

CONSULTORIA EMPRESARIAL EM TEMPOS DE VOLATIVIDADE: ESTUDO DE *FRAMEWORKS* E ESTRATÉGIAS PARA CONSULTORIAS DE MPEs

Eliandro Pires – eliandroimporta@gmail.com
Faculdade IETEC, Belo Horizonte, MG, Brasil

Everton Oliveira – everton@rasoli.com.br
Faculdade IETEC, Belo Horizonte, MG, Brasil

Mylena Faria – mylenapenha@gmail.com
Faculdade IETEC, Belo Horizonte, MG, Brasil

Fernando Zaidan – fhzaidan@gmail.com
Faculdade IETEC, Belo Horizonte, MG, Brasil

Resumo: Este trabalho tem o objetivo de construir um modelo para aplicação em consultorias em micro e pequenas empresas de forma orientar a atuação dos profissionais envolvidos, bem como uma ferramenta direcionadora para as organizações. Foi realizada uma pesquisa quantitativa, exploratória, com a aplicação de um questionário, o qual foi respondido por 23 micro e pequenas empresas. Foi observado, por meio dos resultados da pesquisa de campo, que essas organizações sofrem impactos externos por falta de uma maturidade em relação à visão dos ambientes internos e externos, pilares fundamentais para o desenvolvimento da estratégia empresarial, aliados aos fatores de conhecimento e aplicação das tecnologias e oportunidades advindas da transformação digital. Foram discutidos os resultados dos questionários, os impactos e dificuldades, chegando-se à proposta de um *framework* o qual demonstra o caminho que essas organizações devem seguir de modo a garantir atratividade e sustentabilidade para o negócio.

Palavras-chave: Gestão 4.0; Consultoria; Inovação; *Frameworks*; Competitividade.

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de organizações, ao longo dos séculos, vem passando por transformações cada vez mais impactantes. Nesse sentido, “apesar de sua importância para o progresso do país, as empresas de pequeno e médio porte têm dificuldade para se firmar” (PARISI; MEGLIORINI, 2011, p. 287). Desde a 1ª Revolução Industrial, em que a administração científica foi estabelecida por Frederic Taylor, no final do século XIX, passando pela 2ª e 3ª Revoluções Industriais, essas organizações vêm sendo impactadas diretamente na sua forma de administração, até os dias atuais, com a difusão do termo Gestão 4.0, evidenciado pelas recorrentes crises mercadológicas, de cunho financeiro, ambiental, social e sanitário.

Com o advento da Indústria 4.0, os impactos nos processos gerenciais de uma organização, nos aspectos decisórios, de inteligência e de competitividade são cada vez maiores e direcionados para as melhores práticas, como a utilização de dados, informações, conhecimento, metodologias, ferramentas de gestão, ambientes e pessoas. Frente a essa conjuntura, micro e pequenas empresas são cada vez mais desafiadas a se abrirem aos aspectos

mais relevantes da tecnologia e sistemas da informação, que, na atualidade, são plataformas essenciais para a construção de estratégias.

Tais empresas, cada vez mais impactadas pela Indústria 4.0 e seus atributos, com demandas tecnológicas e perfis de colaboradores mais desafiadores, precisam de se adaptar com maior velocidade a essas características, buscando, dessa forma, garantir um percurso organizacional capaz de gerar resultados sustentáveis, alinhados à estratégia do negócio. Independentemente do tamanho da organização, ter processos de gestão adaptáveis, rápidos, ágeis e abertos ao aprendizado se faz cada vez mais necessário para a possibilidade da inovação e competitividade.

Nesse contexto, a consultoria de negócios se torna um grande diferencial para tais ecossistemas, que, associados aos novos constructos de filosofia de gestão de processos, de riscos, ágil, inovação tecnológica, conhecimento e inteligência, podem garantir quebras de paradigmas e ruptura no alcance das metas e objetivos traçados. Segundo Oliveira (2001, p. 4), a consultoria é “um processo iterativo de um agente de mudanças externo a empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”. Ainda, a consultoria pode ser um grande ganho para as micro e pequenas empresas, que, conforme Prim e Ehmke (2015, p. 6), “indica que a atividade tem apresentado uma segmentação crescente dos serviços revelando uma tendência de crescimento global como estratégia para ganhos de competitividade”. Nessa direção, tais processos têm um papel essencial para que as micro e pequenas empresas possam sobreviver em um momento tão desafiador quanto a 4ª Revolução Industrial.

Os pequenos negócios correspondem a mais de um quarto do produto interno bruto (PIB) brasileiro. Juntas, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no país representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos (SEBRAE, 2015). Entender as necessidades, responsabilidades, tendências, modelos mentais, geográficos e organizacionais e *frameworks* que influenciam positivamente as organizações é essencial para tornar mais sustentável e ecológica as ações empreendedoras.

O empreendedorismo vem crescendo muito no Brasil nos últimos anos e, com ele, também a necessidade de desenvolvimento de processos internos que sirvam de sustento à inovação e inteligência dessas empresas, que necessitam garantir sua sobrevivência no mercado. Ainda segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), 7% dessas empresas fecham por falta de lucro, 20% encerram o negócio por falta de capital e quase 50% dos pequenos empresários do Brasil não sabem precisar se têm lucro ou prejuízo (SEBRAE, 2008). Tais dados são evidências de que as empresas fecham por falta de gestão adequada dos seus recursos.

Frente a essa conjuntura, o objetivo deste trabalho é levantar metodologias e ferramentas existentes de gestão e, a partir delas, propor um escopo, um *framework*, que seja aplicável nas micro e pequenas empresas. Este artigo também visa conhecer as metodologias de Gestão 4.0 e seu contexto, explorar as características da Indústria 4.0 e seus efeitos sobre as micro e pequenas empresas. Procurou-se identificar, ainda, as ferramentas e metodologias que podem ser mais eficientes e eficazes para consultoria nas micro e pequenas empresas no contexto de inovação, inteligência e processos. Hoje há uma grande necessidade de um *framework* de consultoria que possa gerar resultados eficientes e eficazes para as organizações. A importância dessa inovação em sua gestão é um princípio fundamental e indispensável em um mercado cada vez mais exigente, haja vista que facilita o diagnóstico e a aplicação da consultoria externa.

