

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MASSIFICAÇÃO DA CONSULTORIA: DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS
PROCESSOS DE MUDANÇA DO SEBRAE-SP

Frederico Zenorini da Silveira

Orientador: Prof. Dr. Julio César Donadone

São Carlos

2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MASSIFICAÇÃO DA CONSULTORIA: DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS
PROCESSOS DE MUDANÇA DO SOBRAE-SP

Frederico Zenorini da Silveira

Orientador: Prof. Dr. Julio César Donadone

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

São Carlos
2007

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

S587mc

Silveira, Frederico Zenorini da.

Massificação da consultoria : descrição e análise dos processos de mudança do SEBRAE-SP / Frederico Zenorini da Silveira. -- São Carlos : UFSCar, 2007.

125 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2007.

1. Empresas de consultoria. 2. SEBRAE. 3. Micro e pequena empresa. 4. Desenvolvimento organizacional. I. Título.

CDD: 658.46 (20ª)

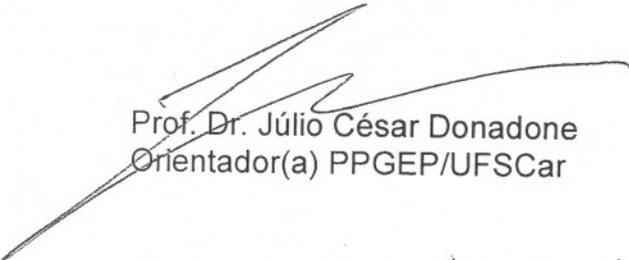


PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Rod. Washington Luis, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)
Email : ppgep@dep.ufscar.br

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Frederico Zenorini da Silveira

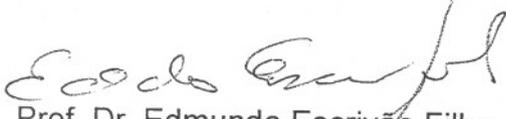
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 31/05/2007 PELA
COMISSÃO JULGADORA:



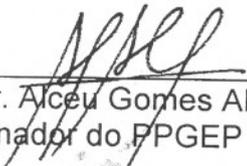
Prof. Dr. Júlio César Donadone
Orientador(a) PPGEp/UFSCar



Prof. Dr. Alessandra Rachid
PPGEp/UFSCar



Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho
EESC/USP



Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
Coordenador do PPGEp

Dedicatória

Dedico este trabalho a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, colaboram para que a ciência e a educação caminhem pra frente neste País, apesar de todas as dificuldades.

Agradecimentos

Ao Prof. Dr. Julio Donadone pela orientação, apoio e dedicação.

Ao Prof. Dr. Francisco Alves, o Chiquinho, pela troca de idéias, leitura dos meus primeiros artigos e pela inspiração desde os tempos de graduação.

Ao Prof. Dr. Edemilson Nogueira pelo apoio e incentivo nas horas difíceis da pesquisa.

À Prof. Dra. Alessandra Rachid pelas importantes contribuições dadas no exame de qualificação, pelas horas dedicadas nos tempos de graduação, livros emprestados e também pelos “puxões de orelha” que contribuíram para o meu amadurecimento na carreira docente.

Ao Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho que, também fazendo parte da banca de qualificação, muito colaborou para a construção deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Pedro Lincoln, cujas colaborações foram indispensáveis para que algumas idéias se clareassem durante a finalização do trabalho.

A todo o Departamento de Engenharia de Produção pela disponibilização da infra-estrutura e pela oportunidade de realizar este trabalho.

À CAPES pelo apoio financeiro.

Ao pessoal do SEBRA-SP, pela atenção e solicitude desde os primeiros contatos, em especial ao Renato de Andrade, Gustavo e ao Antonio Carlos de Mattos, cuja colaboração foi indispensável para a realização deste trabalho.

À minha família pelo apoio irrestrito e compreensão.

SOBRE O QUE VIRÁ

Por que não sonhar
Por que não experimentar, ousar
Por que não fazer de cada dia uma viagem
Daquelas em que a gente se lembra com carinho
e tem vontade de rir e chorar

Por que não pensarmos sempre à frente
Seremos o primeiro elo da corrente
Por que não pensar que seremos capazes de tudo

E quando olharmos para trás
E quando pararmos por um momento
Ficaremos com aquele sentimento
De que cada derrota é um aprendizado
E de que cada conquista é por merecimento

E o melhor de tudo, meus amigos
É que somos livres
Somos livres

Fred Z

Resumo

Em todo o mundo, as mudanças econômicas, incrementadas pelo avanço da tecnologia de informação e pela popularização de métodos gerenciais básicos, associada ao processo de “desindustrialização” e à expansão do setor de serviços, fizeram com que as micro empresas e as empresas de pequeno porte assumissem um papel de destaque nas economias de diversos países, sendo responsáveis por grande parte da geração de emprego e renda. Dentro desse contexto, o presente estudo pretende contribuir com o entendimento do processo de crescimento do mercado de consultoria brasileiro, suas formas de atuação e o relacionamento com as demais organizações, particularmente analisando a atuação da instituição do SEBRAE-SP, traçando um paralelo entre seus objetivos e sua maneira de se posicionar perante as outras organizações. Para isso, faz-se necessário compreender em que medida as mudanças ocorridas nas formas de atuação da instituição nas últimas décadas são um reflexo de uma nova interação com o espaço de consultoria.

Palavras-chave: *consultoria, SEBRAE, micro e pequenas empresas, mudança organizacional.*

Abstract

In the whole world, the economical changes, incremented by the information technology's advance and by the popularization of basic management methods, associated to the "desindustrialization" process and to the expansion of the service field, made that the small firms have become the highlights in the economy of several countries, being responsible for a large part of the employment and profits. In that context, this study intend to contribute with the understanding of the growing process of the brazilian consultant field, its acting forms and its relationship with the other organizations. Particularly, analysing the SEBRAE-SP's acting form, with a parallel between its goals and its positional manners in the face of other organizations. That is why, it is necessary to comprehend how much that occurred changes in the acting forms of the institution in the past few decads, are a reflexion of a new form of interaction with the management consultant field.

Key-words: management consulting, SEBRAE, small firms, organizacional changes.

Sumário

1. Introdução	3
1.1 Apresentação do tema	6
1.2 Objetivos	6
1.3 Delimitações da pesquisa	8
1.4 Metodologia	9
1.5 A organização do trabalho	13
2. O Espaço de Consultoria	16
2.1 Algumas definições sobre consultoria	16
2.2 Tipos de consultoria	18
2.3 Breve relato sobre o surgimento do setor de consultoria	23
2.4 Breve histórico do espaço de consultoria brasileiro	26
2.5 Principais empresas de consultoria	29
2.6 Os consultores – os profissionais da consultoria	29
3. O Universo da Micro e Pequena Empresa no Brasil	35
3.1 Relevância econômico-social das Micro e Pequenas Empresas	35
3.2 Conceitos e características das Micro e Pequenas Empresas	37
3.3 Por que morrem as Micro e Pequenas Empresas	42
3.4 O que pode evitar a mortalidade das MPEs	49
4. O Que é o SEBRAE	52
4.1 De onde vêm os recursos	53
4.2. A Organização	55
4.3. Os Escritórios Regionais	59
4.4. Balcão de Atendimento/ Posto de Atendimento ao Empreendedor (PAE)	61
5. O que é consultoria para o SEBRAE	63
5.1 Clientes	65
6. Formas de atuação	68
6.1 O Fluxo de Informações	73
6.2 Produtos de massificação da consultoria	75
6.2.1 Comece Certo	77

6.2.2 <i>Saiba Mais</i>	79
6.2.3 Programa <i>Negócios e Soluções</i>	83
6.3 O por quê da assistência remota e da massificação da consultoria	83
6.4 A <i>Orientação Empresarial (OE)</i>	85
7. Quem são os consultores	88
7.1 O papel dos consultores.....	91
8. As mudanças	94
8.1 Por onde começaram as mudanças.....	94
8.2 O SEBRAE-SP a caminho do novo milênio	98
8.3 As principais conseqüências das mudanças – a postura atual do SEBRAE-SP	105
9. Conclusões e considerações finais	109
9.1 Eixo de análise.....	114
Referências bibliográficas	11422

1. Introdução

Diversas são as razões que podem apontar as micro empresas e as empresas de pequeno porte (MPEs) como um dos pilares de sustentação da sociedade contemporânea em termos econômicos, nos dias de hoje. A globalização, o avanço da tecnologia da informação, a modernização e automatização dos sistemas produtivos, o avanço do setor de serviços, a popularização de métodos gerenciais básicos, entre outros, podem ser citadas como as causas responsáveis pelo papel de destaque que as organizações de pequeno porte vêm exercendo na economia brasileira e em diversos países ao redor do mundo.

Tal expansão do número de MPEs traz como consequência a demanda por serviços de suporte à gestão das mesmas, dada a complexidade do ambiente econômico no qual estão inseridas. A criação do Cebrae (Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa, que somente mais tarde veio a se chamar SEBRAE, o que será exposto de forma mais detalhada em seções anteriores), em 1972, por iniciativa do governo federal, foi um ótimo exemplo de como a crescente relevância econômica das MPEs, aliada às crescentes taxas de inflação da década de 70 e turbulências do cenário econômico brasileiro influenciaram o mercado de consultoria brasileiro que, já naquela época, estava em franco estabelecimento.

Nesse sentido, o presente trabalho visa contribuir para o entendimento do espaço de consultoria brasileiro, principalmente no que se refere ao seu crescimento e sua relação com

as empresas de pequeno porte, particularmente, analisando a forma como o SEBRAE-SP, desde seu surgimento, vem se comportando dentro deste espaço.

Pode-se afirmar, neste momento, que as MPEs brasileiras são a própria razão de existir de uma instituição como o SEBRAE que foi criada justamente para dar suporte às mesmas, o que faz com que se estabeleça entre ambas uma intensa relação.

Também não é coincidência o fato de a consolidação do setor de consultoria no Brasil¹ e o surgimento do SEBRAE terem ocorrido quase que na mesma época. Segundo Quintão citado por Donadone (2001), o estabelecimento do espaço de consultoria brasileiro está diretamente ligado à consolidação da imprensa de negócios no País. Ambos os fatos ocorreram a partir das décadas de 60, 70 e 80. O SEBRAE foi criado em 1972.

A análise da atuação da instituição do SEBRAE-SP, dentro este trabalho, se deu a partir de um paralelo entre seus objetivos e sua maneira de se posicionar perante as outras organizações, para isso, foi necessário compreender em que medida as mudanças ocorridas nas suas formas de atuação nas últimas décadas são um reflexo de uma nova interação com o espaço de consultoria, visando um melhor alinhamento entre os objetivos da instituição em atender uma demanda crescente por serviços de suporte à gestão das MPEs e suas estratégias para alcançá-los.

É necessário também prevenir o leitor para que sejam evitadas interpretações equivocadas ou sejam criadas falsas expectativas a respeito do caráter desta pesquisa. Não

¹ O surgimento do setor de consultoria no Brasil será explorado de forma mais detalhada no capítulo seguinte.

faz parte dos objetivos deste trabalho, por exemplo, analisar a eficiência dos serviços de consultoria e suporte à gestão das pequenas empresas prestados pelo SEBRAE-SP em relação a qualquer outra empresa de consultoria. A eficácia dos atendimentos realizados ou serviços prestados enquanto resultados alcançados por seus clientes também não são objetos de análise neste estudo. Tanto os resultados específicos do trabalho realizado pela unidade de *Orientação Empresarial* do SEBRAE-SP junto às MPEs, quanto a comparação entre os serviços prestados pelo SEBRAE e por outras empresas de consultoria podem, inclusive, ser considerados como um interessante tema para pesquisas futuras, porém, neste espaço, os mesmos não serão discutidos.

Cabe ressaltar, ainda, que alguns trabalhos acerca da atuação do SEBRAE junto às MPEs já foram realizados, porém, em sua maior parte, com um enfoque mais voltado para as conseqüências desta atuação junto aos clientes, ou seja, às micro e pequenas empresas. Outras pesquisas foram e ainda vêm sendo desenvolvidas para que se tenha um melhor entendimento do setor de consultoria voltado às organizações de menor porte, fora do *grande circuito*, num universo um tanto distante do mercado dominado por empresas multinacionais de grande porte, com atuação em todas as partes do mundo. Destaca-se, neste sentido, a criação de um grupo de pesquisas estritamente voltado para este fim, junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD da Universidade Federal de Pernambuco, encabeçado pelo Prof. Dr. Pedro Linconl.

Dentro do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de São Carlos e vinculado ao mesmo grupo de pesquisas no qual a presente pesquisa se enquadra, vem se desenvolvendo também, com o mesmo objetivo de contribuir para um melhor entendimento

da consultoria no Brasil mais voltada às organizações de pequeno porte, um trabalho de pesquisa junto às cooperativas de consultores², as quais agregam em seus arredores um sem número de profissionais autônomos do mercado de consultoria.

1.1 Apresentação do tema

O tema central abordado neste trabalho é a consultoria, com foco no atendimento às micro e pequenas empresas realizado pela Unidade Operacional de *Orientação Empresarial* do SEBRAE-SP, por meio de uma descrição e análise das mudanças ocorridas nas formas de atuação da instituição nas últimas décadas para que se possa entender em que medida as mesmas são um reflexo e um produto de uma nova interação do SEBRAE-SP com o espaço de consultoria.

1.2 Objetivos

O principal objetivo deste trabalho é contribuir para um melhor entendimento acerca do espaço de consultoria brasileiro focando, para isso, em uma descrição e análise da atuação do SEBRAE-SP enquanto prestadora de serviços de consultoria para micro e pequenas empresas, mais especificamente, nos processos de mudanças aos quais a instituição se submeteu nos últimos anos, culminando na criação da Unidade Operacional

² O trabalho sobre cooperativa de consultores vem sendo desenvolvido pela colega do Departamento de Engenharia de Produção da UFSCar, Vanise Rafaela Zivieri Ralio e intitula-se *Aparecimento e Crescimento das Cooperativas de Consultores*. Outras referências aparecerão em seções posteriores.

de Orientação Empresarial a qual, hoje, é a responsável pelo desenvolvimento dos produtos de *massificação de consultoria e consultoria remota* (impressos, cursos, palestras, mídias etc.) os quais representam a principal forma pela qual o SEBRAE-SP atualmente atende às organizações de pequeno porte.

Uma das mais interessantes conseqüências da realização desta pesquisa foi a elaboração de um histórico do SEBRAE, desde sua fundação no início da década de 70, coincidindo com a sedimentação do setor de consultoria no Brasil, até os dias atuais, o que pode vir a se caracterizar como uma importante contribuição para o entendimento do mercado de consultoria brasileiro, principalmente, no que se refere às micro e pequenas empresas enquanto clientes. Tal fato, ajuda a reforçar a hipótese de que as formas de trabalho adotadas hoje pela instituição podem ser um reflexo de uma nova interação junto ao segmento de consultoria empresarial no País.

Embora possa se caracterizar como um relevante tema para pesquisas futuras (vale lembrar que já existem alguns trabalhos acadêmicos publicados a esse respeito – ver referências bibliográficas) é preciso destacar que não faz parte dos objetivos deste trabalho avaliar o atendimento prestado às MPEs no que concerne à sua eficiência ou eficácia. Não foi feita nesta pesquisa, por exemplo, nenhuma comparação entre os objetivos específicos dos serviços prestados pelo SEBRAE-SP, enquanto órgão de apoio às MPEs paulistas, e o impacto destes serviços para os seus clientes, salvo em termos quantitativos, em relação ao número de empresas de pequeno porte existente no Estado, a demanda por serviços de consultoria gerada por elas e, em termos qualitativos, à diminuição da taxa de mortalidade das mesmas.

1.3 Delimitações da pesquisa

Conforme citado anteriormente, este estudo não se propõe a analisar aspectos ligados à qualidade dos serviços prestados pela Unidade de Orientação Empresarial do SEBRAE-SP.

Embora o SEBRAE nacional seja citado em diversos momentos neste trabalho, principalmente em relação a aspectos históricos e hierárquicos em relação às unidades do SEBRAE nos estados, o recorte da pesquisa se dá especificamente em torno do SEBRAE-SP, ou seja, da unidade do SEBRAE do estado de São Paulo. As unidades de cada estado estão hierarquicamente ligadas à unidade nacional, que por sua vez, por possuir características públicas-privadas, está ligada ao Governo Federal, porém, em relação às formas de atuação, salvo algumas diretrizes básicas que serão expostas posteriormente, as unidades estaduais possuem uma boa dose de autonomia, daí a importância de se caracterizar o recorte da pesquisa.

