788582921302 (broch.).

BRASIL. Lei Complementar n.123 de 14 de dezembro de 2006. Lei Geral das Micro e Pequenas empresas. Brasília: DOU, 2006.

CARMO, L. J. O.; KENDLER, V.; MURTA, R. S.. O Desafio da Geração Y em Processos de Sucessão Familiar nas Empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.11, n.2, p.119-133, 2017.

CARVALHO, Márcia Marta de; RODRIGUES, Larissa Vasconcelos. A Percepção dos Empresários Sobre a Consultoria em Gestão de Pessoas na Região do Cariri. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, 2018, vol.12, n.42, Supl. 1, p.427-446. ISSN: 1981-1179.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A.. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COELHO, F. U.. Manual de direito comercial: direito de empresa. 24 ed. São Paulo: **Revistas dos Tribunais**, 2012.

CONCEIÇÃO, G. J.. **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**. Formadores, v.8, n.2, p.25, 2015.

CORREIA, F. B. C.; FEITOSA, M. G. G.; VIEIRA, N. S.. A consultoria como oportunidade de aprendizagem para as Organizações Não Governamentais: um estudo na cidade de Recife/PE. **Revista de Administração da UFSM**, v.3, n.2, p.245-259, 2010.

CROCCO, L.; GUTTMANN, E.. **Consultoria empresarial**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

FIDELIS, GILSON JOSÉ. **Gestão de pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais**. Saraiva Educação SA, 2014.

GOMES, O. J.; OLIVEIRA, U. G.; SILVA, P. Z. P.. Uma análise das Informações Contábeis utilizadas pelos Micro e Pequenos Empreendedores do Município de Jacaraú/PB para o processo de Tomada de Decisões. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.11, n.2, p.18-32, 2017.

INOV9 CONSULTORIA EMPRESARIAL. **A importância do planejamento estratégico na consultoria empresarial para pequenas e médias empresas.** 2018. Disponível em: <https://inov9.com.br/a-importancia-do-planejamento-estrategico-na-consultoria-empresarial-para-pequenas-e-medias-empresas/>. Acesso em: 20 de set. de 2023.

JOHN, Michelle Naiarah. **Renovação pessoal: plano de negócios em consultoria, mentoring e coaching personalizados para autoperformance pessoal e profissional.** 2022. Tese de Doutorado.

MORAES, L. F. R.; SICOLI, C. R.. Qualidade de vida e fontes de pressão no trabalho do consultor organizacional em Belo Horizonte. **Revista Gestão & Tecnologia**, v.3, n.1, 2010.

MORAIS, Rosa Amélia Carvalho; BARRETO JÚNIOR, Agenor Campos. A Importância da Contabilidade Gerencial para Microempresas e Empresa de Pequeno Porte. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, 2019, vol.13, n.43, p. 903-921. ISSN: 1981-1179.

MOTA, E. R.; MONTEIRO, L. F. S.; NASCIMENTO, V. S.. A importância da consultoria empresarial na elaboração do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.10, n.2, p.51-63, 2019. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.002.0004>.

NUNES, J. A.. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e pequena Empresa**, v.7, n.2, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, Metodologias, Práticas.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PEREIRA, Erika Patricia Almeida Rocha. **Estratégias sustentáveis como diferencial competitivo para micro e pequenas empresas: caso ND da Costa Comércio.** 2015. Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para conclusão do curso. Orientadora: Prof^a. Me. Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira. 2015.

RAMOS, Jéssica Freitas; DOS SANTOS, Tatiane Rosa Gomes. A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA NAS EMPRESAS. **Revista Científica.** Fortaleza-CE. Edição, v. 207. V.9. ANO 2021.

RIBEIRO, C. C.; TAVARES, M. C.. Planejamento estratégico: fatores dificultadores e facilitadores em sua implementação em uma indústria de médio porte de MG. **Revista de Administração & Ciências Contábeis**, v.10, n.1, 2016.

SILVA, Ady Júnior Bueno da; MARCELINO, José Antonio. Um Estudo Exploratório Sobre a Atividade de Controladoria e Seu Impacto nas Micro e Pequenas Empresas. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Outubro/2019, vol.13, n.47, p.306-319. ISSN: 1981-1179.

SOARES, Maria Alinele Lucena; FEITOSA, Lilian Cavalcante; MELO, Sabrina Suerli Lucena; LUIZ I, João; SOUZA, Francisca Cristiane Gomes de; BRITO, Kátia Daniele Dutra; OLIVEIRA, Gislene Farias de. Ações de capacitação de Servidores em Instituições Públicas de Ensino Superior: O Caso da Universidade Federal do Cariri. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Outubro/2019, vol.13, n.47, p.981-998.ISSN: 1981-1179.

SOUZA, J. H.; MACHADO, L. C.; OLIVEIRA, C. A. S.. As origens da pequena empresa no Brasil. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.1, n.1, p.54-65, 2007.

SOUZA, Esraelyne O.; MARANHÃO, Thércia L.G.; LEONE, Nilda Maria C.P.G.; OLIVEIRA, Gislene F.Cultura Organizacional em Empresa Familiar: Uma Revisão Sistemática. **Id on Line Revista de Psicologia**, Maio de 2017, vol.11, n.36, p.13-36. ISSN: 1981-1179.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A.. A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB** Ano, v.2, n.1, 2015.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

ARAGÃO, Jocileide Freitas; COSTA, Samara Araújo Leal ; ARAÚJO, Silvio da Costa; ANDRADE, Jailza do Nascimento Tomaz .Importância da Consultoria Empresarial como Ferramenta de Gestão Estratégica em Empresas de Pequeno Porte. **Id on Line Rev. Psic.**, Outubro/2023, vol.17, n.68, p. 114-133, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 02/09/2023; Aceito 08/09/2023; Publicado em: 31/10/2023.