Para tanto, este artigo está dividido da seguinte forma: primeiramente, há uma contextualização da história dos métodos de gerenciamento e consultorias tradicionais, contrapondo as dificuldades de micro e pequenas empresas com as metodologias essenciais para a vida do empreendedor. Em seguida estão expostos conteúdos e ferramentas de gestão de processos e negócios estratégicos, como análise SWOT, ciclo PDCA, cadeia de valores e outras. Será realizada uma apresentação dos principais resultados das pesquisas realizadas, com uma amostra de 23 micro e pequenas empresas das mais diversas áreas, sobre a aplicação no cotidiano das ferramentas propostos neste artigo, discutindo os resultados, propostas, conclusão e possíveis aspectos que podem ser abordados em outros estudos.

2 METODOLOGIA

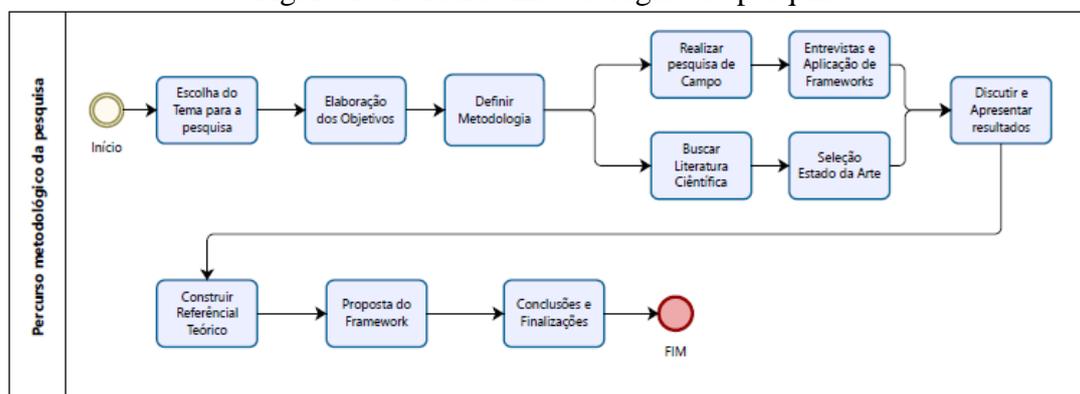
O presente trabalho baseia-se em uma abordagem quantitativa, do tipo exploratória. Lakatos e Marconi (2017) apontam a importância desse tipo de pesquisa para a descoberta científica, haja vista as elucidações de casos e fenômenos, bem como esclarecimento dos problemas. A pesquisa quantitativa vem da tradição das ciências naturais, em que as variáveis observadas são poucas, objetivas e medidas em escalas numéricas.

A pesquisa quantitativa visa estudar os fenômenos caracterizados principalmente por medições objetivas e análises quantitativas. De um modo geral, esse tipo de enfoque se baseia no modelo de pesquisa das ciências exatas, manipulação de dados estatísticos, a fim de elucidar o estudo. Nesse sentido, segundo Kerlinger (1980, p. 94), “um experimento é uma pesquisa onde se manipulam uma ou mais variáveis independentes e os sujeitos são designados aleatoriamente a grupos experimentais”.

Foram realizadas 23 entrevistas em forma de formulário, com o foco na abordagem de gestão, processos e inovação, em micro e pequenas empresas que atuam em diferentes mercados. A pesquisa se baseou no cenário atual já existente das empresas com o propósito de investigar melhorias a serem aplicadas individualmente de acordo com o ramo e necessidade para o crescimento em meio a diversos cenários no mercado atual. Além de dados concretos, no formulário foi possível captar a avaliação pessoal do participante referente a setores e processos internos, tornando possível, assim, expressar o nível da necessidade de implantação de plataformas digitais, inteligência de mercado, inteligência competitiva e gestão de riscos.

O percurso metodológico da Figura 1 retrata como esta pesquisa foi conduzida.

Figura 1 – Percurso metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Dessa forma, realizou-se um estudo da literatura científica e o estado da arte, que forneceu subsídios para compreensão dos assuntos abordados, além do embasamento para o alcance do objetivo proposto.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção apresenta a revisão da literatura realizada nesta pesquisa, estando dividida em quatro subseções. Na primeira é realizada a conceitualização dos processos de consultoria e suas demandas de mudança; na segunda é explicado o conceito de transformação digital, desde o estabelecimento da estratégia até os impactos em níveis internos e externos à organização, sabendo-se das necessidades e desafios das micro e pequenas empresas no contexto de pandemia; na terceira, discorre-se sobre a cadeia de valor e seus impactos sobre os processos internos à organização; e, por fim, na quarta subseção são tratados os processos gerenciamento de inovação.

3.1 Processos de consultoria

As micro e pequenas empresas (MPEs) têm um papel fundamental na economia do Brasil, haja vista que elas são grandes geradoras de emprego e renda. No contexto da pandemia da COVID-19, essa fatia do mercado foi grandemente afetada pelo fechamento do comércio em vários locais no país, principalmente devido ao *modus operandi* dessas empresas, que são representadas por pequenos lojistas, setores ligados à estética, à alimentação, dentre outros.

Segundo o Sebrae (2010), aproximadamente 52,3% das pessoas economicamente ativas do país estão empregadas nas MPEs, que distribuem cerca de 39,4% da massa de remuneração dos empregados e respondem, aproximadamente, por 20% do PIB brasileiro, segundo levantamento realizado pelo Ministério do Trabalho e Emprego no ano de 2008.

A consultoria empresarial tem um papel fundamental no processo de desenvolvimento das MPEs no Brasil. Segundo o Sebrae (2013), 61% dos empreendedores não procuram ajuda de pessoas ou instituição para abertura do negócio; 55% não elaboram um plano de negócio; e 58% das empresas que fecham não possuem conhecimento do mercado. Esses dados mostram o *gap* em que as MPEs estão sujeitas para vencer e se manterem no mercado brasileiro. Sobre essa ótica, é importante definir o que, de fato, é uma consultoria empresarial e qual é o perfil de um consultor.