Importante frisar também que a descrição e análise acerca do atendimento prestado pelo SEBRAE-SP às MPEs teve como foco principal a referida unidade de Orientação Empresarial, unidade esta que está sendo considerada nesta pesquisa como fonte do desenvolvimento de todo o processo de consultoria. Ao longo do trabalho em diversas seções posteriores, ficará mais evidente o por que da escolha desta unidade para representar a consultoria dentro do SEBRA-SP.

Em relação às MPEs, principais clientes da instituição e, pode-se dizer, sua própria razão de existir, uma vez que desde sua origem ela surgiu como um órgão público de apoio às organizações de pequeno até médio porte, elas aparecem neste estudo como um suporte à justificativa e à relevância do mesmo, dada o alto grau de significância, tanto econômica quanto social, atribuído às pequenas empresas à economia brasileira e mundial. Em um capítulo exclusivamente dedicado a elas, serão apresentados dados que confirmam esta afirmação.

Já para sua caracterização legal, serão dispensadas maiores discussões técnicas com relação ao que pode ser considerado uma micro ou pequena empresa, uma vez que não se trata do foco de discussão principal dentro deste trabalho. Para tanto, será considerado o disposto no art. 2º do Estatuto da Micro Empresa e Empresa de Pequeno Porte que diz que são consideradas como microempresas (até o fechamento desta pesquisa) aquelas cuja receita bruta anual seja igual ou inferior à R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais), e como empresas de pequeno porte, as que tenham receita bruta anual de até R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

1.4 Metodologia

Para a construção deste trabalho inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico acerca do tema consultoria em nível mundial e nacional, uma vez que o mesmo se propõe a contribuir para um melhor entendimento do espaço de consultoria brasileiro.

Concomitantemente, foram levantados diversos dados sobre o universo das micro e pequenas empresas, também no Brasil e no mundo, bem como as informações mais relevantes sobre as MPEs paulistas e sua importância no cenário econômico-social, dada a concentração de esforços despendidos pelo SEBRAE-SP no atendimento a elas.

Já as informações e dados sobre o SEBRAE como um todo, principalmente no que se refere ao seu histórico, provêm de fontes diversas. Foi realizado um levantamento bibliográfico acerca das principais teses, dissertações e artigos produzidos pela academia nos últimos tempos que tinham a instituição como tema central. Paralelamente, foi realizada intensa pesquisa junto ao próprio SEBRAE, com visitas periódicas ao *site* do SEBRAE-SP na *Internet*, bem como visitas pessoais ao Escritório Sede do SEBRAE em São Paulo, o que possibilitou consultas a documentos desenvolvidos dentro da própria organização.

A principal fonte de informações e dados relativos ao atendimento realizado hoje pelo SEBRAE-SP e o que era realizado antes das principais mudanças pelas quais passou a instituição foram as entrevistas semi-estruturadas realizadas junto aos consultores ligados à Unidade de Orientação Empresarial, em visitas realizadas tanto ao Escritório Sede quanto ao Escritório Regional da cidade de São Carlos/SP.

A estruturação geral das entrevistas se deu no sentido de se atribuir um certo direcionamento à obtenção das informações sobre:

- os processos de atendimento aos clientes;
- os produtos de consultoria desenvolvidos pelo SEBRAE-SP (cursos, impressos, artigos, palestras etc.);
- o surgimento da Unidade de Orientação Empresarial;
- a contratação dos consultores ontem e hoje;
- os serviços terceirizados que predominavam anteriormente;
- a formação do corpo atual de consultores;
- o processo histórico de formação do SEBRAE desde sua origem;
- a estrutura hierárquica do SEBRAE e do SEBRAE-SP.

Além das entrevistas semi-estruturadas, com foco no processo de atendimento e serviços prestados pelo SEBRAE-SP ao longo dos últimos anos, foram realizadas observações-participantes, as quais consistiram-se na participação em cursos e palestras desenvolvidos pelo SEBRAE-SP voltados ao empresariado e aos trabalhadores ligados à gestão das MPes. Foi também realizada no período de construção desta pesquisa, uma visita técnica a uma Feira de Tecnologia na cidade de São Paulo, na qual o SEBRAE-SP se mostrou fortemente presente como um dos organizadores do evento.

A participação junto a estes eventos, juntamente à observação de alguns processos de atendimento realizados tanto no Escritório Sede, quanto no Escritório Regional de São Carlos, foram peças-chave para a construção deste trabalho, pois se constituíram como as principais fontes de informações acerca dos produtos desenvolvidos pelo setor de Orientação Empresarial e que, nesta pesquisa, estão sendo denominados como *produtos de*

massificação da consultoria. As razões para tal denominação serão apresentadas em seções posteriores.

Como se pôde observar nas colocações anteriores, a coleta de dados na presente pesquisa de caráter qualitativo não se limitou a um simples levantamento bibliográfico ou mesmo à realização das entrevistas. O acompanhamento do trabalho prático realizado pelos consultores e demais colaboradores do SEBRAE-SP e as visitas às instalações e conhecimento da estrutura e infra-estrutura da organização, permitiram que os horizontes do trabalho fossem ampliados, através das fontes diversas para obtenção dos dados mais relevantes à realização pesquisa.

Os dados e informações obtidas foram analisados sob a ótica das hipóteses previamente levantadas nos instantes iniciais da pesquisa, acerca dos processos de mudança atravessados pelo SEBRAE-SP nos últimos anos e sua nova forma de interagir com o espaço de consultoria no Brasil. Ambos (SEBRAE e consultoria) podem ser considerados fenômenos contemporâneos na sociedade brasileira e, de certa forma, dependentes entre si, vide sua origem histórica, que será exposta em seções posteriores, daí vem a relação entre os mesmos no presente trabalho.

1.5 A organização do trabalho

Encontram-se, no primeiro e presente capítulo deste estudo, uma exposição sobre o tema geral e os objetivos aos quais o mesmo se direciona, com a intenção de advertir o leitor sobre o que irá encontrar ao longo destas páginas. Neste sentido, são apresentados os principais aspectos acerca da metodologia de coleta e análise das informações obtidas para que fossem alcançadas as metas propostas.

O segundo capítulo destina-se a uma revisão bibliográfica sobre o tema consultoria, onde são apresentadas e brevemente discutidas, suas origens em termos de Brasil e de mundo, bem como, sua relação com a instituição pesquisada. São apresentados também nesta seção os aspectos mais relevantes acerca do trabalho do consultor.

Alguns aspectos mais relevantes sobre os clientes do SEBRAE-SP serão tratados no terceiro capítulo, onde serão expostos dados e informações (principalmente quantitativos) acerca do universo das micro e pequenas empresas, com destaque para sua participação na economia e na sociedade no mundo, no Brasil e no estado de São Paulo. Tais informações serão apresentadas a título de justificativa para o presente trabalho, pois, seria impossível estudar e explorar o assunto *consultoria* no Brasil sem mencionar as organizações de pequeno porte.

Já no quarto capítulo será apresentada a organização e estrutura do SEBRAE nacional e do SEBRAE-SP. Informações como as origens dos recursos financeiros e o processo histórico de formação da instituição também serão explorados.

O quinto e o sexto capítulo ficam reservados para as formas de atuação do SEBRAE-SP, ficando o anterior responsável por uma breve apresentação do que a consultoria significa para a organização, o que pode ser visto como uma espécie de preparação para os assuntos que serão explorados no capítulo posterior, referente às formas de atuação do SEBRAE-SP, mais especificamente, da Unidade de Orientação Empresarial. Serão tratados, neste capítulo, os produtos desenvolvidos pelo referido segmento dentro da instituição para o atendimento às MPEs paulistas, denominados neste trabalho como *produtos de massificação da consultoria*.

O sétimo capítulo dá destaque aos profissionais contratados pela instituição pesquisada para dar apoio às pequenas empresas por meio do desenvolvimento dos referidos produtos do SEBRAE-SP (impressos, cartilhas, artigos, cursos etc.). Estes profissionais estão diretamente ligados ao processo de mudança atravessado pelo SEBRAE-SP, constituindo-se em um dos mais importantes objetos de análise nesta pesquisa.

No oitavo capítulo serão apresentados os processos de mudança nas últimas décadas, culminando na forma como a instituição atua hoje junto às MPEs. Ao fim do referido capítulo será apresentada uma linha do tempo a fim de melhor ilustrar o processo de desenvolvimento atravessado pelo SEBRAE (com destaque para o SEBRAE de São Paulo) desde sua fundação até os dias atuais.

Para finalizar, no nono e último capítulo, serão apresentadas as considerações finais acerca do trabalho, onde serão discutidos os principais aspectos referentes aos processos de mudança e à forma como a organização atua hoje enquanto consultoria. Nesta seção,

também será explorado o posicionamento do SEBRAE na cartografia do espaço de consultoria brasileiro.³

³ A proposta de se analisar o espaço de consultoria de forma cartográfica através de eixos cartesianos foi proposta por Donadone (2005) e será apresentada e melhor explicada no capítulo 9 deste trabalho.

2. O Espaço de Consultoria

2.1 Algumas definições sobre consultoria

Existem diversas definições acerca do termo consultoria, sobre as empresas de consultoria e o papel dos consultores. Nesta seção serão discutidas as definições de alguns autores, apenas para uma melhor compreensão do tema. Não é objetivo deste trabalho, delimitar ou mesmo definir o que possa ser considerado consultoria em seus mais diversos âmbitos. É preciso destacar também que as referências ao termo *consultoria* dentro desta pesquisa trazem consigo o significado implícito de *consultoria de gestão* ou, como preferem alguns autores, *management consulting*.

Segundo COGET (1999), existem três categorias de ação dos consultores: o fornecimento de legitimidade às ações nas disputas internas e externas no universo empresarial; produção e difusão de conceitos gerenciais e finalmente a implementação de mudanças organizacionais.

Kurpius e Fuqua (1993), através de um estudo acerca do papel do aconselhamento no desenvolvimento de pessoas e organizações, obtiveram algumas respostas de diversos especialistas, a maioria delas converge para o fato de os consultores auxiliam os seus aconselhados a pensarem em seus problemas imediatos como sendo parte de um sistema maior e não somente a entender como os problemas são resolvidos, mas também como se desenvolveram, se mantiveram ou foram evitados. É papel dos consultores aconselhar, ajudar e fornecer informações nas tomadas de decisão, por meio de um ponto de vista

externo. Os consultores, além de se basearem no uso de múltiplos modelos desenvolvidos ao longo de sua experiência, devem estar embasados no ferramental teórico sobre o processo de funcionamento das organizações. O conjunto dessas ações é o que cria a estrutura necessária para que os mesmos entendam as inter-relações entre as diferentes maneiras de se ver uma organização.

A atuação dos consultores deve estar adaptada à situação específica que o contratante se encontra, fazendo com que o conhecimento genérico seja transmitido do consultor para o aconselhado.

Canback (1998) coloca os consultores como agentes independentes em relação à organização contratante tanto na esfera política e emocional, quanto financeira e administrativa. E embora sejam responsáveis pelo *aconselhamento* de seus clientes, não substituem gerentes ou possuem autoridade formal.

Já de acordo com Weinberg (1990) a ação de um consultor de empresas pode ser definida como “a arte de influenciar pessoas que nos pedem para fazê-lo”, o que pode conferir um tom de “conselheiro” ao profissional da consultoria. Quando se deseja ou teme uma mudança, as pessoas, no caso, os empresários, procuram se aconselhar de uma forma ou de outra.

Finalmente, uma definição bastante interessante sobre o termo consultoria é a elaborada por Rebouças de Oliveira citado por Oliveira (2005). Segundo este autor consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à

empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisão, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Como se pôde observar as diversas abordagens acerca dos conceitos sobre consultoria e consultores são bastante semelhantes, podendo-se considerá-las, até mesmo, complementares. Poderá também ser observado em seções posteriores que a ação do SEBRAE-SP e de seus consultores, principalmente no que se refere ao setor de Orientação Empresarial, são condizentes com o que foi apresentado como definição de consultoria em gestão empresarial e a atuação de consultores.

2.2 Tipos de consultoria

A presente seção está incluída neste trabalho visando proporcionar um enquadramento da ação exercida pelo SEBRAE-SP junto às MPEs dentro do campo da consultoria, inclusive no que se refere às mudanças ocorridas dentro da instituição. Se não for possível situar o SEBRAE-SP dentro de uma tipologia específica, ao menos será possível estabelecer uma comparação entre sua atuação e a de determinadas empresas de consultoria.

A tipologia apresentada se baseia na criada por Rebouças de Oliveira (2004) que divide as empresas de consultoria quanto à sua estrutura – *pacote* e *artesanal* – e quanto à amplitude dos serviços oferecidos – *especializada* ou *total*.

A *consultoria de pacotes* de sistemas padronizados é realizada por meio da transferência de técnicas administrativas e metodologias sem a preocupação direta com a adequação das mesmas à realidade da empresa contratante. Suas características principais são a tendência a envolver fortes mudanças em curto período de tempo e, conseqüentemente, elevada resistência; e tanto a contratação quanto o desenvolvimento do projeto de consultoria ser realizado junto à média administração. A implementação do projeto deve envolver todos os níveis hierárquicos da empresa, o que também pode acarretar em um elevado nível de resistência.

As vantagens decorrentes da contratação desse tipo de consultoria residem na maior rapidez na realização dos serviços (uma vez que as técnicas e metodologias aplicadas já foram anteriormente testadas, o que também acaba resultando em um menor custo, tendo em vista o menor tempo) e na possibilidade de mudanças de maior impacto.

A maior desvantagem é que esse tipo de consultoria, muitas vezes, pode não apresentar o nível de treinamento conceitual, metodológico e prático que se espera de um serviço de consultoria, o que pode tornar as empresas-cliente dependentes das consultorias já que podem não conseguir aprender satisfatoriamente o necessário para dar continuidade aos projetos e à sua implementação.

Fica claro que para a realidade das MPEs brasileiras o uso desse tipo específico de consultoria pode se tornar inviável, senão do ponto de vista financeiro (embora essa seja

uma barreira considerável), do ponto de vista da falta de *customização* desse tipo de serviço, dificultando o atendimento às especificidades de cada empresa.

Estruturar projetos baseados em metodologias e técnicas administrativas específicos para cada empresa é a proposta das empresas que possuem estrutura de *consultoria artesanal*. Tal abordagem, obviamente, não descarta modelos aplicados em outras empresas. Cada novo projeto surge emerge da fusão entre as experiências anteriores do consultor na aplicação de outros modelos e as informações disponíveis referentes à situação atual que a empresa-cliente em questão se encontra.

Esse tipo de consultoria acaba exigindo um maior estreitamento da relação existente entre consultores e contratantes o que pode decorrer em algumas vantagens como uma maior homogeneização do conhecimento entre as pessoas envolvidas no projeto dentro da empresa; um melhor treinamento dos envolvidos, já que as metodologias e técnicas são desenvolvidas em conjunto, o que traz como consequência uma menor resistência à ação da consultoria; e, finalmente, uma maior independência do cliente em relação à consultoria.

É claro que para uma empresa de pequeno porte esse é o tipo de consultoria mais indicado uma vez que tende a suprir as especificidades de cada uma além do fato de trazer para a empresa um elevado nível de aprendizado e conhecimento, porém, a questão financeira se torna um empecilho na maior parte dos casos em virtude dos altos custos devido, não somente ao maior tempo demandado por esse tipo de serviço, mas também ao elevado grau de especificidade exigido pela tarefa. É importante salientar também que dentro deste segmento existe um grande número de consultores autônomos trabalhando de

forma independente e também em empresas de consultoria de pequeno porte, ou até mesmo dentro de *cooperativas de consultores* o que, sem dúvida, seria um interessante tema para pesquisas futuras.

Já com relação à amplitude dos serviços prestados a *consultoria especializada* aparece com sendo aquela que atua dentro de uma ou mais áreas de conhecimento específicas dentro da empresa. Tal campo também se configura extremamente fértil para empresas de consultoria de pequeno porte e consultores autônomos, o que resultou em um forte crescimento do setor nos últimos anos. Dentre as principais características desse tipo de consultoria destaca-se o desenvolvimento do projeto de consultoria, efetuado em conjunto com a média administração da empresa, a qual também é diretamente responsável pela contratação do serviço já que, normalmente, é a responsável pelas especificidades de cada setor dentro da empresa. O envolvimento da baixa administração na implementação do projeto também se faz presente o que contribui para um menor nível de resistência.

Dentre as maiores vantagens de se contratar uma consultoria especializada destacam-se o elevado nível de conhecimento sobre o assunto específico além da experiência em projetos similares, o que reflete em uma melhor qualidade do serviço; dividido também à especificidade, existe a possibilidade do serviço ser desenvolvido mais rapidamente e, conseqüentemente, com menores custos; um maior nível de treinamento na tarefa específica.

As especificidades desse tipo de consultoria acarretam também algumas desvantagens como, por exemplo, a má definição do assunto da consultoria especializada:

se o problema destacado não for realmente aquele em que o consultor contratado for especialista, podem ser gerados resultados insatisfatórios.