3.1.1 Consultoria empresarial

A consultoria empresarial é um suporte que o consultor faz para dar aporte ao empreendedor/administrador/direção/governança, de modo que gerenciem, organizem e desenvolvam a organização de forma mais eficiente, sustentável, com boas práticas, princípios, metodologia e ferramentas de gestão. Conforme Prim e Ehmke (2015, p. 6), “a consultoria organizacional é delineada como um processo de aconselhamento, com a finalidade de resolver problemas conhecidos e desconhecidos”. Assim, o alvo da consultoria é abrir novos horizontes, fazer diagnósticos, implementar métodos, avaliar, auxiliar nos processos, fazer análise crítica, provocando na empresa uma mudança saudável para melhoria de sua competitividade no mercado. Conforme Parreira (1997):

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

Por fim, a consultoria empresarial serve de bússola para as organizações que não sabem onde querem chegar. Atualmente, os grandes desafios estão postos, e a expressão VUCA¹, muito usada no Colégio de Guerra do Exército dos Estados Unidos (*US Army War College*) para explicar aos alunos o mundo no contexto do pós-Guerra Fria, nunca fez tanto sentido e trouxe um grande desafio às organizações.

Conforme apontado por Kingsinger e Walch (2012), citados por Lawrence (2013), a expressão procurou descrever o ambiente do mundo multilateral mais volátil, incerto, complexo e ambíguo do pós-Guerra. É nesse contexto de VUCA que a consultoria empresarial mostra sua relevância para dar suporte às organizações, de modo a buscar a sustentabilidade delas.

Boa capacitação, mão de obra de ponta, boas práticas de gestão, entre outros, são elementos escassos nas MPEs, por vários motivos, como custo de mão de obra alto, escassez desse profissional no mercado das MPEs, concentração desses profissionais de ponta em grandes empresas. Frente a esse cenário, a consultoria empresarial se mostra como uma ótima oportunidade para se ter um profissional de ponta nas MPEs. Mas, qual é, então, o perfil do consultor?

3.1.2 O perfil do consultor

O consultor tem um papel fundamental no processo de consultoria empresarial. Ele é uma espécie de treinador do “time” (organização). Sua missão é fazer diagnóstico, levantar questionamentos, fazer análises críticas dos processos, estipular metas, gerar uma mudança de *mindset*², com o objetivo geral de trazer melhoria para a organização, fortalecendo, assim, a competitividade no mercado de atuação. Conforme Sales (2013, p. 69), o consultor precisa saber diferenciar o que é importante do que é urgente; ser independente e estipular metas alcançáveis e que motivem o grupo a seguir mais firme e determinado.

O consultor precisa ser um profissional que tenha um olhar de 360° graus da organização, achar suas rupturas, gargalos e promover as mudanças. Segundo Mocsányi (1997, p. 148), “além de conhecimento técnico, talento e criatividade, o bom consultor é aquele que se destaca também por uma série de outras características, sejam elas profissionais, culturais, políticas e até psicológicas”. Desse modo, é muito importante que o consultor já tenha uma experiência na área de atuação, não bastando apenas conhecimento acadêmico. A consultoria exige um conhecimento empírico sobre técnicas, ferramentas e metodologias da área de gestão. Segundo Andrade (2007), a qualificação profissional de consultoria deve ser a soma da prática com a experiência na execução e condução de processo, pois, somente assim, o consultor terá mais eficiência e envergadura para a condução da consultoria empresarial.

Mesmo como um suporte gerencial e estratégico externo, o papel do consultor na organização é fundamental para as mudanças organizacionais, uma vez que ele atua desde a

¹ Acrônimo de origem americana, VUCA significa *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*. Em português, volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

² O *mindset* gerencial está relacionado à capacidade cognitiva para tomada de decisão, com a qual o líder se posiciona diante de uma situação (LIEDTKA, 1991).

visão pontual de cada processo até a visão sistêmica da organização como um agente de mudança. No Quadro 1, a seguir, são apresentadas as características do consultor.

Quadro 1 – Características do Consultor

Características comportamentais	Características de habilidades	Características de conhecimento
Ter atitude interativa perante as diversas situações que as empresas colocam em sua frente; Ter uma atitude racional; Fazer parte do mundo; Ter adequado relacionamento com as pessoas; Ter diálogo amplo e otimizado; Ser negociador; Ter valores culturais consolidados; Ter interesse pelo negócio da empresa-cliente; Ter atuação com ênfase nas pessoas; Desenvolver clima de confiança; Saber trabalhar com erros; Ter comprometimento com as pessoas; Ter lealdade à empresa-cliente, à empresa de consultoria e às pessoas.	Estar voltado para o processo de inovação; Ter adequado processo de auxílio na tomada de decisões e de estabelecimento de prioridades; Ter processo adequado de autocontrole gerencial e estratégico; Ter pensamento estratégico; Ser um agente de mudanças; Ter intuição; Transmitir otimismo e segurança; Saber trabalhar em equipe; Trabalhar com realismo; Saber trabalhar aspectos quantitativos e qualitativos; Saber assumir responsabilidades; Ter respeito; Ter capacidade de resolver conflitos; Saber administrar o tempo; Ter visão abrangente; Ser ético; Ter adequados focos de ataque; Saber trabalhar com o elemento surpresa.	Ter elevado conhecimento de sua especialidade em consultoria; Ter conhecimento de administração; Desenvolver situações alternativas interessantes; Ter visão de longo e curto prazo; Saber pensar grande; Ser generalista com forte especialização; Trabalhar em tempo real; Estar voltado para as necessidades de mercado; Ter raciocínio lógico; Saber buscar e consolidar informações; Ter inteligência empresarial; Possuir conhecimentos de economia e política internacional; Saber transformar o impossível em possível; Criar condições para que o trabalho seja gratificante, não apenas no ponto de vista financeiro.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2001, p. 146).

O consultor tem um papel preponderante no processo de consultoria empresarial, por isso, a importância do seu preparo, seu perfil e papel dentro da organização.