Dentro da classificação amplitude existe também a *consultoria total* que atua praticamente em todas as atividades dentro da empresa, preferencialmente de forma integrada, ou seja, com a existência de interatividade entre as metodologias e técnicas administrativas aplicadas proporcionando sinergia entre os serviços da consultoria e entre os sistemas existentes dentro da empresa. A consultoria total traz como característica principal o envolvimento de todos os níveis hierárquicos do cliente na implementação do projeto de modo a enfrentar a resistência que pode surgir em determinados níveis.

O maior envolvimento dos diversos segmentos da empresa acarreta em um treinamento mais otimizado e em uma maior abrangência e facilidade de atuação da consultoria, o que pode se caracterizar como uma importante vantagem.

Quanto às desvantagens, a empresa contratante deve estar atenta à real integração do serviço prestado e também à existência de especialistas dentro da consultoria que abranjam todas as áreas consideradas no momento da elaboração do projeto.

Como mencionado no início da seção, essas tipologias no campo das consultorias serão úteis em seções posteriores no momento de situar a instituição do SEBRAE-SP enquanto “empresa” de consultoria, bem como, na caracterização da relação com seus “clientes” e suas necessidades. Tal discussão será detalhada em momento oportuno.

2.3 Breve relato sobre o surgimento do setor de consultoria

Desde o seu nascimento, há cerca de 150 anos, até os dias de hoje, onde contamos com um amplo mercado dentro deste setor, ocupado por grandes empresas multinacionais (como a *Ernst & Young* e a *KPMG*), pequenas empresas regionais, universidades, instituições de caráter público-privado (como o SEBRAE-SP), profissionais que atuam de forma independente (como nas cooperativas de consultores), diversos acontecimentos marcaram e permitiram os avanços, o desenvolvimento e o crescimento deste importante segmento chamado *consultoria de gestão*. A presente seção se insere no contexto deste trabalho para que o leitor possa se familiarizar com as origens do mesmo.

Segundo Donadone (2001) as primeiras empresas a atuarem no setor de consultoria de gestão formaram-se a partir da segunda metade do século XIX. Inglaterra e Estados Unidos destacam-se com sendo seus locais de origem.

As grandes empresas do mercado de consultoria mundial atual possuem o nome de seus fundadores os quais enxergaram oportunidades por trás das necessidades crescentes por parte das empresas industriais da época, principalmente nas áreas de engenharia, contabilidade e direito. A demanda por conhecimento dentro de áreas tão específicas (e que só poderia vir de um agente externo) foi uma das principais razões para o rápido crescimento do setor nas décadas seguintes.

As novas regulamentações e impostos eram responsáveis pelo aumento da complexidade do ambiente empresarial no início do século XX, o que também se configurou como um terreno fértil para a ação das empresas desse setor que ainda dava seus primeiros passos (Mckenna, 2003). Neste ambiente, os auditores, que até então eram somente os responsáveis por verificar os balanços e operações financeiras das empresas perante os acionistas, passaram a executar outras funções, como as de orientar seus clientes sobre como minimizar despesas frente às leis e impostos. O acúmulo de informações referentes às questões financeiras das empresas por parte dos contadores também se transformou em ferramental importante para o gerenciamento das mesmas. O nascente mercado de consultoria passou a ser ocupado por esses auditores que, cada vez mais, ocupavam posição de destaque dentro das organizações (Donadone, 2001).

Nos anos 30 uma mudança na legislação bancária intitulada *Glass Steagall Banking Act* dividiu em categorias diferentes os bancos de investimentos e os que trabalhariam somente com depósitos de correntistas com o objetivo de regular o mercado financeiro. As conseqüências para a atuação das empresas de consultoria seriam diretas. Os bancos comerciais não mais podiam atuar nas atividades de consultoria tendo que contratar ajuda externa para determinadas questões. Mesmo os bancos de investimentos deveriam contratar serviços externos, principalmente para atuarem junto a avaliações de empresas (Donadone, 2001). Dentro desse cenário emergiram diversas empresas que atuam até hoje no mercado de consultoria em todo o mundo.

Outro fato que também merece destaque e influenciou o desenvolvimento das empresas de consultoria foi a quebra da bolsa em 1929 trazendo novos elementos e caracterizando novos arranjos institucionais das mesmas.

Segundo Mckenna (1996), a segunda guerra marcou a abertura do setor público às empresas de consultoria. O esforço do governo norte-americano demandou a ação dos consultores em virtude da expansão da administração federal em diversos setores, que também foram contratados para atuar junto às áreas militares e na racionalização da produção civil.

Nos anos 80 a liberalização dos mercados deu vazão à atuação global por parte das empresas, as consultorias ocupariam posição de destaque ainda maior no meio das corporações. Nesse período e no início da década de 90, foi que a expansão da área de tecnologia de informação fez com que o setor se tornasse o de maior crescimento no mundo (Donadone, 2001).

O desenvolvimento da imprensa de negócios norte-americana, responsável pela difusão das modernas práticas gerenciais, fez com que as empresas de consultoria ganhassem o destaque que até hoje possuem na mídia. O surgimento de cada vez mais novas técnicas gerenciais em todo o mundo que se difundiam através das mesmas, com a chegada era da globalização, expandiram em todo mundo sua área de atuação.

O grande crescimento do setor nas últimas décadas deu lugar a uma crise logo no início do presente século. Diversos escândalos envolvendo as grandes empresas do setor

nos Estados Unidos e Europa e mudanças na legislação aliadas a uma situação de estagnação econômica criaram, mundo afora, uma situação desfavorável para as empresas e consultores.

A seção seguinte apresentará também um breve relato da experiência no Brasil e o desenvolvimento do setor que, embora apresente suas particularidades, se confunde com a difusão das empresas americanas.

2.4 Breve histórico do espaço de consultoria brasileiro

A consolidação do setor de consultoria como conhecemos hoje está intimamente ligada ao surgimento da imprensa de negócios no Brasil (DONADONE, 2001). A crescente divulgação das novas idéias e conceitos gerenciais foi responsável pela disseminação dos conceitos de gestão “moderna” das organizações.

Segundo Quintão citado por Donadone (2001) os órgãos de divulgação que se estabeleceram durante as décadas de 60, 70 e 80 como revista *Exame*, suplementos econômicos em grandes jornais, têm sua base no modelo da imprensa de negócios norte-americana, até mesmo através da publicação de artigos e matérias divulgadas por entidades da mesma como revista *Times* e *Wall Street Journal*.

Com o aumento das taxas de inflação na década de 70, o ambiente econômico brasileiro foi se tornando cada vez mais conturbado, o que fez com que empresários e

gerentes buscassem informações sobre os rumos da economia brasileira objetivando tomadas de decisão mais precisas acerca de seus segmentos, condizentes com esse período de transição.

Nos anos oitenta observou-se o nascimento de publicações especializadas por segmentos econômicos, como a revista *Pequenas Empresas, Grandes Negócios*, maior expoente nesse tipo de publicação. Estas, juntamente com a divulgação do noticiário econômico nos telejornais, além de proporcionarem maior dinamismo ao setor, transmitiam maior proximidade com os diferentes tipos de leitores.

Todo esse período foi marcado pela tentativa de se divulgar e implementar as novidades tecnológicas e organizacionais, “testadas e aprovadas” pelas empresas, visando com isso uma maior estabilidade frente às dificuldades geradas pela inconstância do cenário econômico brasileiro.

As mudanças organizacionais da época eram calcadas nos modelos divulgados como exemplos na imprensa de negócios norte-americana.

As questões sociais como a atuação repressora do regime militar, também deram sua contribuição para o estabelecimento nas empresas de políticas que envolviam uma maior participação dos trabalhadores, fato muito reivindicado pelos sindicalistas da época.

Em decorrência da recessão vivida no período de 80-83 surge um aumento na velocidade de implementação de novas mudanças tecnológicas e organizacionais, foi então

que começaram a se destacar as ferramentas gerenciais inspiradas no modelo japonês de gestão. A divulgação do sucesso alcançado pelas organizações japonesas aparece como aparece como impulso para essas mudanças.

Tais acontecimentos levaram à tona temas como amplo envolvimento do trabalhador nos processos de chão de fábrica e Círculos de Qualidade (CCQs).

A legitimação das teorias de mudança organizacional no Brasil foi alcançada através da ação conjunta da imprensa de negócios, que tinha o papel de divulgadora dos acontecimentos e das “novidades gerenciais”, dos gerentes que possuíam a responsabilidade de adequá-las às suas realidades e das empresas de consultoria, pois sua atuação representava ao mesmo tempo a aplicação e a legitimação das ferramentas e teorias gerenciais divulgadas e estabelecidas no contexto econômico em questão.

Podemos concluir através desse breve histórico que o papel das empresas de consultoria (sua atuação) é o de executar projetos e pacotes gerenciais, embasados pelas teorias e ferramentas desenvolvidas e estabelecidas no período. Adequar seus clientes aos padrões exigidos pelo mercado, contribuindo para que estes sejam competitivos em segmentos cada vez mais disputados.

2.5 Principais empresas de consultoria

As maiores e principais empresas de consultoria do mercado brasileiro são as multinacionais, oriundas do mercado anglo-saxão. As práticas estabelecidas em seus países de origem são aplicadas aqui, muitas vezes adequando os conceitos à nossa realidade.

As gigantes da consultoria internacional as chamadas “big five” (DONADONE, 2001) vieram para o Brasil juntamente à instalação de seus clientes multinacionais norte-americanos na década de oitenta, são elas: *Pricewaterhousecoopers, Arthur Andersen, Ernst & Young, KPMG e Deloitte Consulting*.

Aparecem também nesse universo as pequenas empresas de consultoria de origem nacional (que se contam aos milhares), as consultorias oriundas de parcerias com universidades e também as cooperativas de consultores, tema que vem sendo explorado conjuntamente a esta pesquisa em trabalhos recentes. Ressalta-se que pelo foco de mercado e formas de atuação não são consideradas concorrentes das grandes (DONADONE, 2001).

2.6 Os consultores – os profissionais da consultoria

È crescente o número de profissionais nessa nova atividade que, em muitos casos, após anos de atuação como gestores ou gerentes empresariais, vêem na consultoria novas possibilidades de trabalho. Existem também os profissionais que optam pelo trabalho de consultoria por ser uma das poucas, se não a única, opção disponível em um mercado de

trabalho marcado pelo fantasma do desemprego. Ambas as situações podem ser vistas como lados diferentes de uma mesma moeda, ou mesmo como extremos opostos de um mesmo mercado, onde existem desde profissionais altamente qualificados, experientes e bem remunerados, atuando em grandes empresas multinacionais do setor, até profissionais recém-formados nas universidades, ou com apenas a experiência prática e baixos níveis de qualificação.

Apesar de não ser o objetivo deste trabalho a análise do por que o setor de consultoria organizacional se tornou um mercado atraente para a atuação de especialistas formados nas mais variadas áreas, é importante, neste momento, uma breve reflexão, principalmente para que se entenda por que alguém escolheria ser consultor do SEBRAE-SP, já que o foco da presente pesquisa é entender como funciona e como vem se estruturando este setor dentro da referida instituição.

Pode-se dizer que instituições como o SEBRAE-SP ou como as diversas cooperativas de consultores, de certa forma, democratizaram a atividade do consultor empresarial, que não mais precisa ficar restrita a atuação das grandes empresas do setor. Essa avaliação pode se tornar válida tanto sob o ponto de vista dos trabalhadores, ou seja, dos consultores, que vêem nessas instituições diferentes oportunidades de trabalho, como também sob o ponto de vista dos clientes, que podem não somente se tratar de organizações de grande porte e, conseqüentemente, com elevado faturamento e poder aquisitivo, podendo contratar empresas como a *KPMG* ou a *Deloitte Consulting*, mas também podem se tratar de empresas de menor tamanho e faturamento, como a maioria das empresas brasileiras e do estado de São Paulo, que se enquadram na categoria de MPEs. É válido ressaltar que

embora seja o seu principal nicho de mercado, tanto o SEBRAE-SP quanto as cooperativas de consultores não se restringem somente a atender organizações de menor porte.

Apesar das diferenças inerentes à natureza de seus clientes, que ficarão mais evidentes ao longo deste trabalho, todas as definições de consultoria citadas em itens anteriores são válidas para representar a maneira como podem atuar as diferentes categorias destes profissionais junto a seus clientes. Empresas contratam consultores para resolver problemas estruturais, modernizar algum aspecto dentro da organização, legitimar processos de mudanças internas, entre outras coisas, independente de seu porte ou segmento a que pertença.

A atuação dos consultores, cujo propósito principal também pode ser visto como ajudar os seus clientes a fazer a melhor utilização de suas capacidades e recursos para alcançar os objetivos a que se propõe (Wilkinson, 1994, apud. Barcus & Wilkinson), pode envolver atividades como:

- Aconselhamento gerencial na análise, planejamento, organização, operação e funções de controle;
- Condução de estudos especiais, preparando recomendações, propondo planos e programas e fornecendo conselhos e assistência técnica na sua implementação;
- Revisão e sugestão de melhorias das políticas, procedimentos, sistemas, métodos e relacionamentos organizacionais;

- Introdução de novas idéias, conceitos e métodos de gestão.

O mesmo autor ainda destaca que estas atividades de consultoria em gestão envolvem dois tipos de contato com clientes: conselhos/consulta e compromisso. O primeiro normalmente consiste em fornecer avisos e informações numa estrutura de curto prazo, de forma oral em uma ou mais discussões com o cliente. Já no segundo tipo de contato, o *compromisso*, consiste na forma de aconselhamento gerencial ou serviço de consultoria, na qual uma abordagem e processo analítico são aplicados num estudo ou projeto (WILKINSON, 1994, apud. Barcus & Wilkinson, 1994).

Já a Associação Americana de Consultores em Gestão (ACME) define a atividade dos consultores como a de fornecer um serviço em troca de pagamento, por pessoas externas aos objetivos da empresa/ organização-cliente, que ajuda os dirigentes a melhorar a gestão, os negócios e as performances econômicas da mesma. (VILLETTE, 2003).

Segundo Kinard (1994, apud. Barcus & Wilkinson, 1994), a atividade dos consultores organizacionais pode ser entendida como uma profissão, uma vez que os mesmos possuem determinados atributos e com eles fornecem determinados benefícios para seus clientes, sob determinadas condições especificadas. Os profissionais de consultoria:

- Possuem uma grande variedade de habilidades e qualidades, sendo que a aquisição destas requer uma extensiva educação, treinamento e/ ou experiência;

- Fornecem serviços baseados em pró-eficiência técnica, as quais, por sua vez, estão concentradas em um corpo de conhecimento apropriado;
- São suportados por um código de ética e padrões na prática de serviços aos seus clientes e nas relações com o público e concorrência;
- Estabelecem honorários que são fixos de acordo com a quantidade e com o tipo do trabalho a ser realizado.

Com o intuito de agrupar as várias categorias de serviços que podem ser oferecidos pela profissão de consultor e dar certa coesão à referida profissão, recentemente foram criadas algumas associações, dentre elas o *Institute of Management Consultants (IMC)* e o *Instituto Brasileiro dos Consultores de Organizações (IBCO)*

O IMC foi fundado em 1968 e tem como objetivo principal garantir os padrões éticos, a competência e independência profissional de seus membros, para que os mesmos possam se enquadrar como consultores em gestão. Para isso, o Instituto criou um código de ética e um programa de certificação, para obtê-lo seus membros devem atender a algumas especificações.

O IBCO (representante do IMC no Brasil) é uma ONG (Organização Não-governamental) que reúne empresas de consultoria, consultores autônomos, consultores internos e membros institucionais por meio de adesão voluntária. Para ser um associado e

receber um certificado, o candidato a membro passa por exames que avaliam a formação, a experiência e a forma de atuação do profissional. (www.ibco.org.br). Inclusive, em seu estatuto, o IBCO também trata de definir a atividade de consultoria gerencial, como a que *“visa à investigação, identificação, estudo e solução de problemas, gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais. Compreende a indicação dos métodos e soluções a serem adotados e a criação de condições para a sua implantação nas organizações assessoradas. É exercida por Consultores de Organização, individualmente, ou através da direção técnica de empresas compostas de profissionais com formação adequada para essa atividade, dedicadas à prestação desses serviços especializados para terceiros”*. O mesmo estatuto, refere-se também especificamente ao consultor, como sendo *“o profissional, qualificado por instrução superior e experiência específica, cuja principal atividade é a prática da Consultoria de Organização acima definida, de forma continuada e nitidamente predominante sobre outras eventuais atividades que porventura exerça.”*

3. O Universo da Micro e Pequena Empresa no Brasil

3.1 Relevância econômico-social das Micro e Pequenas Empresas

Dois são os motivos básicos que levaram à inclusão da presente seção neste trabalho. O primeiro advém da grande participação que as micro e pequenas empresas (que serão chamadas de MPEs, na maior parte das vezes, ao longo do texto) têm exercido nos últimos anos em todo o mundo, tanto na economia de países desenvolvidos como os EUA, como em países em desenvolvimento como o Brasil. Ao longo deste tópico, serão apresentados, entre outras coisas, dados que confirmam e contribuem para o entendimento da importância deste segmento. Já o segundo motivo (pode-se dizer que deriva do primeiro) reside no fato das MPEs no Brasil (e em especial no estado de São Paulo, dado o recorte da pesquisa) serem os principais clientes e consumidores dos serviços e produtos oferecidos pelo *Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa*, o SEBRAE, em especial pelo setor da instituição denominado *Orientação Empresarial*. Todos os produtos de *massificação da consultoria*⁴ são desenvolvidos tendo como foco principal as organizações de menor porte. Não seria exagero citar que a própria existência do SEBRAE (que na sua origem denominava-se CEBRAE – *Centro Brasileiro de apoio a Pequena Empresa*, origem esta, que será apresentada e discutida em seções posteriores) se deve a essa relevância econômica e social das pequenas empresas na economia brasileira.

⁴ O termo refere-se aos produtos desenvolvidos pelo setor de Orientação Empresarial (OE) do SEBRAE-SP que, de uma forma ou de outra, possibilitam que os empresários das MPEs tenham acesso a algum tipo de assistência fornecida pela instituição, o que pode ser considerado (e o é, para o próprio SEBRAE-SP, segundo seus membros entrevistados) como uma ação de consultoria. O assunto será discutido com maior profundidade em seções posteriores.

Em todo o mundo, as mudanças econômicas, incrementadas pelo avanço da tecnologia de informação e pela popularização de métodos gerenciais básicos, associada ao processo de desindustrialização (ou verticalização) e à expansão do setor de serviços, fizeram com que as micro empresas e as empresas de pequeno porte assumissem, já no início dos anos 80, um papel de destaque nas economias de diversos países, sendo responsáveis por grande parte da geração de emprego e renda.

Atualmente, no Brasil, aproximadamente 35 milhões de pessoas estão trabalhando nas micro e pequenas empresas ou ocupando setores informais da economia.

As tecnologias modernas de produção fizeram com que um sem número de postos de trabalho simplesmente deixassem de existir nas organizações de grande porte, ao mesmo tempo em que as mesmas obtiveram elevados ganhos em termos de qualidade e produtividade com a implantação das modernas ferramentas de administração.

Até mesmo o termo “exercito de reserva” cunhado ao longo dos anos pelos principais críticos e estudiosos do modelo capitalista, como Marx, por exemplo, pode ter perdido seu sentido. O que era apontado como uma das razões de sobrevivência e longevidade do capitalismo, possibilitando a existência de mão-de-obra barata e sempre disponível no mercado, hoje pode ser visto como uma “reserva que não mais vai ser chamada para jogar”, ou seja, as novidades implantadas nos últimos anos, tanto em termos de infra-estrutura dos sistemas produtivos (como os mecanismos de automação) aliadas às

novidades gerencias (como o sistema Toyota e seus operários flexíveis) transformaram o desemprego, que poderia ser visto como um problema de conjuntura econômica (o chamado *desemprego conjuntural*) em uma questão estrutural. A falta de emprego nos principais setores industriais hoje é inerente ao modelo produtivo adotado dentro das organizações de grande porte, onde cada vez menos operários são necessários para que se produza cada vez mais. Conseqüentemente, os níveis de empreendedorismo em todo o mundo nunca foram tão altos, transformando as empresas de pequeno porte em uma das soluções mais viáveis (senão a mais viável) para abraçar toda essa mão-de-obra que não mais teria espaço na economia das grandes empresas.

3.2 Conceitos e características das Micro e Pequenas Empresas

Diversas são as formas de se classificar as empresas em categorias segundo o seu porte, tanto de forma quantitativa quanto qualitativa, não existindo, portanto, uma forma correta de classificação, uma vez que esta até mesmo pode variar entre um e outro setor e também de acordo com os objetivos a que as empresas se propõem. Os critérios quantitativos mais utilizados são o de número de funcionários e o de receita bruta anual, este último será exposto a seguir, até mesmo por ser o utilizado pelo SEBRAE, cuja atuação enquanto prestadora de consultoria em gestão é o foco desta pesquisa.

Vale ressaltar que as empresas de pequeno porte não serão analisadas como objeto de pesquisa, mas, sim, aparecem (como já citado) como as principais clientes da instituição

pesquisada o que torna desnecessária a exposição mais detalhada acerca dos critérios legais de classificação das mesmas e seu estabelecimento.

Segundo o art. 2º do Estatuto da Micro Empresa e Empresa de Pequeno Porte são consideradas como microempresas (até o fechamento desta pesquisa) aquelas cuja receita bruta anual seja igual ou inferior à R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais), e como empresas de pequeno porte, as que tenham receita bruta anual de até R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais). Mesmo que tenham o faturamento anual compatível com os limites fixados, não poderão ser enquadradas como microempresa e empresa de pequeno porte: empresas com participação de pessoa física domiciliada no exterior ou de outra pessoa jurídica; empresas com participação de pessoa física que seja titular de outra firma mercantil individual ou sócia de outra microempresa ou empresa de pequeno porte, salvo se esta participação não for superior a dez por cento do capital social.

Para uma melhor justificativa da relevância do tema micro e pequena empresa no Brasil e sua relação com a consultoria, serão apresentados a seguir diversos dados quantitativos e também qualitativos a respeito deste setor. Os dados advêm de pesquisas elaboradas pelo Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas da Secretaria do Desenvolvimento da Produção do Ministério do Desenvolvimento, pelo próprio Sebrae e demais órgãos competentes nas duas últimas décadas, justamente com o objetivo de apontar a importância das MPE's no cenário nacional.

- No período de 1990 a 1999, foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, 55% delas como microempresas (Sebrae).

- *As empresas com até 99 empregados (micro e pequenas empresas) representam cerca de 52,8% da força de trabalho (Rais/2000).*

- *Segundo o Informe-se nº 36 (jan/02) da AFE/BNDES, que utiliza a RAIS, excluindo os estabelecimentos sem pelo menos um empregado formal (2,842 milhões de empresas):*

- *Em 2000 havia em todo o País 400 mil microempresas (com até 19 empregados) a mais do que em 1995, representando 93% do total de estabelecimentos empregadores e 26% dos trabalhadores formais.*
- *Entre 1995 e 2000 o número de grandes empresas cresceu 2,2% e o de microempresas (com até 19 empregados) cresceu 25%.*
- *Entre 1995 e 2000 o saldo entre contratações e desligamentos nas microempresas (com até 19 empregados) foi de mais de 1 milhão e 400 mil, enquanto nas grandes empresas foi de 29.652 novos postos de trabalho. Assim, enquanto o número de trabalhadores em empresas de grande porte cresceu 0,3%, nas microempresas o crescimento do número de trabalhadores foi de 25,9%.*
- *Embora as maiores responsáveis pelo aumento no nível de emprego tenham sido as microempresas (com até 19 empregados), os estabelecimentos de médio e grande porte ainda respondiam, em 2000, por 55% dos postos de trabalho (e por menos de 2% do total de empresas).*
- *Os setores de comércio e serviços foram os que tiveram maior aumento no nível de emprego entre 1995 e 2000, neles predominando as microempresas com até 19 empregados.*

- *Em 2000 havia 2.161.783 empresas com até 99 empregados (micro e pequenas empresas), assim distribuídas: 0,29% no extrativismo mineral, 10,65% na indústria de transformação, 0,25% nos serviços industriais de utilidade pública, 4,3% na construção civil, 37,6% no comércio, 35% nos serviços, 0,37% na administração pública e 11,5% na agropecuária.*

- *Em 2001, das 147.165 empresas cadastradas no SIASG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais, que registra a movimentação do cadastro de fornecedores, de preços e do catálogo de materiais e serviços, 26,21% são microempresas, e 26,84% são empresas de pequeno porte. (SLTI/MP)*

- *O número de MPE's exportadoras se aproxima de 4.000 empresas, exportando atualmente cerca de US\$ 800 milhões (SEBRAE, 1998).*

- *Entre 1995 e 1997, 81% das micro e pequenas empresas exportadoras pesquisadas tiveram maior intercâmbio comercial com os países do Mercosul. Em seguida estava a Comunidade Européia, com 10%, e os Estados Unidos, com 4,3%. (Estudo: "A micro e pequena empresa no comércio exterior", Métodos Consultoria, ago/00 - Sebrae)*

- *Segundo pesquisa elaborada em 37 países, os quais, juntos, representavam quase 2/3 da população mundial, em 2002 o Brasil figurava em sétimo lugar no ranking dos países com maior nível geral de empreendedorismo. A taxa brasileira de atividade empreendedora total, que indica a proporção de empreendedores na população de 18 a 64 anos de idade, foi de 13,5%, estimando-se em 14,4 milhões o número de empreendedores no País, dos quais 42% eram mulheres. Além disso,*

o Brasil apresentou a maior taxa de empreendedorismo por necessidade, 7,5% do total, enquanto a média foi inferior a 2%. Isto é, 55,4% dos que abriram um negócio próprio em 2002 o fizeram por dificuldade em encontrar trabalho. (GEM - Global Entrepreneurship Monitor, projeto criado pela London Business School (GB) e pela Babson School (EUA) e coordenado no Brasil pelo IBQP/PR em parceria com o Sebrae).

- A principal razão apontada para a abertura das novas empresas, segundo pesquisa realizada pelo departamento de Pesquisas Econômicas do Sebrae-SP (1999) em parceria com a Fipe, é o desejo de ter o próprio negócio, razão citada por 34% dos novos proprietários de empresas. A segunda razão mais citada foi "identificou uma oportunidade de negócio", razão citada por 28% dos novos proprietários. Outras razões citadas foram: tinham experiência anterior (11%), estavam desempregados (6%), exigência de clientes e fornecedores (6%), foram demitidos e receberam indenização ou participaram de algum Plano de Demissão Voluntária-PDV (4%), estavam insatisfeitos no seu emprego (2%) e outras razões (9%).

- Já com relação ao grau de escolaridade dos proprietários das empresas abertas entre 1995 e 1999, cerca de 14% dos novos donos de empresas possuem apenas o primeiro grau incompleto, 22% possuem o primeiro grau completo, 41% concluíram o segundo grau e 23% possuem superior completo ou mais.

- Finalmente, segundo essa mesma pesquisa, imediatamente antes de abrirem seu negócio, cerca de 44% dos novos proprietários eram funcionários de empresas privadas, 21% estavam ocupados como "autônomos" (sem empresa constituída) e 13% já eram proprietários de outras empresas.

Os dados apresentados delimitam um cenário econômico onde as MPEs têm fundamental participação e importância. Os números em termos de geração de emprego e renda, participação no PIB e nível de empreendedorismo no Brasil falam por si mesmos, nesse sentido. Outro dado que também chama a atenção é o índice de mortalidade das MPEs brasileiras. Muitas delas, como se pôde verificar, não passam do primeiro ano de atividade. De acordo com dados levantados pelo próprio Sebrae em 1999, em torno de 47% das empresas de pequeno porte morrem já em seu primeiro ano de vida. O que se pode afirmar sobre as causas e conseqüências de tal fato?

3.3 Por que morrem as Micro e Pequenas Empresas

Nesta seção serão discutidas causas e conseqüências do encerramento das atividades das MPEs na economia, principalmente no estado de São Paulo. Antes de serem apontadas possíveis causas, como a falta de planejamento prévio ou mesmo problemas operacionais, serão apresentados alguns dados e discutidas algumas das conseqüências do fechamento das empresas de pequeno porte.

As conseqüências não são difíceis de apontar e, obviamente, residem no impacto econômico que o fechamento de um grupo de empresas dentro de um determinado setor, pode representar para a economia como um todo, principalmente em um país como o nosso onde os altos índices de desemprego fazem parte da história. Uma empresa de pequeno porte fechada representa um pequeno número de postos de trabalho que passam a não existir e quando esse número de empresas passa para a casa dos milhares, podemos vislumbrar a magnitude do referido problema.

A arrecadação tributária também é um fator a ser levado em conta uma vez que, no conjunto, os números de arrecadação das pequenas empresas não são desprezíveis, tendo em vista seu faturamento.

A realização de determinadas atividades de suporte às grandes empresas por parte das pequenas organizações, que poderiam não ser realizadas pelas primeiras com a mesma eficácia que as segundas como distribuição ou fornecimento também merecem destaque como contribuição importante prestada pelas MPEs à economia de qualquer país. A tabela 3.1, a seguir, fornece dados quantitativos referentes à constituição e encerramento de empresas no estado de São Paulo no período de 1990 a 2002. Já a tabela 3.2 mostra uma estimativa do custo social do fechamento das empresas no estado.

	Constituição de Empresas Ltda + Individuais (JUCESSP)	Estimativa de Fechamento de Empresas (SEBRAE/SP)
--	--	---

1990	152.407	68.081
1991	152.192	80.916
1992	115.908	82.797
1993	139.211	76.195
1994	142.220	83.699
1995	146.359	83.511
1996	129.378	86.219
1997	142.537	80.008
1998	123.284	85.446
1999	122.322	78.430
2000	122.009	78.221
2001	131.135	75.136
2002	123.136	77.931
Total	1.742.098	1.036.592

Tabela 3.1: constituição e encerramento de empresas no estado de São Paulo no período de 1990 a 2002.

Fonte: Elaborado pelo SEBRAE-SP, a partir de dados do DNRC e pesquisa de campo.

Nota: Para obter as estimativas de fechamento de 1990 a 2002, aplicou-se as taxas de mortalidade para empresas de 1 a 5 anos, encontradas em dez/2002, às constituições de todo o período.

Eliminação de	Custo em 1 ano	Custo Total 1990/2002
Empresas	78 mil empresas	1,0 milhão de empresas

Ocupações	De 335 mil a 530 mil de ocupações	De 4,4 a 6,9 milhões de ocupações
Perda de poupança pessoal (capital investido)	R\$ 1,6 bilhão	R\$ 21,1 bilhões
Faturamento anual	R\$ 14,0 bilhões	R\$ 182,5 bilhões
Proporção do PIB do Brasil	1,2 % (R\$ 15,6 bilhões)	1,4 % (R\$ 203,6 bilhões)

Tabela 3.2: estimativa do custo social do fechamento das empresas no estado.

Fonte: Elaborado pelo SEBRAE-SP, a partir de Pesquisa de Campo e dados do DNRC e IBGE de 2002.

Quanto às causas, a resposta passa, na maioria dos casos, por razões econômicas, pela falta de planejamento prévio, falta de políticas de apoio e pelo despreparo por parte dos empresários em gerir seu próprio negócio de forma eficiente, ou seja, as MPEs fecham suas portas também por problemas operacionais, como gestão financeira ou controle da produção. Observa-se que o problema de planejamento prévio não é restrito apenas às empresas que fecham, mas também é verificado entre as empresas que continuaram em atividade.

Podemos também separar as causas da mortalidade das MPEs em externas e internas. Os fatores externos são relativos ao ambiente no qual a organização está inserida e, como o próprio nome diz, estão alheios ao seu controle interno (Mattar, 1988, apud. Sanches). Já nos fatores internos se encaixam os pontos fracos da empresa, que podem englobar desde a falta de planejamento até questões de ordem gerencial.

Dentre as causas externas, relativas ao ambiente, Saches (2005), aponta como uma das maiores dificuldades que as MPEs podem encontrar para sua sobrevivência o “efeito sanduíche”, quando, muitas vezes, a pequena empresa se coloca entre duas organizações de maior porte que ela, exercendo a mesma o papel de fornecedora e cliente de uma grande empresa. Nessa situação a imposição, tanto do preço de venda pelo fornecedor, quanto do preço de compra pelo cliente, torna extremamente difícil a sobrevivência da empresa “recheio”.

Fatores relativos ao ambiente também podem estar associados a questões de ordem econômica quando se fala dos obstáculos frente às MPEs no Brasil. O empreendedor disposto a abrir o seu próprio negócio por aqui irá enfrentar as altas taxas de juros impostas pelo mercado, principalmente quando se tratam de pequenos negócios, uma vez que os mesmos são considerados investimentos de alto risco.

As altas taxas de competitividade do mercado constituem-se em um outro fator que pode ser apresentado como uma barreira à sobrevivência das MPEs. Para Souza e Bacic (1998), a tendência à imitação dos concorrentes aliada à dificuldade de geração de novos valores para seus clientes impedem, de certa forma, que seus produtos se tornem dominantes ou ganhem maior espaço no mercado que os da concorrência que, muitas vezes, tratam-se de empresas de maior porte.