3.2 Transformação digital

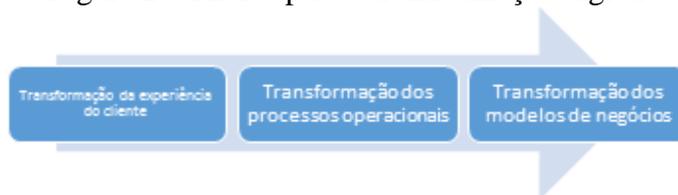
Vivendo a quarta onda das revoluções industriais, as fábricas de tecnologias digitais geram cada vez mais caminhos para as conexões entre pessoas e empresas, criando uma necessidade sem precedentes de transformação das relações pessoais, o que impacta fortemente o desenvolvimento de estratégias de negócios e geração de valores de produtos e serviços. Para Rogers (2017, p. 12), “a transformação digital não tem a ver com a tecnologia – tem a ver com a estratégia e forma de pensar”, exigindo de qualquer organização uma visão ainda mais sistêmica e interativa de ver o mundo dos negócios e suas relações.

As empresas cada vez mais sentem os impactos das transformações dos comportamentos de toda cadeia, e, movidas pelas propostas e tecnologias advindas da indústria 4.0, precisam estabelecer também, em seus modelos, valores e comportamentos que fomentem a agilidade para se adaptarem às novas necessidades impostas por um mundo cada vez mais rápido e conectado, para, assim, operarem com sucesso no mercado. Ainda segundo Rogers (2000, p.

21), “estamos operando em mundo com fronteiras setoriais fluidas, em que os maiores desafios podem ser concorrentes assimétricos – empresas estranhas ao setor, em nada parecidos com as nossas, mas que oferecem aos nossos clientes valores concorrentes”.

Trazendo uma visão holística sobre o conceito, Westerman *et al.* (2011, p. 5) afirmam que “a transformação digital é o uso da tecnologia para melhorar radicalmente o desempenho ou alcance das empresas”. De alguma forma, os autores apontam para a mesma direção proposta por Rogers (2017), que afirma que este conceito é baseado na estratégia e na forma de pensar, pois, a partir da utilização dessas tecnologias, todo o corpo organizacional é impactado. Uma outra abordagem é a trazida por Veras (2019), que vê a transformação como um processo gradual pelo qual as organizações se adaptam às mudanças disruptivas ou criam essas mudanças em seu ecossistema externo por meio de competências digitais para inovar com novos modelos de negócios, produtos e serviços. Estes integram o digital e o físico, de maneira transparente, bem como as experiências de negócios e as dos clientes, gerando maior performance operacional e organizacional. Segundo Veras (2019), os processos de transformação são baseados em três pilares, o que novamente remete os processos de transformação à estratégia do negócio, conforme demonstra a Figura 2, a seguir.

Figura 2 – Pilares para a transformação digital



Fonte: Elaborada pelos autores, 2020.

3.2.1 A Indústria 4.0

A invenção da máquina a vapor, na 1ª Revolução Industrial, é considerada um dos eventos mais importantes da história da humanidade, haja vista que houve uma profunda modificação nos modelos e métodos de produção com a transferência da produção pelas mãos do ser humano ou força animal para as máquinas. Segundo Magaldi e Salib Neto (2018, p. 25), “este movimento gerou um espantoso movimento, gerando crescimento econômico em níveis inéditos nascendo ali uma nova dinâmica social”.

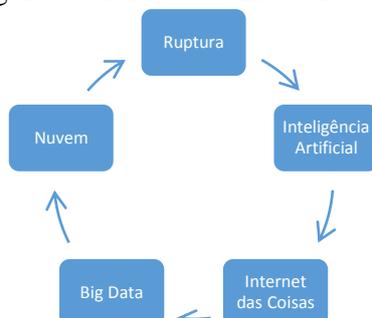
A humanidade evoluiu desde então, passando pelas 2ª e 3ª Revoluções Industriais, com destaque para a terceira onda, entre as décadas de 1960 e 1970, com a utilização dos computadores dentro das organizações. Na década de 1980 houve a ascensão da tecnologia, considerada a precursora do empoderamento do consumidor já na década de 1990, o que possibilitou o grande aumento da velocidade das mudanças. Esse aspecto é inerente à 4ª Revolução Industrial.

O termo Indústria 4.0 foi descrito por Kagermann, Wahlster e Helbrig (2013) como:

Uma realidade em que as redes globais são estabelecidas pelas empresas sob a forma de Sistemas Físico Cibernéticos (CPS – Cyber-Physical Systems) que incorporam máquinas, sistemas de armazenagem e instalações de produção que são capazes de trocar informação e cooperar de forma autônoma através da Internet das Coisas (IoT - Internet of Things) desencadeando ações e controlando uns aos outros de forma independente (KAGERMANN; WAHLSTER; HELBRIG, 2013, p. 5).

Na Figura 3 são apresentados os pilares da Indústria 4.0.

Figura 3 – Pilares da Indústria 4.0



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Ruptura é um conceito ligado aos empreendimentos e organizações que possuem capacidade de gerar inovação e que visam atingir mercados não explorados. Por meio das melhores práticas de gestão de desenvolvimento de tecnologia e informação, conseguem constantemente inovar nesse sentido.

Inteligência artificial se refere à simulação, por meio da ciência da computação, da capacidade do ser humano de pensar, resolver problemas, ou seja, de ser inteligente.

Internet das coisas diz respeito à forte interconexão digital entre pessoas e tecnologias interligadas por sensores e conectadas à internet. Tudo que se faz hoje, de certa forma, está conectado (celular, TV, carros, eletrodomésticos etc.). Isso é a internet das coisas.

Big data são sistemas inteligentes que têm a capacidade de coletar, organizar e analisar uma quantidade gigante de dados de diversas origens a fim de aprimorar e automatizar processos.

A computação em nuvem está associada a sistemas rápidos e interligados com acesso ao banco de dados e suporte de qualquer local, com a total integração de plantas industriais.

Essas características mudaram radicalmente o modo de vida do homem, e a interação homem máquina (IHM) tem feito uma transformação exponencial na pós-modernidade.