As MPEs também padecem do fato de que, muitas vezes, se confundem com a figura de seu dono. Segundo pesquisa elaborada pelo próprio SEBRAE, muitos empresários dirigem as micro e pequenas empresas segundo seus interesses pessoais, até mesmo pelo

estreito vínculo que possuem com as mesmas e por elas constituírem-se como a única fonte de renda do proprietário.

Um dos trabalhos realizados pelo SEBRAE-SP em 2003 intitulado “Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 Anos”, cita dois casos fictícios com o objetivo de ilustrar as causas e conseqüências da falta de planejamento prévio na abertura de uma empresa e as razões que podem levá-las ao sucesso ou ao fracasso. Eles serão também apresentados no presente trabalho, a seguir, com o mesmo objetivo:

***CASO I:** Alberto, 53 anos, funcionário público, abriu um bar porque desejava ter o próprio negócio. Não fez quase nenhum tipo de levantamento de informações para instalar sua empresa. Com a “cara e a coragem” investiu todo o recurso que tinha. Ele e seu sócio chegaram a contratar mais duas pessoas para trabalharem no bar. Porém, 1 mês após o registro na Junta Comercial, tiveram de encerrar suas atividades, perdendo todo o dinheiro investido. A falta de conhecimento, de planejamento, de assessoria, os custos (mais elevados que o esperado) e as dificuldades na administração do caixa foram determinantes para o fechamento do negócio. Desde então não encontrou nova ocupação.*

***CASO II:** José, 50 anos, empregado de empresa privada, resolveu abrir uma papelaria após constatar que na sua região não havia outras empresas desse mesmo tipo. O que o motivou foi a vontade de aumentar sua renda. Apesar de não ter experiência no assunto, procurou assessoria especializada (p.ex., fez curso no SEBRAE) e investiu sua poupança pessoal para abrir o negócio. Frequentemente aperfeiçoa seus serviços às necessidades dos clientes, faz divulgação e está sempre atento com respeito à necessidade de sincronizar pagamentos e recebimentos. Inscrito no SIMPLES federal e no SIMPLES paulista, participou do Programa Brasil Empreendedor (PBE) e apesar da crise econômica continua garantindo, com seu negócio, o sustento de sua família.*

Os dois casos evidenciam os principais fatores responsáveis pelos insucessos das MPEs. No primeiro fica evidente, principalmente, a falta de planejamento prévio. Nenhuma informação foi levantada e, portanto, o empresário (fictício) não tinha nenhuma informação acerca das ameaças e oportunidades de seu negócio. Já no segundo caso, pôde-se notar que se fizeram presentes os fatores ausentes do primeiro, o que no caso foi determinante para que a “empresa” tivesse sucesso.

Ainda dentro das causas internas, é muito difícil também que um empresário despreparado possa avaliar de forma completa e eficiente o conjunto de ameaças e oportunidades externas à organização. Em virtude da crescente competitividade, até mesmo pelo grande número de empresas, se torna obrigatória a definição de diferenciais competitivos que possam tornar viável a permanência no mercado. O suporte dado pela ação do SEBRAE-SP enquanto consultoria para as MPEs se torna peça chave no desenvolvimento de suas estratégia e planejamento e para a sustentabilidade dos mesmos ao longo do tempo. A tabela 3.3 resume as principais causas de mortalidade das empresas paulistas, segundo o SEBRAE-SP:

Itens	Principais problemas
1- Planejamento prévio	Deficiências no planejamento prévio à abertura
2- Gestão empresarial	Deficiências na gestão do negócio (fluxo de caixa, finanças, aperfeiçoamento de produto, divulgação, vendas/comercialização, não busca assessoria técnica/profissional)

3 – Políticas de apoio	Políticas de apoio insuficientes
4 – Conjuntura econômica	Consumo deprimido e concorrência muito forte
5 – Problemas pessoais	Problemas de saúde, criminalidade e sucessão

Tabela 3.3: principais causas de mortalidade das empresas paulistas.

Fonte: Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos. SEBRAE-SP. 2002.

Um único raciocínio pode ser capaz de resumir o que foi apresentado até aqui sobre as MPEs: não se pode atribuir a causa de sua mortalidade a um único fator. Um negócio pode ser mal sucedido devido a um conjunto de fatores que se somam, se agravam e se influenciam mutuamente. Tanto os internos quanto os fatores relacionados ao meio ambiente que envolve a empresa podem ser responsáveis pela sua falência ou insucesso. Os dados referentes às pesquisas realizadas pelo Sebrae endossam essa teoria, assim como as fontes bibliográficas consultadas a respeito das pequenas empresas.

3.4 O que pode evitar a mortalidade das MPEs

A mesma pesquisa anteriormente citada realizada pelo SEBRAE-SP, juntamente com uma outra com mesmo título só que de 2001, revelam dados quantitativos importantes

acerca da mortalidade das empresas paulistas, que se apresentam de forma resumida na figura 3.1, que se segue:

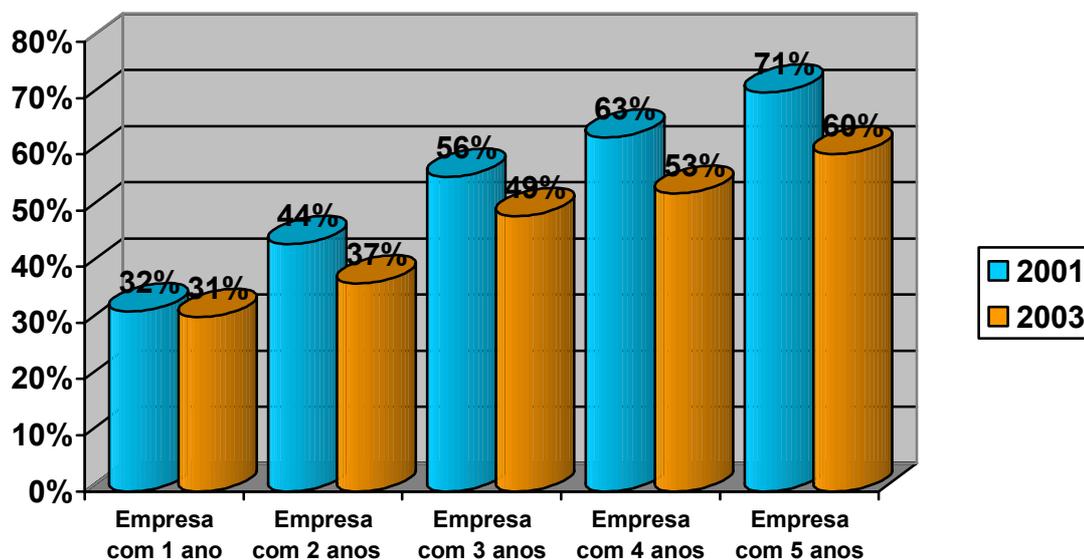


Figura 3.1: mortalidade das empresas paulistas (2001 e 2003).

Fonte: Adaptado de pesquisa de campo realizada pelo SEBRAE-SP (out/2001) e (nov/2003) “Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos”.

Os dados apontam uma queda na taxa de mortalidade das empresas paulistas em todas as idades consideradas. Diversos fatores podem ser citados como responsáveis por essa diminuição como, por exemplo, a situação econômica vivida pelo país nos dois diferentes períodos considerados, porém, tanto a atuação das empresas de consultoria no estado quanto a atuação do SEBRAE-SP podem ser apontadas também como um fator favorável a essa melhora nos indicadores das empresas paulistas.

Mesmo existindo, de certa forma, semelhanças quanto ao trabalho desenvolvido pelo SEBRAE-SP e pelas empresas de consultoria de mercado, ficam evidentes também as

diferenças significativas entre eles, uma vez que existe todo um mecanismo desenvolvido pelo setor de Orientação Empresarial para que o cliente atendido seja cada vez mais “auto-suficiente”, necessitando cada vez de menos orientação para continuar o desenvolvimento do seu negócio uma vez que o SEBRAE-SP, enquanto instituição, visa a obtenção, por parte dos empresários de negócios de pequeno porte, das condições necessárias para crescer e acompanhar o ritmo de uma economia mais aberta e competitiva. Na discussão dos próximos tópicos essas semelhanças e diferenças aparecerão naturalmente.

4. O Que é o SEBRAE

Em 1972 nasce, como uma iniciativa do Governo Federal, o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae). A instituição tinha como objetivo, como o próprio nome dizia, oferecer suporte ao desenvolvimento desse importante segmento da economia nacional em seus diversos âmbitos e particularidades. A partir de 1990, por motivos que não serão discutidos nesse trabalho, a entidade passou por um processo de privatização, transformando-se num serviço social autônomo, denominado Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, do qual o SEBRAE-SP faz parte.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE é um órgão componente do chamado sistema “S” (resultado do referido processo de desestatização de diversas organizações) composto por entidades como: SESC, SENAT, SENAI, que fazem parte de outros segmentos como comércio e transportes e que atuam de forma semelhante, cada um em sua área.

Formalmente, trata-se de uma entidade civil sem fins lucrativos, criada pela Lei número 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto número 99.570, de nove de outubro de 1990, posteriormente, alterada, pela Lei número 8.154, de 28 de dezembro de 1990. Sua finalidade é a de apoiar e desenvolver o universo dos pequenos negócios brasileiros.

Nesta seção, além da origem dos recursos, serão discutidos os componentes do SEBRAE-SP de maior relevância junto ao setor de *Orientação Empresarial*, foco de discussão da pesquisa.

4.1 De onde vêm os recursos

Como toda organização, o SEBRAE precisa de capital para cobrir os custos decorrentes de suas atividades operacionais e administrativas. A maior parte dos recursos correspondem à contribuição compulsória de 0,3% calculada sobre o total da folha de salários das empresas. Esse dinheiro é recolhido aos cofres públicos, mais precisamente ao Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), que, posteriormente, repassa ao SEBRAE que, por sua vez, repassa-o para as diversas unidades da federação, como o SEBRAE-SP, conforme determina o artigo 8º, parágrafo 3º da Lei número 8.029, que criou o SEBRAE. 40% do compulsório vai para as unidades estaduais e do Distrito Federal; 50% fica com o SEBRAE e os 10 % restantes compõe uma reserva técnica da entidade. Outra fonte de renda provém da cobrança de serviços prestados aos clientes, na sua maioria cursos ligados à gestão e desenvolvimento de negócios.

Não há dúvidas de que hoje, nenhuma organização moderna consegue ultrapassar barreiras e vencer desafios sem a parceria de um time de colaboradores verdadeiramente motivado, treinado e comprometido com seus objetivos. A montagem desse capital tem um custo, porém, sem a sua contribuição, não existe empresa.

Nesse sentido, recentemente a entidade vem buscando estabelecer parcerias, em sua maioria junto ao setor privado, no sentido de angariar recursos, não diretamente financeiros, e sim na forma de suporte material: impressos, cartilhas, informativos e outros que possam auxiliar na prestação do serviço da instituição.

No tocante às parcerias, é importante destacar o significado das mesmas para o serviço prestado pelo SEBRAE. Ao mesmo tempo em que, como já citado, proporcionam suporte material, funcionam duplamente como um agente legitimador.

De um lado existem as MPEs, clientes da instituição e, em muitos casos, componentes da cadeia produtiva das grandes empresas tanto como clientes quanto como fornecedoras. A associação dessas empresas de grande porte junto à “marca” SEBRAE carrega benefícios nesse sentido, favorecendo e, de certa forma, estreitando as relações entre as elas e as MPEs.

De um outro lado existem as pessoas que enquanto potenciais consumidores dos produtos produzidos por essas empresas podem ver nessa parceria um incentivo a mais para adquirir tais produtos, uma vez que é inegável o papel social exercido pelo SEBRAE junto às MPEs.

Desde sua criação, o SEBRAE-SP direciona seus recursos numa ampla diversidade de iniciativas relacionadas aos pequenos negócios contemplando desde abordagens sociais até empreendimentos de alta tecnologia. Esta forma de atuar caracteriza uma entidade que deve ser eficaz no gerenciamento de projetos dos mais diversos tipos (ANDRADE, 2005).

Especula-se que a principal fonte de recursos que o Sebrae possui, a contribuição compulsória arrecadada via INSS, pode sofrer mudanças no sentido de diminuição ou até mesmo extinção, porém, não existe até o momento nenhum dado concreto a esse respeito. O que se pode pensar é até que ponto o Sebrae em âmbito nacional e em suas unidades estaduais teria condições de continuar atuando de forma tão abrangente sem essa fonte de recursos, ou até mesmo, o que levaria o governo a tomar tal decisão uma vez que é notória a contribuição da entidade no cenário nacional, o que não custa lembrar, não é o foco de discussão do presente trabalho.

4.2. A Organização

Cada unidade da federação trabalha de forma autônoma, porém, vinculada às diretrizes do SEBRAE nacional por meio da atuação de um conselho deliberativo nacional (CDN), composto por representantes tanto da esfera pública quanto da privada (o que será o foco de uma discussão posterior, uma vez que mesmo com o referido processo de privatização, a instituição continua, de certa forma, sendo coordenada por membros do setor público). Caminhando mais abaixo na hierarquia, encontramos o conselho deliberativo estadual (CDE) que, a exemplo da esfera nacional possui representantes oriundos da iniciativa privada e do setor público, sua atual constituição é a seguinte: Associação Comercial de São Paulo (ACSP), Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (ANPEI), Banco do Estado de São Paulo S.A. (Banespa), Federação da Agricultura do Estado de São Paulo (FAESP),

Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), Federação do Comércio do Estado de São Paulo (FECOMÉRCIO), Fundação Parque Alta Tecnologia de São Carlos (ParqTec), Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), Secretaria de Estado dos Negócios da Fazenda, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo (Sindibancos), Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal (CEF) e Superintendência Estadual do Banco do Brasil (BB). O papel principal deste conselho é zelar pelos recursos recebidos direcionando-os ao cumprimento da missão da entidade. Cada instituição componente do CDE é respectivamente representada por um integrante da mesma, normalmente pelo atual presidente.

A definição da presidência do CDE e da diretoria para o próximo período é feita por meio de uma eleição que ocorre a cada dois anos. Atualmente, ocupa o cargo de presidente o empresário **Paulo Okamoto**, 49 anos, presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), presidente do Instituto Roberto Simonsen (IRS), presidente dos Conselhos Regionais do SESI-SP e do SENAI-SP.

A diretoria é composta por uma superintendência, uma diretoria técnica e uma diretoria administrativa, apoiada por uma instância de gerências executivas. Sob este comando está um corpo gerencial, técnico e administrativo em torno de oitocentas pessoas, que atuam em trinta e cinco unidades regionais distribuídas pelo estado, além da sede.

O quadro da diretoria atual do SEBRAE-SP, também preenchido de forma eletiva como citado anteriormente, se apresenta o seguinte: Diretor Superintendente: José Luiz Ricca, Engenheiro Industrial, com especialização em Gestão Humana, Desenvolvimento

Empresarial e Balanço Social, membro do Conselho do Centro Incubador de Empresas Tecnológicas (Cietec) e da Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides). Diretor Técnico: Carlos Roberto Pinto Monteiro, Engenheiro formado pela Escola de Engenharia da FAAP, é sócio-diretor da empresa Multihab Engenharia e Serviços Ltda. Diretor Administrativo e Financeiro: Carlos Eduardo Uchôa Fagundes, Administrador de Empresas e Eletrotécnico formado pela PUC, com cursos de aperfeiçoamento em Relações Sindicais Trabalhistas nos EUA, Japão e Europa.

Além do CDE, compõe a estrutura organizacional do SEBRAE-SP o Conselho Fiscal, composto atualmente pela Federação da Agricultura do Estado de São Paulo (FAESP), Associação Comercial de São Paulo (ACSP) e Superintendência do Banco do Brasil (Banco do Brasil). O que garante, como no caso do conselho deliberativo, a participação tanto do setor privado, quanto da esfera pública.

A figura 4.1, a seguir, mostra parte da estrutura hierárquica do SEBRAE-SP:

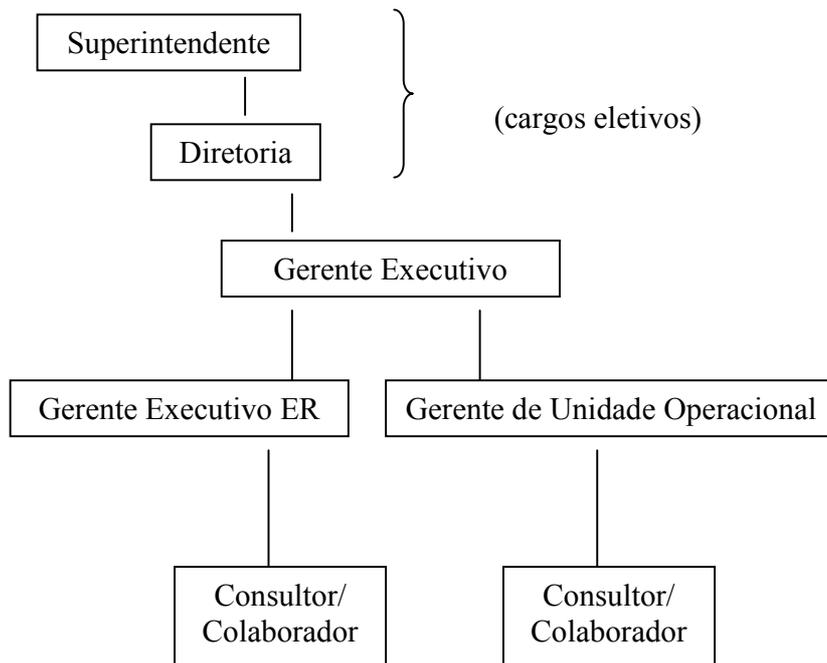


Fig. 4.1: sistema hierárquico parcial do SEBRAE-SP.
 Fonte: elaboração própria.

Do Escritório sede do estado de São Paulo saem os *produtos de massificação da consultoria*, que serão discutidos de forma detalhada na seção sobre as formas de atuação, a serem utilizados pelos Escritórios Regionais (ERs) no atendimento aos clientes do interior e pela própria sede na capital. O escoamento desses produtos e a relação Sede – ER é representada pela figura 4.2.

De um lado estão as MPEs, potenciais geradoras da demanda pelos serviços do SEBRAE-SP, este, podendo ser representado tanto pelo próprio escritório sede, aonde estão vinculados os consultores responsáveis pelo setor de consultoria, ou de *Orientação Empresarial*, como pelos escritórios regionais e balcões de atendimento, responsáveis diretos pelo escoamento do material produzido pelos consultores. Conforme ilustrado na

figura 4.2, o atendimento à demanda gerada pelas MPEs pode ocorrer tanto pelo acompanhamento direto e individualizado, como pelos impressos, artigos, revistas, cartilhas, cursos, palestras e programas desenvolvidos pelo SEBRAE-SP.

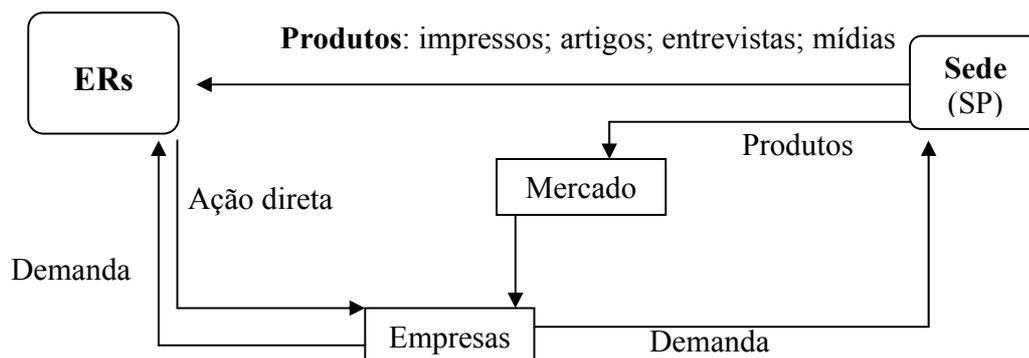


Fig. 4.2: escoamento dos produtos e processo de consultoria.
Fonte: elaboração própria.

4.3. Os Escritórios Regionais

O papel dos ERs é decisivo no atendimento à demanda gerada pelas MPEs no estado de São Paulo, uma vez que estão espalhados em cerca de 30 cidades e funcionam como braços da sede na capital, ampliando a capacidade de atendimento e atuando junto ao empresariado do interior. Em cada ER o empresário tem acesso a todos os produtos gerados pelo escritório sede, como: apostilas, cursos e palestras e ainda pode contar com o atendimento individualizado.

Cada ER é responsável por um certo número de municípios, normalmente, os que fazem parte de uma mesma região geográfica ou econômica. Cada município dessa região

pode possuir um Balcão de Atendimento ou um Posto de Atendimento ao Empreendedor (PAE). O ER da cidade de Campinas, por exemplo, abrange os municípios de: Águas de Lindóia, Amparo, Artur Nogueira, Campinas, Conchal, Cosmópolis, Engenheiro Coelho, Estiva Gerbi, Holambra, Hortolândia, Indaiatuba, Itapira, Jaguariúna, Lindóia, Mogi Guaçu, Mogi Mirim, Monte Alegre do Sul, Monte Mor, Paulínia, Pedreira, Serra Negra, Socorro, Santo Antônio de Posse, Sumaré, Valinhos e Vinhedo.

A figura 4.3, a seguir, mostra os municípios que possuem ERs. A forma que estão distribuídos faz com que as MPEs de todo o estado possam se beneficiar de sua atuação, uma vez que, como já mencionado, mesmo que o município não possua um ER este pode comandar, por exemplo um PAE.



Fig.4.3: Escritórios Regionais distribuídos pelo estado.
Fonte: www.sebraesp.com.br

4.4. Balcão de Atendimento/ Posto de Atendimento ao Empreendedor (PAE)

Da mesma forma que os Escritórios Regionais, atuam também os Balcões de Atendimento, no sentido de ampliar o número de empresas atendidas. A diferença é que o Balcão de Atendimento não possui a mesma infra-estrutura e, na verdade é como se fosse uma ampliação do ER, estando até, de fato, vinculado ao mesmo. Normalmente, municípios de menor porte possuem Balcões de Atendimento enquanto que os de maior porte, muitas vezes sedes administrativas de regiões, possuem ERs.

Recentemente, os Balcões de Atendimento vêm sendo substituídos pelos Postos de Atendimento ao Empreendedor (PAEs). A mudança apresenta um caráter muito mais ligado ao *marketing* do que propriamente ao modo de atuação, tendo em vista que não foram encontrados dados que mostrem qualquer mudança significativa no trabalho dos PAEs em relação aos Balcões.

Essa é uma forma de o SEBRAE-SP se fazer presente em um número cada vez maior de municípios, atender um número cada vez maior de clientes, otimizando seus recursos, já que tanto os Balcões quanto os PAEs demandam uma menor infra-estrutura se comparados com os Escritórios Regionais.

Conforme se pôde observar ao longo da presente seção, desde sua fundação a instituição do SEBRAE-SP tem por objetivo a diminuição da mortalidade e o apoio às MPEs do estado de São Paulo. Tanto sua estrutura funcional quanto hierárquica são

organizadas de forma a atender um número cada vez maior de clientes e da forma mais eficiente e eficaz possível.

Nos próximos capítulos serão descritas e analisadas as principais mudanças pelas quais a organização passou, principalmente no que se refere à criação de um setor específico voltado para a consultoria, chamado de *Orientação Empresarial*. O surgimento deste departamento dentro do SEBRAE-SP constitui-se como uma das mudanças mais significativas por ele atravessadas acerca do atendimento às MPEs. Dentro deste trabalho, esta mudança constitui-se como um dos principais focos de análise.

5. O que é consultoria para o SEBRAE

A inclusão da presente seção neste trabalho, assim como da seção seguinte, “*Formas de Atuação*”, se explica pela necessidade de se explicitar as semelhanças e diferenças do papel do SEBRAE-SP enquanto prestador do serviço de consultoria em relação às demais empresas de consultoria do mercado.

O principal objetivo do SEBRAE é incentivar a micro e pequena empresa, desde antes do seu nascimento, com programas de incentivo ao empreendedorismo e programas de financiamento, até seu acompanhamento através de ações de consultoria, programas de treinamento e capacitação, cursos, palestras e outros modelos de colaboração. Existem também ações de incentivo à formação de cooperativas e associações, a fim de fortalecer alguns setores e desenvolver outros. Isso também se relaciona com o surgimento de novos mercados, explorando e desenvolvendo novas regiões, onde se concentra a principal função dos escritórios regionais (ERs).

Assim sendo, considera-se consultoria todas as ações voltadas para a gestão de negócios, tendo como principal objetivo a redução de mortalidade da micro e pequena empresa. Não é considerado papel da consultoria, por exemplo, programas de fomento; cursos de treinamento para funcionários, entre outros, que também fazem parte do escopo de atuação da instituição.

A denominação *consultoria* já não é mais utilizada dentro da organização, principalmente para evitar falhas na compreensão e na interpretação dos objetivos da

mesma, uma vez que freqüentemente se confundem com os objetivos das empresas do mercado de consultoria. O que poderia ser chamado de consultoria no mercado, dentro do SEBRAE-SP recebe o nome de *Orientação Empresarial*, tendo sido criado, inclusive, um departamento específico com essa denominação.

Para as empresas de consultoria o principal objetivo é a aquisição e execução de novos contratos onde o contratante paga pela prestação de um serviço materializado, na maior parte dos casos, na execução de um projeto. Quanto maior for o número de projetos a serem executados ou o número de serviços prestados, maior a dependência da empresa-cliente em relação à consultoria. Não existe, portanto, por parte da empresa contratada, um interesse em que o cliente não mais retorne a medida em que um serviço é prestado, ou um atendimento é realizado.

Já para o SEBRAE-SP o que se busca é diminuir ou eliminar a dependência do cliente em relação à consultoria. À medida que determinada necessidade é atendida através de qualquer um dos processos de atuação da instituição, o foco passa a ser outra necessidade. Objetiva-se com o atendimento realizado, que o cliente não mais necessite de acompanhamento naquele foco, pois se espera que ele tenha adquirido, através do que foi a ele transmitido, a capacitação necessária para dar continuidade àquele ponto inicial.

5.1 Clientes

Em decorrência dos objetivos e linhas de atuação da instituição, ficam estabelecidos dois perfis de clientes. O primeiro constituído por empresas em formação e formadas com até um ano de existência, focando a orientação no desenvolvimento do perfil empreendedor. Já o segundo é composto por empresas já estabelecidas, em crescimento ou em declínio, com a orientação focada no domínio do negócio. Ao longo deste trabalho, serão discutidos os perfis de clientes de forma mais aprofundada, porém, em ambos os segmentos de demanda o objetivo é a “*capacitação gerencial para a tomada de decisões que promovam a competitividade da empresa, a partir da evolução do perfil empreendedor e do domínio do negócio*”.

A atuação do SEBRAE (não só no estado de São Paulo como em todo o Brasil) é voltada para o desenvolvimento das MPEs, como já evidenciado em diversas seções desta pesquisa, porém, vale ressaltar que não existe um setor ou segmento da economia privilegiado pelo seu atendimento. Empresas tanto da área industrial quanto de prestação de serviços, passando até por parcerias junto ao setor público para o desenvolvimento de um setor inteiro (como cooperativas), vêm sendo beneficiadas de forma direta ou indireta pelo trabalho da organização. Basta, por exemplo, a existência da necessidade por parte de uma MPE de melhorias em sua gestão para que ela seja cliente em potencial do SEBRAE-SP.

O setor de *Orientação Empresarial* trabalha sempre com demanda superior à capacidade, resultando em plena utilização da força de trabalho. É importante ressaltar que

a demanda não é diretamente estimulada por meio de campanhas de *marketing*, porém, atribuí-se seu constante crescimento às palestras, artigos, entrevistas e outros produtos.

Neste ponto, é interessante observar a presença cada vez maior e maciça do SEBRAE nos diversos órgãos de imprensa e veículos de mídia. Nos últimos anos, diferentemente dos anos 80 e 90, por exemplo, pode-se facilmente ter contato com uma matéria produzida pelo SEBRAE-SP em revistas como a *Veja* ou a *Época*, de grande circulação. Também é novidade o desenvolvimento de programas de rádio e TV, exibidos na *TV Cultura* e em canais fechados. Com o desenvolvimento da presente pesquisa, a resposta dos entrevistados foi unânime em apontar os motivos dessa presença: a *consultoria remota*. Os consultores do SEBRAE-SP acreditam que por meio da presença em uma grande mídia como uma revista de circulação nacional estão, de certa forma, atendendo a determinadas necessidades de algum setor das MPEs, dependendo do que é publicado. O que se torna curioso, uma vez que o que se espera com a publicidade de uma empresa e sua divulgação é que seus clientes cada vez mais a procurem, é que no caso do SEBRAE-SP se espera que os clientes tenham necessidade cada vez menor de procurá-lo e possam, eventualmente, resolver algum problema de gestão à distância.

Fica evidente, apesar do exposto, que os agentes de consultoria de massa acabam por gerar demanda por um atendimento direto, seja por consultoria coletiva ou individual. Ressalta-se que não há nenhum “problema” nisso, apenas se espera atender um número cada vez maior de empresas de formas cada vez mais eficiente.

Dessa forma os clientes podem chegar até a instituição, por meio do contato direto com os Escritórios Regionais ou com a própria sede, por meio dos próprios produtos de consultoria desenvolvidos e também via órgãos de divulgação como *Internet*, imprensa especializada, rádio, TV etc.

Pode-se dizer também que, para determinado tipo de empresa e em alguns casos, entrar em contato com alguma publicação do SEBRAE-SP, com alguma matéria ou programa de TV, funcione como um incentivo à procura por um atendimento mais específico por meio da contratação de um serviço especializado de consultoria de mercado. Sob esse aspecto, a presença da instituição na mídia não deixa de ser uma propaganda para a consultoria de gestão, podendo gerar mercado de trabalho tanto para pequenas empresas de consultoria como para consultores individualizados e cooperativas. Tal fenômeno, ou a devida comprovação do mesmo, constitui-se em um interessante objeto para pesquisas futuras na área de consultoria de gestão no Brasil.

6. Formas de atuação

Dentro do âmbito das MPEs, diversas são as linhas de atuação do SEBRAE-SP, a seguir, será apresentada uma breve descrição de cada uma delas, com ênfase, é claro, para a de Orientação Empresarial. É a forma de atuar deste segmento que será discutida posteriormente.

Orientação Empresarial

Busca identificar, compreender e solucionar os problemas práticos dos empreendedores paulistas. Especialistas em todas as áreas ligadas ao mundo dos negócios fazem palestras por todo o estado e também estão disponíveis para atendimento individual.

Dúvidas também podem ser esclarecidas através da Central de Relacionamento . Todas essas orientações, sejam individuais, coletivas ou à distância são oferecidas sem nenhum custo para o empreendedor.

Além disso, são produzidas cartilhas, programas de rádio e TV para cumprir o desafio de disseminar conhecimento para a pequena empresa paulista.

Educação e Desenvolvimento da Cultura Empreendedora

O SEBRAE-SP promove também uma série de cursos em duas áreas:

Gestão Empresarial - são oferecidos cursos com atividades práticas das mais diversas áreas do conhecimento necessário para o sucesso de uma empresa, da administração geral à ISO 9000.

Cultura Empreendedora - são as iniciativas que visam despertar e desenvolver vocações empresariais, como o Programa Empretec das Nações Unidas ministrado no Brasil pelo SEBRAE.

Acesso a Mercados

Este grupo de serviços foi criado para ajudar o empreendedor paulista a ampliar seus mercados. O SEBRAE-SP oferece ajuda para tornar viável a participação das MPes em feiras e exposições comerciais, promove rodadas de negócios, missões empresariais para outras regiões ou países e outras iniciativas para incentivar a comercialização de produtos e serviços entre as MPes, como a Bolsa de Negócios.

Além disso, o SEBRAE-SP procura inserir a pequena empresa na cadeia produtiva ajudando a identificar as necessidades das grandes e médias e fornecendo treinamento e consultoria para cumprir exigências técnicas, de preço e de prazo de entrega.

Inovação Tecnológica

O SEBRAE-SP aproxima pequenas empresas dos centros geradores de tecnologia através do SEBRAEtec e oferece apoio também no design, eficiência energética e na produção de alimentos seguros para a saúde do consumidor.

Outra frente de trabalho são as incubadoras que facilitam a criação de empresas que transformam novas tecnologias em negócios.

Desenvolvimento Territorial

O SEBRAE-SP, por meio da Unidade Organizacional de Desenvolvimento Territorial, tem como missão fomentar e apoiar processos de desenvolvimento territorial, por meio da elaboração de soluções integradas, estratégias, metodologias e recursos, atuando de forma coletiva com os nossos clientes, agentes e parceiros. Busca também promover ações com foco no desenvolvimento sustentável dos territórios do Estado de São Paulo, por meio da competitividade e fomento ao empreendedorismo.

Apoio ao Crédito e Capitalização

O SEBRAE-SP também reúne informações sobre as diversas linhas de crédito disponíveis para as MPEs, apóia iniciativas de microcrédito, coordena o desenvolvimento de um Fundo de Capital de Risco e criou um Fundo de Aval pra garantir operações de crédito das MPE no Banco do Brasil e Nossa Caixa.