3.3 Estratégia de negócios

A palavra estratégia origina-se do grego e significa chefe do exército, acepção que implica uma capacidade de organização e desenvolvimento de um plano com ações para uma guerra. Para o mundo dos negócios, o conceito de estratégia relaciona-se a alcançar os objetivos estabelecidos. Ampliando ainda mais o significado do termo, Mintzberg (1978) redefiniu estratégia como sendo uma linha de ação coerente que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização, tenha ela sido planejada com antecedência ou não.

3.3.1 Planejamento estratégico

Na década de 1970, o termo planejamento estratégico foi cunhado para o mundo dos negócios, e, segundo Rezende (2018, p. 18), “é um processo dinâmico e interativo para determinar as metas e objetivos, políticas estratégicas (atuais e futuras) das funções empresariais e dos procedimentos da organização”.

Trata-se de um processo composto por uma análise e ambientes, internos e externos, que vão apresentar os pontos fortes e limitações internas, bem como as oportunidades e tendências externas. A ferramenta SWOT é fundamental para tal processo. Para McCreadie (2008), a SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua. A Figura 4 traz a análise SWOT.

Figura 4 – Análise SWOT



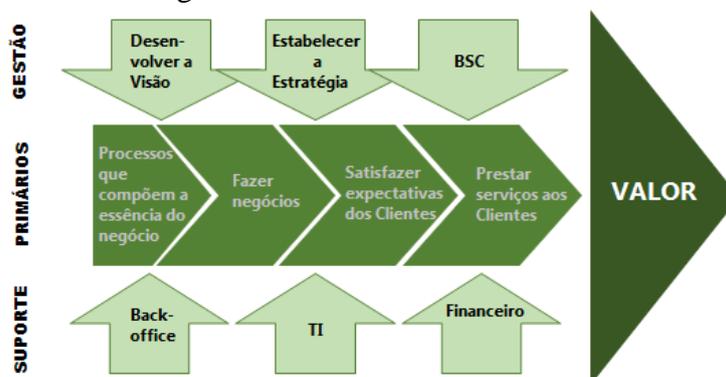
Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), a função dessa ferramenta é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. A Figura 4 se refere à análise SWOT, em que acontece a análise cruzada, e a alta liderança da empresa, organização ou setor reflete sobre os ambientes internos e externos, determinando os pontos mais fortes e fracos com um olhar interno, bem como as oportunidades e ameaças. Nesse ponto, já com um olhar externo e que será determinante para o desdobramento e estabelecimento das ações em curto, médio e longo prazo, servindo aos gestores para tomadas de decisão, as quais definirão as direções que a organização deve tomar. A análise de SWOT direciona o plano diretor da organização para que a mesma consiga estabelecer as metas que a conduzirão à visão desejada pela diretoria ou pelos *stakeholders*.

3.4 Cadeia de valores

Com a constante evolução nos processos de gerenciamento de uma organização, devido também às fortes mudanças causadas pela transformação digital, a visão da alta liderança também foi direcionada para um novo prisma, com abordagem horizontal de seus processos, antes percebida de forma vertical. Esse novo ponto de vista gerou um diferencial competitivo, agregando valores a toda a cadeia produtiva do empreendimento.

Figura 5 – Cadeia de valor - BPM



Fonte: CBOK, 2013.

Segundo o *Business Process Management* (BPM), órgão que regula as notações e melhores práticas de gerenciamento de negócios e processos, a melhor forma de descrever a cadeia de valores abrange os processos da empresa sob três pilares: processos de gestão, processos primários e os processos de suporte, que fazem os valores serem entregues ao mercado conforme o alinhamento estratégico.

Os processos gerenciais têm a finalidade de medir, monitorar, controlar as ações executadas pelos processos primários e de suporte, garantindo boa administração para a organização, no tempo atual e no tempo futuro, levando a mesma em direção a seus objetivos e metas.

Já os processos primários representam a razão de ser da organização, pondo em prática sua missão. De ponta a ponta, correlacionam-se impactando entre si e gerando valor para os clientes. Compõem a cadeia de valor.

Por sua vez, os processos de suporte existem para prover suporte para os processos primários e, ou, de gerenciamento. Estes, por seu turno, não entregam valor direto ao cliente, e sim aos processos internos à organização.

3.5 Inovação e *frameworks*

Um *framework*, em uma organização, pode assumir diferentes papéis, seja no entendimento, representação e difusão das relações. Assim, apresenta-se como uma espécie de mapa para direcionar um esquema, uma estratégia em sua aplicação. Os *frameworks* são utilizados como uma forma de traduzir temas complexos em formas que possam ser estudadas e analisadas. A abordagem utilizada é a estruturalista, ou seja, trabalham-se os elementos que definem a estrutura necessária ao desenvolvimento da ação organizacional (JACKSON, 2000).

Para Shehabuddeen, Probert e Phaal (2000), empregam-se os *frameworks* para:

- Comunicar ideias e descobertas a uma ampla comunidade, entre acadêmicos ou entre academia e indústria;
- Realizar comparações entre diferentes situações e abordagens;
- Definir o domínio ou os limites de uma situação;
- Descrever o contexto ou argumentar a validade de uma descoberta;
- Suportar o desenvolvimento de procedimentos, técnicas ou métodos e ferramentas.

A junção entre os termos *frameworks* e inovação é a combinação perfeita para uma organização de base sólida. Nas empresas industriais, o reconhecimento da inovação como meio de sobrevivência e crescimento já existe há décadas. A importância da gestão dos processos voltados às inovações e execução dos *frameworks* nas organizações fica evidente face às particularidades originadas da estrutura organizacional e das pessoas que executam essa atividade. O *framework* é um meio pelo qual a organização visualiza o mapa da mudança, da estratégia e de todo o fluxo de forma sistêmica.

3.6 PDCA

O PDCA, ou ciclo PDCA, é uma das mais eficazes metodologias na área de gestão. Segundo Werkema (1995, p. 17), “o ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização”. As etapas dessa ferramenta que compõem este ciclo são: planejamento (P - *plan*), execução (D - *do*),

verificação (C - *check*) e atuação corretiva (A - *action*). Na Figura 6, a seguir, é apresentado o detalhamento das quatro fases, conforme abaixo:

Figura 6 – Ciclo do PDCA



Fonte: Elaborada pelos autores, 2020.