Pesquisas Econômicas

O Núcleo de Pesquisas Econômicas do SEBRAE-SP produz estudos para mostrar a importância da pequena empresa na economia nacional e os efeitos da política econômica no seu dia-a-dia.

Políticas Públicas e Sociais

Finalmente, o SEBRAE-SP atua junto ao Poder Público com o objetivo de criar melhores condições para desenvolvimento sustentado das MPEs paulistas. O objetivo é ajudar a eliminar burocracias e apoiar a legislação que compensa as desvantagens comparativas que as MPEs têm em relação às maiores, como o SIMPLES e o FÁCIL.

Na maioria dos casos, as empresas que procuram o atendimento de uma grande consultoria de mercado buscam uma solução imediata para uma necessidade identificada por um de seus setores. A contratação é feita para que um serviço seja prestado, relegando aos gerentes apenas o recebimento de um “pacote de soluções prontas”. O resultado pode até ser apresentado como sendo fruto de um trabalho desenvolvido por um setor da empresa quando na verdade foi elaborado por um terceiro.

O SEBRAE-SP, por meio de suas diversas formas de atuação, visa colaborar para que o pequeno empresário tenha conhecimento de seu próprio negócio, fornecendo ferramentas que auxiliem no processo de tomada de decisão que, diferentemente da grande

empresa, depende quase que exclusivamente de seus próprios recursos pessoais. A grande maioria das pequenas empresas não possui departamentos especializados, não é dividida em setores ou segmentos, relegando ao *dono* do negócio a responsabilidade sobre todo o processo de tomada de decisão, o que dentro de uma pequena empresa tem um peso ainda maior, pois toda e qualquer decisão, freqüentemente tem impacto na organização como um todo.

O SEBRAE-SP faz, em muitos casos, o papel de detentor e divulgador das informações relativas aos mais diversos segmentos de mercado, difundindo o conhecimento que foi e é adquirido através da experiência com atendimentos anteriores, pesquisas e todas as metodologias adequadas no levantamento de informações relativas ao universo da micro e pequena empresa.

A comunidade técnica (consultores) do setor de Orientação Empresarial tem a responsabilidade de conhecer o universo da pequena empresa e estabelecer esse fluxo de informações, transformando necessidades individuais em substrato para elaboração de projetos e atendimentos coletivos.

À medida que os consultores ampliam seus conhecimentos sobre a pequena empresa, tendo contato com problemas, buscando soluções, contextualizando seu ambiente interno e externo, podem se realizar “diagnósticos” mais rápidos e precisos, no que diz respeito à orientação empresarial individual. A cada nova oportunidade de atendimento, amplia-se o conhecimento e as soluções para questões que antes poderiam parecer complexas, podem se tornar corriqueiras por intermédio desse processo.

Esse fluxo de informações natural e gradativo é o responsável pelo aumento do impacto da atuação do SEBRAE-SP, pois através dele pode-se atingir um número cada vez maior de beneficiados. O caminho das informações é detalhadamente descrito a seguir.

6.1 O Fluxo de Informações

Pode-se dividir em dois momentos o processo de atuação com relação ao fluxo de informações sobre a micro e pequena empresa: a *captação* e a *aplicação* do conhecimento.

A captação está fortemente ligada ao levantamento de informações relativas ao universo da micro e pequena empresa, mercados, tendências, ambientes etc.

Todas as pesquisas e levantamentos desenvolvidos pelo SEBRAE-SP, como os que são realizados sobre a mortalidade das MPEs (amplamente consultadas para o desenvolvimento do presente trabalho), por exemplo, se enquadram nesse primeiro momento de sua atuação no que tange ao fluxo de informações.

A orientação individual e a elaboração de diagnósticos empresariais, ao mesmo tempo em que é um processo de aplicação do conhecimento também é um processo de captação, pois, por intermédio da experiência por eles gerada, obtém-se informações importantes na realização de atendimentos posteriores.

Um momento de pura aplicação do conhecimento são os processos de orientação massificada e remota, através dos diversos canais de distribuição disponíveis. O conhecimento e a experiência adquiridos são, nesse ponto, transformados e disponibilizados em forma de conteúdos para subsidiar o próprio SEBRAE (consulta a casos, base de dados e arquivos) e os empresários em suas atividades. Desse momento resultam os chamados *produtos de massificação da consultoria*, como: vídeos, livros, livretos, artigos, programas de rádio e televisão, CD *roms* etc.

É importante destacar também, neste ponto, a importância do conhecimento técnico e acadêmico previamente adquirido pelo corpo de consultores responsáveis pelo setor de *Orientação Empresarial* e pelo desenvolvimento dos produtos de consultoria. A contratação dos mesmos e formação deste segmento constituem-se como elemento-chave para a estrutura e forma de atendimento que o SEBRAE-SP possui hoje. A união entre todas as informações e conhecimento que a organização já dispunha sobre o universo das MPEs e a formação acadêmica sólida trazida pelo corpo de consultores, fez com que o SEBRAE-SP deixasse de ser apenas um reprodutor de boas idéias testadas em empresas de sucesso. O encontro entre estes dois mundos⁵ (o das MPEs já vivido pelo SEBRAE e o acadêmico trazido pelos consultores) será analisado mais a fundo a partir das próximas seções e capítulos.

⁵ A contratação de profissionais formados em grandes universidades e com sólido conhecimento em áreas especificamente voltadas para a gestão de empresas em seus mais variados segmentos, na segunda metade da década de 90, foi um passo decisivo para que o SEBRAE-SP em seu escritório sede pudesse desenvolver as formas de trabalho hoje vigentes, materializadas, principalmente nos diferentes produtos de consultoria desenvolvidos pelo mesmo. A descrição e análise deste fenômeno é parte importante deste trabalho.

6.2 Produtos de massificação da consultoria

Nesta seção serão apresentados alguns exemplos dos produtos de massificação da consultoria, desenvolvidos pelo escritório sede do SEBRAE-SP na capital, a maioria deles pelo setor de *Orientação Empresarial*, tendo como objetivo tanto a orientação para quem ainda está na fase inicial de abertura de um novo negócio, um futuro empreendedor, quanto para o empresário que já está com sua empresa em funcionamento e precisa de orientação em algum aspecto da gestão de seu empreendimento.

O termo *massificação* refere-se ao fato de que por meio de tais produtos, um sem-número de empresas pode ser atendido. A *massificação da consultoria* materializa-se no momento em que os referidos produtos prestam-se a esclarecer, informar, orientar e auxiliar o empresário na condução de seu negócio. A maioria do material publicado pelo SEBRAE-SP tem a estrutura de uma cartilha, trazendo, em linguagem coloquial e direta, ferramentas úteis na gestão de negócios dos mais variados segmentos. Sem eles a abrangência do atendimento prestado pelo SEBRAE-SP seria muito menor, uma vez que o trabalho estaria relegado ao atendimento individualizado, tornando-se inviável, se não impossível, o atendimento aos mais de quatro milhões de pequenas empresas no estado de São Paulo.

Como se poderá observar ao longo da exposição dos referidos exemplos de produtos, nem só de cartilhas e material gráfico vive a consultoria do SEBRAE-SP. Todos os cursos e palestras também são desenvolvidos (e muitas vezes ministrados) pelo pessoal do setor de *Orientação Empresarial*, além, é claro, do atendimento individualizado que, conforme já mencionado, também é uma das atribuições dos consultores, constituindo-se

em um importante momento de captação de novas informações acerca do universo das MPEs e de difusão do conhecimento sobre o mesmo.

A apresentação destes exemplos no presente trabalho se faz necessária para uma melhor compreensão das formas de atuação da instituição enquanto consultoria e, principalmente, no que se refere ao setor de *Orientação Empresarial* que ainda será discutido em seções seguintes.

Todo material apresentado encontra-se à disposição no *site* (www.sebraesp.com.br) e também nos escritórios do SEBRAE-SP e podem ser adquiridos gratuitamente por qualquer pessoa interessada.

6.2.1 *Comece Certo*



Fig. 6.1: Série *Comece certo*. SEBRAE/SP
Fonte: www.sebraesp.com.br

A série *Comece Certo* foi desenvolvida pelo setor de Orientação Empresarial do SEBRAE-SP com o objetivo de desvendar os principais cuidados necessários na abertura de um negócio para empresários iniciantes. Nela são abordados aspectos ligados às necessidades primeiras na abertura de um novo negócio, como: questões legais e tributárias, custos etc.

Cada exemplar apresenta a estrutura legal e tributária da atividade empresarial escolhida, demonstrando custos típicos e formatos de gestão apropriados. O desafio é preparar o empresário para os aspectos importantes da montagem e do desenvolvimento do empreendimento.

Para tanto, foram selecionadas diversas atividades empresariais dentro do ambiente da pequena empresa em diversos setores, como cafeteria, farmácia e livraria – para citar o setor de comércio; academia de ginástica, auto-escola e casa lotérica – no setor de serviços; fábrica de calçados, fábrica de doces e fábrica de vassouras – no setor industrial.

O material pode ser adquirido gratuitamente nos escritórios regionais como também pela Internet, no *site* do SEBRAE-SP.

Genericamente, para todos os setores englobados pelo material, são abordadas questões sobre oportunidade, plano de negócio, investimentos iniciais, custos, preço de venda, lucro, ponto de equilíbrio, atração de clientes, fluxo de caixa, e outros que dependendo do setor ou atividade a qual o exemplar se refere o mesmo responde a determinadas especificidades.

A seguir, apresentam-se trechos transcritos do próprio material, de um exemplar referente ao setor de comércio no ramo farmacêutico:

Neste manual apresentaremos um esboço do que você precisa saber e praticar para melhorar suas chances de sucesso. Portanto, não é possível, nem é o propósito desta publicação apresentar uma receita completa para exploração de “Farmácia”. Afinal, esta receita não existe. Mas chamaremos sua atenção para os aspectos fundamentais que você precisa saber e para as habilidades que precisará desenvolver ao atuar com este tipo de negócio. Considere todas estas informações como ponto de partida, e busque, começando por este manual, o conhecimento necessário para uma exploração competente deste negócio.

Não é exagero dizer que este manual é diferente, pois seu objetivo é clarear as coisas que precisa saber para ter chances reais de sucesso. Acreditamos que se você souber o que tem de fazer você encontrará um meio de fazer o que precisa ser feito. Nosso objetivo é desafia-lo para obter domínio sobre os aspectos importantes deste negócio. Portanto, neste manual você encontrará desafios relacionados com os aspectos de gestão que precisa entender e aprender, já que resposta padrão de como explorar o negócio “Farmácia” e ter sucesso, simplesmente não existe.

[...]

Em pesquisa de 2003, o Sebrae-SP constatou que 31% das empresas fracassam no primeiro ano de operação, e 60% não conseguem chegar a 5 anos de vida. Em comum, estas empresas apresentaram sinais de que foram deficientes principalmente em duas questões fundamentais: planejamento prévio ou estruturação do negócio e gestão.

Analisando-os, não é difícil constatar a importância dada pelo setor de *Orientação Empresarial* do SEBRAE-SP, responsável pela elaboração do material, à realização de um planejamento prévio e a estruturação do negócio, fato marcante apontado por todas as pesquisas realizadas pelo SEBRAE sobre o tema mortalidade das MPEs brasileiras. Nota-se também, a utilização de linguagem direta e coloquial na elaboração do material, buscando facilitar o entendimento por parte do empresariado.

Os temas tratados, embora como já citado, em linguagem coloquial, estão perfeitamente adequados ao tema *Comece certo* uma vez que tratam, com certa profundidade, de temas de suma importância para o empresário que quer abrir um negócio.

6.2.2 Saiba Mais

Segundo o próprio SEBRAE-SP, trata-se de uma série editorial que tem por objetivo abordar assuntos de interesse do universo da pequena empresa nas mais diversas áreas:

Finanças, Marketing, Organização Empresarial, Comércio Exterior, Jurídica, Informática e Produção, de forma rápida, clara e objetiva.

O “Saiba mais” tem o objetivo de apresentar ao empresário de empresa de pequeno porte soluções para alguns problemas recorrentes nas empresas. Se não apresenta todas as soluções ao menos mostra os possíveis desdobramentos e conseqüências futuras que os mesmos podem trazer, bem como, caminhos e rotas alternativas, fazendo com que o empresário possa buscar a capacitação necessária para superar suas dificuldades. Funciona também como uma memória sobre o que foi orientado em constato com o SEBRAE-SP, trazendo o registro de temas que freqüentemente são abordados em cursos e palestras ministrados em escritórios do SEBRAE-SP, bem como, também é uma fonte de informação adicional em relação aos mesmos.

Dentro de cada área são abordados determinados temas acerca da gestão de uma MPE, como, por exemplo:

Na área de *Administração de Pessoal*: Contratação de profissional para vendas em domicílio; Formação de equipes de vendas; Terceirização de serviços.

Na área de *Comércio Exterior*: Documentos utilizados na exportação; Elaboração do preço de exportação; Formas de pagamento utilizadas no Comex.

Na área de *Finanças*: Apuração do lucro líquido no comércio; Custos na pequena indústria; Inadimplência: Como evitar e resolver.

Na área de *Estratégia Empresarial*: Como adquirir uma empresa funcionando; O início de um novo negócio.

Na área de *Informática*: A escolha do software para informatização da empresa.

Na área *Jurídica*: Contrato de locação; Contratos de trabalho; Contrato social no Novo Código Civil.

Na área de *Marketing*: A boa divulgação da sua empresa; Atenção com a qualidade; Atendimento a Clientes.

Cada tema é título de um exemplar da série que, diferentemente da série “Comece certo” (apresentada anteriormente), a sua maioria é mais indicada para quem já está com a empresa em desenvolvimento, uma vez que tratam de assuntos que fazem parte do dia-a-dia das organizações.

Os temas abordados nos exemplares da série, como se pôde observar, são os mesmos citados como os que compõe o setor de *Orientação Empresarial* do SEBRAE-SP, o que facilmente se justifica pela presença de especialistas em cada uma das áreas componentes do setor. Tal fato evidencia a importância da existência de especialistas em cada área de consultoria quando o objetivo é fornecer consultoria com total abrangência dentro de uma empresa.

São apresentados, a seguir, alguns trechos transcritos da série *Saiba mais*:

[...]

Além das características de mercado para as quais a empresa está voltada, a QUALIDADE depende de recursos materiais, mas acima de tudo depende das pessoas, pois estas, com seus ideais, desejos, crenças e limitações também fazem parte do processo,

interagindo com ele. Foi necessário adequar todo esse universo que a QUALIDADE envolve, ao dia-a-dia do empreendedor brasileiro, pois toda empresa inicia suas atividades pela força e capacidade empreendedora de seu fundador, e a micro e pequena empresa não foge a essa regra.

[...]

Imagine que você deseje adquirir uma camisa para uma ocasião importante. Hoje às 8 horas você deve estar usando esta camisa e tem apenas 3 horas para adquiri-la. Sei que você, por estar interessado no assunto QUALIDADE, deseja que sua camisa tenha QUALIDADE. Se o preço do produto é muito além de suas expectativas, acredito que você não a compre. Então o preço inconveniente passa a ser encarado por você como um defeito! Se o tamanho que você quer não estiver disponível no estoque, quanto tempo você esperaria para a entrega? Dois meses? Duas semanas, dois dias ou no máximo duas horas, tendo em vista seu compromisso? Claro, o prazo de entrega, a disponibilidade do produto é também um fator de QUALIDADE e sua ausência implica em mais um defeito.

Mas, supondo que tudo até aqui está em conformidade com suas expectativas, chegou a hora de ver se sua camisa não tem nada de errado, se falta manga, falta cor, falta botão, falta costura, falta maciez no tecido..., e outras faltas, ou seja, se ela tem algum defeito de fabricação. Caso tenha alguma anormalidade, creio que você não a comprará, pois fugiu de seus padrões de QUALIDADE.

É marcante nos trechos apresentados a presença da linguagem direta e coloquial, como na série apresentada anteriormente. Os trechos também dão uma amostra do que será exposto na seção sobre os consultores e seu papel dentro do SEBRAE-SP: o de adequar os conceitos e técnicas gerenciais utilizados nas empresas de grande porte para a realidade das MPEs. Nos dois últimos parágrafos o conceito de qualidade é apresentado na forma de um exemplo concreto, o que visa uma melhor compreensão por parte do empresário de empresa de pequeno porte, facilitando a interação dos mesmos com o material e com os consultores do SEBRAE-SP em possíveis atendimentos futuros.

6.2.3 Programa *Negócios e Soluções*

Segundo apresentado pelo próprio SEBRAE-SP, o Programa Negócios & Soluções nasceu de uma parceria sua com a *TV Cultura* com o objetivo de fazer um programa dinâmico e leve para tratar do mundo dos pequenos negócios. Numa espécie de “revista eletrônica”, são contemplados diversos temas úteis tanto para as empresas que já estão no mercado, como também para aqueles empresários que ainda pensam em abrir o seu próprio negócio.