4 RESULTADO DA PESQUISA

Os processos de consultoria em micro e pequenas empresas se tornam essenciais, como será demonstrado com o resultado da pesquisa, no sentido de direcionar as organizações rumo à maturidade de processos de desenvolvimento de estratégia, desenvolvimento de processos, bem como na implantação de metodologias de gestão que sejam capazes de gerar inovação nesses ambientes.

Foram realizadas 23 pesquisas com empresas de diversos ramos, sendo que 60% desses empreendimentos são autointitulados microempresas; 18%, pequenas empresas; e 22%, empreendedores individuais, apresentando a seguinte localização geográfica (FIG. 7).

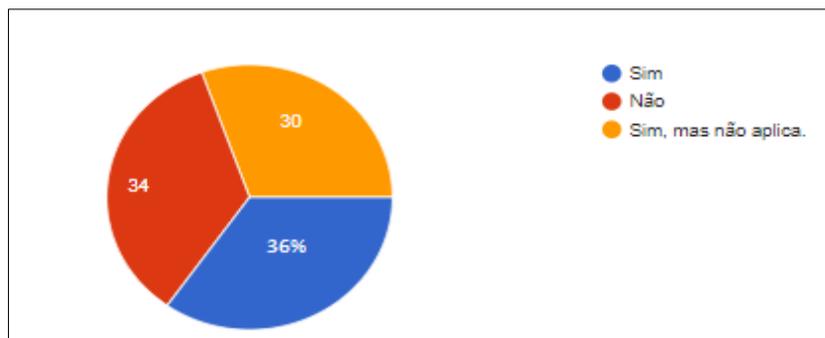
Figura 7 – Localização das empresas participantes da pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

A incidência maior da pesquisa atingiu empresas de prestação de serviços (34%), seguida da área de comércio (26%), sendo as demais bem distribuídas (valores menores que 9%). Ficou muito claro que, no contexto atual, com a delimitação das empresas pesquisadas, a maioria destas não ou possui planejamento estratégico ou possui e não aplica. O percentual total dessas duas categorias chega ao patamar de 64%, sendo que 30% possuem e aplicam.

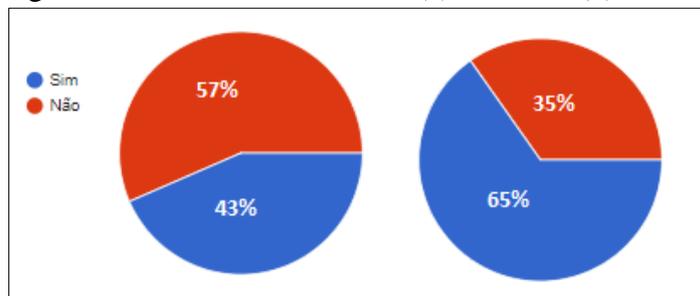
Figura 8 – A empresa possui o planejamento estratégico



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Nesse cenário, 57% das organizações consideram não possuir uma visão dos impactos externos ao ambiente organizacional, o que possivelmente justifica o indicador a seguir:

Figura 9 – Visão dos ambientes (a)externo e (b)internos



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Fica evidente, por meio da análise dos gráficos, a falta de uma ferramenta de planejamento estratégico que analise o ambiente externo e interno.

O impacto causado pela COVID-19 nessas empresas foi medido utilizando a escala de 1 a 10, onde 1 é muito pouco e 10 é muito alto. O percentual de impacto chegou a 57%. É importante salientar que os impactos externos de volatilidade e aleatoriedade de mercado das empresas que sofreram impactos igual ou acima de 70% são mais incidentes naquelas que nunca passaram por nenhum processo de consultoria, chegando a um percentual de 91%, conforme apresentado na Figura 10, a seguir.

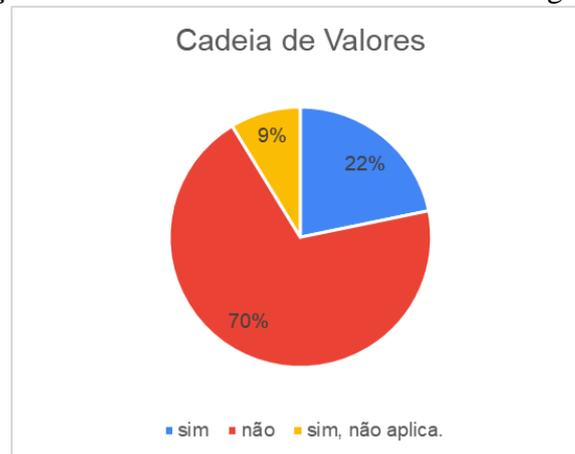
Figura 10 – Empresas que já passaram por um processo de consultoria externa



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Um conceito muito forte ligado à manutenção de resultados e muito difundido entre empresas que atingem resultados expressivos e que claramente não é aplicado nas empresas que foram pesquisadas está na cadeia de valor. Os resultados apresentados na Figura 11 demonstram a realidade de possíveis impactos causados pelas crises e ambiente externo, bem como uma possível fragilidade do ambiente interno. Ficou clara a deficiência na estrutura das organizações: 70% das organizações não têm a estrutura bem definida dentro da cadeia de valores; 22% têm e aplica; e 9% têm e não aplica. Isso quer dizer que mais de 79% das organizações precisam de colocar em prática a estrutura da cadeia de valores e organizar seus processos internos para terem, assim, uma efetiva competitividade no mercado.

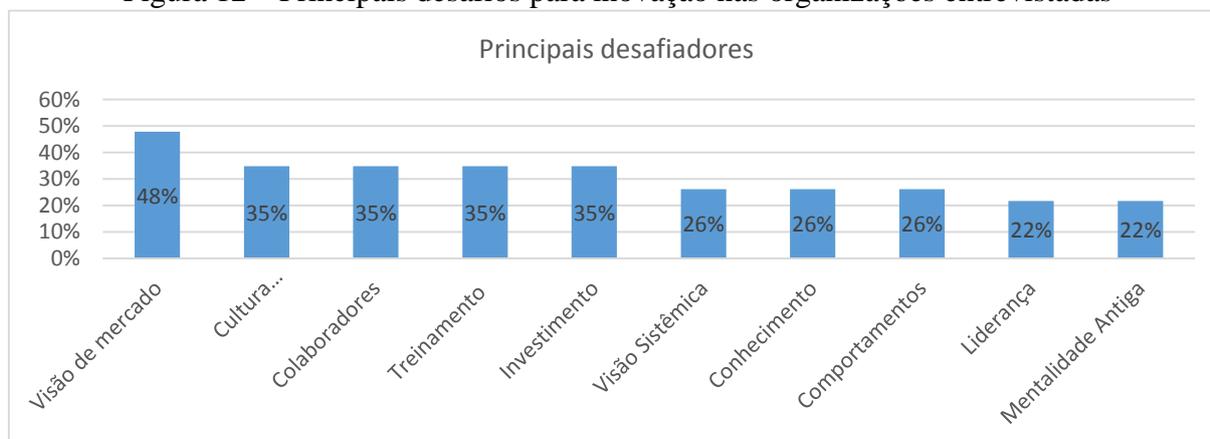
Figura 11 – Aplicação dos conceitos de cadeia de valor nas organizações pesquisadas



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Os desafios das organizações para implantação da inovação são grandes e cada vez mais complexos. Dentre eles, destacam-se a visão de mercado, ou ambiente externo, como sendo a principal característica de geração de impactos para a inovação (48%). Em segundo lugar, com empate na opinião dos pesquisados, a cultura organizacional, colaboradores, treinamentos e investimentos (35%). A Figura 12, a seguir, apresenta os principais desafios percebidos nas organizações entrevistadas.

Figura 12 – Principais desafios para inovação nas organizações entrevistadas



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Os desafios que compõem a primeira colocação são aqueles que podem ser classificados como ambiente externo, tendo demonstrado índice mais favorável pelos participantes. Conforme os indicadores, o maior desafio visto pelas organizações foi a visão de mercado, ou seja, o ambiente externo. Assim, fica muito claro o impacto do mercado atual na pesquisa. Nesse sentido, as empresas se avaliaram em 43% como capacitadas no quesito inteligência competitiva, o que, mais uma vez, corrobora esse estudo, direcionando o desenvolvimento do *framework* (FIG. 13), podendo, ainda, ser fonte de estudo de outros trabalhos.

5 PROPOSTA DE MODELO DE CONSULTORIA DE ESTRATÉGIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Depois de realizada a análise dos dados, a partir dos indicadores dispostos na seção 4, foi descrito modelo que servirá de guia para o consultor e para as MPEs a fim de desenvolver e chegar aos objetivos e resultados que irão garantir a competitividade delas no mercado, no contexto VUCA.

A primeira análise a se fazer é em relação aos ambientes externos que envolvem uma organização e que constantemente devem estar no radar de qualquer liderança empresarial, seja ele de qual porte for. Esses agentes externos impactam diretamente em todos os processos da empresa e, conseqüentemente, em seus resultados, devendo o assunto ser de domínio do consultor, gerando ainda mais fontes de informações seguras, que serão utilizadas para a construção de um relacionamento comercial capaz de gerar competitividade para a organização que contrata seus serviços.

A Figura 13, que traz o *framework*, está dividida em quadrantes. Inicia-se na horizontal, do quadrante 01 até o quadrante 03, e na vertical, do quadrante A até o quadrante C, sendo iniciado todo processo na contratação de um consultor (ou uma equipe) que tenha o perfil adequado e que seja capaz, com seu *background*, de garantir que todo o processo, de ponta a ponta, em todos os momentos, gerem as percepções necessárias que garantirão os resultados esperados por esta consultoria.

Já em um segundo momento, caminhando para o quadrante 2A, deverá ser realizada reunião de formalização de contrato, bem como de definição de expectativas e responsabilidades de todas as partes envolvidas, sendo estabelecidas as métricas que servirão

de direcionamento, monitoramento e controle das atividades e indicadores esperados tanto pelo consultor como pela empresa contratante.

Após a formalização do contrato, quadrante 03A, o processo começa já com uma análise de ambientes, que deverá ser liderada pelo consultor com toda equipe, no sentido de ampliar a visão dela. Assim, deve-se gerar entendimento dos pontos fortes e fracos do ambiente interno, sob vários aspectos (conhecimento, processos, relacionamentos, habilidades, competências, estruturas, tangíveis ou intangíveis), bem como as oportunidades e ameaças (tendências, limitações, mercado, crises), sempre com um olhar crítico e ao mesmo tempo otimista, levando toda a organização ao empoderamento de uma realidade que será base para a construção de novas metas e objetivos.

A evolução deste quadrante vai levar a liderança ao estabelecimento de novos objetivos, à construção de uma visão de futuro, que, se realizada juntamente com a equipe, independentemente do seu tamanho, pode gerar engajamento e envolvimento na jornada da organização em direção ao alcance dos objetivos e metas. A definição da missão, visão e valores vão ser o norte de todas as ações e tomadas de decisões de todos envolvidos já no momento da consultoria, em curto, médio e longo prazo.

Após a definição das premissas de planejamento estratégico, partindo para o quadrante 3C, a estratégia é aprofundada, estabelecendo toda a cadeia de valores do empreendimento, gerando percepção, em um primeiro momento, das propostas que são geradas de todas as atividades de operação do empreendimento. No quadrante 3B, essas atividades são desdobradas, já trazendo uma percepção de organização e gestão de processos e responsabilidades, levantando os processos primários, de gestão e de suporte que vão garantir a base da jornada organizacional e seus resultados. O resultado desta ação será o *input* para a construção e desenvolvimento de todos os processos e procedimentos organizacionais.

Figura 13 – Framework



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

É importante salientar que em todos os momentos de contato, após a contratação da consultoria, o consultor deve desenvolver ações que visem a melhoria positiva de processos e relações internas da organização por meio do estabelecimento de planos de ação, que formam a base do PDCA para aquela empresa. Estes devem ser retomados em todos os novos encontros, sendo verificada a execução, mensurados os resultados alcançados, propostas novas ações e corrigidas possíveis falhas. Tal processo vai gerar mudança da cultura e do *mindset* dos micro e pequenos empreendedores, fortalecendo os processos de planejamento, monitoramento e controle de suas ações cotidianas.

Finalmente, e não menos importante, os conceitos de transformação digital, Indústria 4.0 e inovação devem ser perseguidos em todos os momentos do processo, tornando-se um diferencial para o profissional de consultoria e para as micro e pequenas empresas a proposição de imersão nesse ambiente, desde os primeiros momentos até o final (ver quadrante 01C). Esse aspecto acaba por se tornando catalizador de desenvolvimento de competências inovativas, as quais vão garantir a competitividade da empresa e do consultor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As MPEs são de grande importância para o mercado brasileiro. Nesse sentido, sua sustentabilidade precisa ser incentivada por todos os setores da sociedade frente ao impacto e ao papel que elas representam. Assim, o presente estudo é uma forma de contribuir para a sustentabilidade e competitividades das MPEs.

A pesquisa apresentou dados coletados e discutiu conceitos e princípios a fim de elucidar as ferramentas de gestão e sua relevância dentro das organizações, principalmente dentro das MPEs. Buscou-se demonstrar a importância do planejamento estratégico diante do impacto da COVID-19 no país, apresentando os desafios das MPEs neste contexto.

A presente pesquisa apresentou o caminho para o fortalecimento e competitividade no mercado para as MPEs e a importância de um suporte de consultoria empresarial. Foi apresentado, também, o papel do consultor, sua envergadura e a importância de sua *expertise*.

Além disso, foram avaliados os resultados do uso das ferramentas de gestão, principalmente do planejamento estratégico. Foram apresentadas ferramentas de ponta da gestão 4.0. Foram discutidos os indicadores dos desafios, a complexidade que é introduzir novos conceitos na operação, mas a sua importância para a sustentabilidade da empresa, principalmente no cenário atual de recessão provocada pela COVID-19.

Este estudo demonstrou que é possível apresentar um *framework* de consultoria para facilitar e ajudar as MPEs no processo de melhoria contínua. Conforme a exposição do *framework*, pode-se verificar a importância dessa ferramenta e o que ela pode aportar para a organização. Foram demonstradas ferramentas de ponta da gestão e o caminho para aplicação. É preciso sinalizar que o presente artigo não esgota o assunto, mas abre janelas para possíveis estudos futuros sobre *frameworks*.

A pesquisa demonstrou a eficiência e a importância da consultoria empresarial no cumprimento dos objetivos da empresa, uma vez que o seu resultado é um ganho sistêmico em toda operação. Além disso, verificou, também, o papel importantíssimo do consultor como agente de mudança dentro da organização.

Por fim, percebe-se a importância das ferramentas de gestão, definição do negócio e análise da cadeia de valor, princípios estes essenciais em um mercado altamente competitivo, haja vista que são questões vitais para a sobrevivência em um mercado que vive em mudanças.

O presente estudo proporcionou reflexões importantes no que tange às MPEs dentro de um cenário VUCA. O consultor mostrou-se como um grande aliado externo da organização e o *framework* como um mapa de direção tanto do consultor quanto da organização em geral.

A aplicação das ferramentas SWOT, PDCA e cadeia de valor em um ambiente de inovação e transformação digital são desafios que estão colocados diante dos consultores e das MPEs. Este trabalho teve o objetivo de dar suporte tanto ao consultor como também às MPEs, de modo que estas pudessem aumentar a eficiência e competitividade no mercado.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. Consultores e consultoria: o que fazer para essa relação dar certo. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 1, n. 1, 2007. Disponível em: <http://diretorio.ibict.br/xmlui/handle/1/82>. Acesso em: 25 fev. 2020.

CBOK. **Guia para gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento**. Versão 3.0. 2013.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

JACKSON, M. G. **Systems approaches to management**. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000.

KAGERMANN, H.; WAHLSTER, W.; HELBRIG, J. Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0 Final report of the Industrie 4.0 Working Group. **Relatório**. Frankfurt: National Academy of Science Engineering, 2013.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. Trad. Rotundo. São Paulo e Brasília: EPU-EDUSP/INEP, 1980.

KINGSINGER, P.; WALCH, K. **Living and leading in a VUCA world**. Phoenix: Thunderbird School of Global Management, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAWRENCE, K. **Desenvolvendo líderes em um ambiente VUCA**. Program Director UNC Executive Development. v p. 2-3, 2013.

LIEDTKA, J. Organizational value contention and managerial mindsets. **Journal of Business Ethics**, v. 10, n. 7, p. 543-557, 1991.

MAGALDI, S.; NETO, J. S. **Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª Revolução Industrial**. 8. ed. São Paulo: Gente, 2018.

MCCREADIE, K. **A arte da guerra: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**. São Paulo: Globo, 2008.

MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 3, p. 171-195, 1978.

MOCSÁNYI, D. C. **Consultoria: o que fazer, como vender**. São Paulo: Gente, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

- PARISI, C.; MEGLIORINI, E. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.
- PARREIRA, F. E. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo: Érica, 1997.
- PRIM, A. L.; EHMKE, R. M. A influência da cultura organizacional no processo de consultoria empresarial. **Revista Organizações em Contexto**. v. 11, n. 21, jan.-jun. 2015.
- REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.
- ROGERS, D. L. **Transformação digital: repensando seu negócio para a era digital**. São Paulo: Autentica Business, 2017.
- SALES, E. **Qual o verdadeiro papel do consultor empresarial?** Recife, Pernambuco, 11 novembro 2013. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qual-o-verdadeiro-papel-do-consultorempresarial/74075/>. Acesso em: 14 jun. 2020.
- SEBRAE. **10 Anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas 2008**. São Paulo, 2008.
- _____. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2009**. Brasília, 2010.
- _____. **Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. São Paulo, 2013.
- _____. **Relatório Executivo: participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília, 2015.
- SHEHABUDDEEN, N.; PROBERT, D.; PHAAL, R. Representing and approaching complex management issues: part 1 – role and definition. **Working Paper UC**. Cambridge, 2000.
- VERAS, M. **Gestão da tecnologia da informação: sustentação e inovação para a transformação digital**. Rio de Janeiro: Brasport, 2019.
- WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- WESTERMAN, G. *et al.* **Digital transformation: a road for billion-dollar organizations**. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2011.