São abordados no programa assuntos de gestão do ambiente de negócios da pequena empresa no Brasil, por meio de conversas e debates com empresários de diversos setores e especialistas, mostrando seus problemas e conquistas na condução de seus negócios. São mostrados exemplos e experiências concretas com o objetivo de transmitir e compartilhar o conhecimento adquirido no dia-a-dia do pequeno empresário.

6.3 O por quê da assistência remota e da massificação da consultoria

Uma das premissas da própria instituição é a de que sua atuação não poderia ser limitada pela localização dos clientes nem pelos aspectos de tempo e espaço. As empresas situadas em localidades distantes das unidades do SEBRAE devem gozar das mesmas prerrogativas de apoio, relegando ao mesmo a responsabilidade de vencer esse desafio.

Os fatores tempo e espaço tentam ser superados através dos processos de *massificação* e de *assistência remota*, fazendo com que todos os meios de atuação funcionem como um apoio permanente e irrestrito a todas as empresas.

De outra forma seria impossível abranger de maneira adequada o volume potencial de mais de quatro milhões de empresas situadas no estado de São Paulo (aproximadamente 1,5 milhão de empresas registradas e 2,5 milhões de autônomos). O propósito é chegar a um volume de produtos que cubra a totalidade de problemas que são identificados nos atendimentos individuais específicos. A demanda individual pode ser específica, mas a coletividade torna-os repetitivos, permitindo a eficácia na orientação empresarial impessoal que é realizada através dos produtos.

A orientação empresarial coletiva é resultado tanto da captação direta de informações, tanto da experiência adquirida nos atendimentos individuais. Ela também não deixa de ser um instrumento de captação, pois a cada interação coletiva o corpo funcional adquire mais conhecimentos sobre o ambiente da pequena empresa e além disso, adquire experiência em lidar com grupos de empresários e empreendedores, facilitando a comunicação. Como consequência, pode-se cada vez mais trabalhar com grupos de maior abrangência e diversidade.

6.4 A *Orientação Empresarial* (OE)

O surgimento do setor de *Orientação Empresarial* tem sua origem nas formas tradicionais de atuação, onde ainda se contratavam terceiros⁶ para a realização das consultorias, como cursos, atendimentos e palestras, porém, as metas e objetivos – atender à crescente demanda gerada pelas MPEs paulistas – não seriam atingidos se o modelo anterior continuasse sendo utilizado.

A contratação de profissionais que possuíssem conhecimento acadêmico nas diferentes áreas de administração e gestão de empresas foi fundamental para que se pudesse formar um corpo técnico que tivesse condições de encabeçar o trabalho no que se refere à consultoria dentro do SEBRAE-SP. Estes profissionais, vindos de diversas áreas como: Administração de Empresas, Engenharia, Informática e Direito, passaram a trabalhar juntos e vinculados diretamente ao escritório sede do SEBRAE-SP em São Paulo, formando o setor de *Orientação Empresarial*, que surgiu com o intuito de desenvolver os produtos que viriam a atender o empresário de empresa de pequeno porte, aliando, conforme citado anteriormente, o conhecimento e a experiência já possuídos pela organização sobre as MPEs e a bagagem acadêmica por parte do novo corpo de consultores. Estava aberta a possibilidade para que se aliassem o conhecimento prático e o teórico e, assim, pudessem se desenvolver não só produtos que atendessem à demanda das pequenas empresas, como também se pudesse produzir conhecimento acerca deste universo.

⁶ A contratação de terceiros será discutida de forma mais aprofundada nas seções sobre as mudanças ocorridas na instituição nos últimos anos.

Neste sentido, a contratação destes profissionais ganha um outro significado, não menos importante que o primeiro: a aproximação da academia. A entrada destes na instituição do SEBRAE-SP favoreceu a aproximação de dois mundos que têm certa dificuldade em se aproximar, o da consultoria para MPEs e as grandes universidades. Trata-se de um fenômeno ainda recente no Brasil o desenvolvimento de uma literatura voltada para os fenômenos próprios das micro e pequenas empresas.

Com o desenvolvimento do setor de OE, os clientes, segundo a visão do SEBRAE-SP, passaram a representar oportunidades tanto de agregar conhecimento, transformando novos casos em experiência acumulada a ser utilizada posteriormente em novas ações, quanto de colaboração no desenvolvimento de todo um setor econômico, uma vez que eles poderiam servir de exemplo prático de aplicação das ferramentas e técnicas de gestão desenvolvidas pelo mesmo.

O elevado número de empresas que se enquadram no perfil de clientes da instituição estudada gera a necessidade de se criar novas formas de consultoria. Para que a orientação empresarial seja realizada de forma satisfatória, isto é, abrangendo um número de empresas condizente com a realidade de necessidades do setor, foram criados os *produtos* de consultoria, os quais alguns já foram citados como exemplo neste trabalho.

Todo material produzido pelo SEBRAE-SP na forma de impressos, *CD-Roms*, programas, cartilhas etc. é responsável por esse atendimento, de certa forma, *remoto*, e constituem pontos importantes na disseminação do conhecimento, transportando a

experiência adquirida ao longo da existência da instituição, através dos diversos atendimentos realizados, para outras empresas atendidas de forma indireta.

Não só os produtos físicos, mas também as palestras e cursos desenvolvidos bem como outras formas de consultoria coletiva constituem o que pode se chamar de *massificação da consultoria*.

A produção de todo esse material é de responsabilidade do corpo funcional do escritório sede, consultores, gerentes e toda a rede de colaboradores, especialmente os ligados ao setor de OE. Já o escoamento fica a cargo das publicações, apresentação em canais de mídia (rádio, televisão, revistas, jornais) e também a cargo da ação dos Escritórios Regionais, que por sua vez, dispõe de toda a rede SEBRAE (sede, consultores, gerentes) como retaguarda, dando suporte a todas as manobras realizadas.

Ante o exposto fica clara a importância do setor que dá título à presente seção para a consultoria dentro do SEBRAE-SP e a conseqüente importância dos profissionais técnicos (chamados mais especificamente de *consultores* do SEBRAE-SP dentro desta pesquisa) para o referido setor. Não seria exagero dizer que foi a contratação dos mesmos e a criação da *Orientação Empresarial* são fenômenos indissolúveis e constituem-se na força motriz para que a organização como um todo venha se desenvolvendo e seja, hoje, a maior detentora de dados e informações sobre a gestão de micro e pequenas empresas no estado de São Paulo.

7. Quem são os consultores

Dentro da instituição existem dois tipos de profissionais que podem atuar na área de *Orientação Empresarial*. Os *consultores* propriamente ditos, que estariam diretamente ligados ao desenvolvimento de produtos e processos de massificação da consultoria, estes seriam os responsáveis pelo suporte a todo atendimento realizado pelo pessoal responsável pelo escoamento desses produtos que constituiriam o corpo técnico da instituição, executando tanto funções de retaguarda, no que se refere aos produtos, tanto funções de linha de frente quando da realização de atendimentos individualizados e dos cursos e palestras.

Os profissionais (consultores), em sua maioria, são formados nas áreas de Administração e Engenharia, com pós-graduação em diversas áreas, como Marketing, Finanças e alguns segmentos da Engenharia. A única exceção é na área de consultoria jurídica, onde se encontram profissionais da advocacia com experiência em direito comercial. A pós-graduação, na sua maior parte se dá no campo *latu sensu*, mas dentro do corpo de consultores existem também mestres, mestrandos, doutorandos e doutores. A tabela 7.1 mostra a distribuição dos consultores segundo sua área de formação.

A experiência profissional média varia de 8 a 10 anos de mercado, oriundos de cargos gerenciais em grandes empresas e também em algumas empresas de consultoria de mercado. Isso faz com que a faixa etária dos consultores (principalmente daqueles responsáveis pelo setor de *Orientação Empresarial*) esteja acima dos 40 anos, em sua maioria.

Percebe-se grande estabilidade ao se observar o quadro funcional dos consultores, o tempo de permanência é elevado, uma vez que a grande maioria da equipe foi contratada com a formação do setor e lá permanece até hoje. As poucas demissões que ocorreram, ou foram voluntárias ou foram em decorrência da não adequação do consultor aos objetivos e métodos de trabalhos propostos pela instituição.

Formação dos consultores	Número de consultores
Administradores	14
Advogados	7
Engenheiros	10
Formados na área de computação	3
Publicitários	1
Total	35

Tabela 7.1: distribuição dos consultores segundo sua área de formação.
Fonte: elaboração própria.

O fato de muitos dos consultores permanecerem ligados às universidades, dada sua produção acadêmica e o prosseguimento dos estudos na pós-graduação, constitui-se em uma importante vantagem advinda da incorporação deles ao corpo funcional do SEBRAE-SP. Com a reestruturação iniciada com o processo de desestatização e que a formação deste corpo de consultores deu continuidade, o SEBRAE como um todo (não só o de São Paulo)

começou a ser visto com outros olhos pela academia⁷, visto que não mais apenas se prestava a realizar atendimentos, organizar cursos e palestras ministrados e desenvolvidos por terceiros e publicar artigos que eram desenvolvidos muito mais baseados em experiências práticas do que em ferramental teórico. A presença destes profissionais possibilitou ao SEBRAE-SP, por intermédio do setor de Orientação Empresarial, não só uma melhor organização de um banco de dados contendo informações sobre o universo das MPEs, mas também a produção de uma literatura e conhecimentos específicos sobre as empresas de pequeno porte. Isso, de certa forma, não só mudou a forma como o ambiente externo enxergava a instituição como também mudou a forma como a mesma passou a se ver e se relacionar com as outras organizações dentro deste ambiente. As diferentes transições pelas quais a organização passou e vem passando nos últimos anos serão melhor descritas e discutidas no próximo capítulo.

Em termos de corpo funcional, SEBRAE-SP conta hoje, no total, com aproximadamente 800 funcionários, destes, 35 fazem parte do núcleo de consultoria, o setor de *Orientação Empresarial*, que atua em todo estado.

⁷ Fenômeno que fica evidente dado o crescente número de teses, dissertações e artigos que vêm sendo desenvolvidas pelos pesquisadores nos últimos anos.

7.1 O papel dos consultores

As formas de atuação específicas do setor de Orientação Empresarial em consonância com os objetivos e missão da instituição demandam um profissional extremamente qualificado, capaz de captar informações referentes ao atendimento ou situação específica, confrontá-las com todo o *know-how* disponível dentro do SEBRAE-SP, o que faz com que o mesmo deva ter a capacidade de aliar o conhecimento acerca do universo das MPEs ao ferramental acadêmico, para desenvolver o que se pode chamar de pacote ou solução para um problema de gestão, que pode não somente se materializar na forma de um atendimento individualizado, como também na forma de algum produto de massificação da consultoria como alguma cartilha ou material impresso. Daí a importância da boa formação acadêmica dos consultores já que estes, com o passar do tempo e no decorrer das mudanças pelas quais o SEBRAE-SP passou nos últimos anos, passaram de reprodutores de soluções já existentes e trazidas por terceirizados, para os responsáveis diretos também pelo desenvolvimento dessas soluções gerenciais.

O consultor dentro do SEBRAE-SP e que atua junto ao setor de *Orientação Empresarial* já não é mais aquele que tem somente o conhecimento específico do setor das MPEs (o que ainda é fundamental), mas passa a ter também sólida formação acadêmica dentro de sua área específica de atuação, o que possibilita que ele possa fazer a relação entre o referido segmento e o ferramental acadêmico.

O aprofundamento do conhecimento acerca do universo da MPEs trazido com a experiência adquirida pela organização ao longo dos anos de atuação junto a elas,

possibilita a adaptação do ferramental acadêmico e das soluções gerenciais para o ambiente das pequenas empresas. Uma das principais atribuições dos consultores da OE, ao desenvolver os produtos do SEBRAE-SP, é fazer essa adequação, dado que a maior parte da literatura desenvolvida dentro das escolas de administração de empresas é voltada para o segmento das grandes organizações.

É de responsabilidade também do consultor fazer a transposição, ou adequação, da linguagem técnica das áreas de gestão, no desenvolvimento de cursos e materiais impressos, para uma melhor absorção por parte dos clientes que, muitas vezes, não possuem formação ou mesmo conhecimentos específicos em determinada área e poderiam ter dificuldades em acompanhar os textos voltados ao grande mercado. Faz parte do trabalho dos consultores, portanto, atuar como “meio de campo” entre a academia e o empresariado.

De todas as mudanças na forma de atuação pelas quais passou a instituição essa foi a mais significativa e que desencadeou uma série de outras posteriores: a passagem de *repassadora* ou *reprodutora* de informações, pacotes e soluções gerenciais, para aquela responsável por *desenvolver* os produtos da *consultoria de massa*. Tal fato desencadeou um processo de contínuas e gradativas mudanças que demandaram novos profissionais, nova estrutura organizacional interna e também novas formas de lidar com a grande quantidade de informação disponível que passou a ser acumulada por seus diversos setores.

O foco de discussão das etapas seguintes será as referidas mudanças e os respectivos impactos para a organização. Poder-se-á notar ao longo da exposição o quanto tais modificações, tanto em termos funcionais quanto estruturais, foram cruciais para que o SEBRAE-SP pudesse chegar à forma que possui hoje e que possibilita o atendimento de um número cada vez maior de empresas.

8. As mudanças

Para compreender o comportamento atual do SEBRAE-SP enquanto prestador de serviços de consultoria e o seu impacto no universo das micro e pequenas empresas no estado de São Paulo, é necessário fazer uma análise das diversas mudanças organizacionais – estruturais e culturais – pelas quais a instituição passou nos últimos anos. A partir de 1997 ocorreram as mudanças mais significativas e que geraram maior impacto para a atuação da organização.

O objetivo da presente seção é apresentar um resumo das principais mudanças ocorridas no período considerado, abrangendo de 1972, data da fundação do Cebrae, ainda uma instituição estritamente estatal, até os dias atuais, enfatizando-se o período a partir da segunda metade da década de 90.

8.1 Por onde começaram as mudanças

A consultoria começou a ser formalmente realizada na instituição do SEBRAE-SP a partir de 1992, sendo que até 1997 era realizada por terceiros por intermédio de contratos firmados em processos licitatórios. Empresas de consultoria de mercado ou consultores autônomos eram contratadas para que os empresários de empresas de pequeno porte, que sempre foram o foco principal da instituição, fossem atendidos.

Essa forma de atendimento, além de não ser suficiente para suprir à crescente demanda gerada pelas MPEs era extremamente dispendioso em termos financeiros e, ainda, não se gerava substrato para o desenvolvimento do setor de consultoria dentro do SEBRAE-SP, visto que o conhecimento vinha de um agente externo (empresa de consultoria ou consultor terceirizado) e lá permanecia.

A instituição precisava desenvolver subsídios para que se atendesse um número cada vez maior de empresas de pequeno porte, dado seu estrondoso crescimento a partir dos anos 90. Alguns produtos, como cartilhas, artigos impressos e cursos já eram distribuídos e ministrados pelo SEBRAE-SP, porém, a execução dos mesmos sempre envolvia a contratação de agentes externos à organização. Foi a partir desta necessidade que o corpo diretor da época tomou a decisão de se criar um núcleo, interno à organização, que tivesse condições de organizar as informações e dados já existentes sobre as MPEs paulistas, agregando-os ao conhecimento técnico e acadêmico, o que abriria a possibilidade para que se desenvolvessem, dentro do SEBRAE-SP, os produtos que poderiam atender às expectativas dos empresários de negócios de pequeno porte.

Com o vencimento dos últimos contratos em meados de 1997, a mudança foi iniciada com a criação de um setor interno de consultoria. O primeiro problema enfrentado foi o de não haver métodos específicos para consultoria de pequenas e micro empresas, já que o que antes acontecia era apenas uma adaptação dos métodos utilizados nas grandes empresas para as pequenas.

O segundo problema, cuja resolução poderia também gerar a resposta para o primeiro, era a falta de profissionais com conhecimentos específicos nas áreas ligadas à gestão de empresas, uma vez que os profissionais que por ali passavam não faziam parte do SEBRAE-SP, eram profissionais terceirizados.

Tal problema foi sendo solucionado à medida que eram contratados os referidos profissionais, que além de possuírem o conhecimento acadêmico, eram formados em grandes universidades, a maioria pós-graduada, e muitos também já possuíam uma experiência no mercado de consultoria, quer atuando de forma autônoma, ou em empresas de consultoria de mercado.

Inicialmente foram criadas as “grandes áreas” de consultoria: Gestão e Direito Empresarial, onde se concentraram as ferramentas para o desenvolvimento de projetos nos setores de Marketing, Finanças, Jurídico, Informática, Produtividade e Comércio Exterior e que, posteriormente, se fundiram em um único departamento, ou *Unidade Operacional* (UO) como é chamado dentro do SEBRAE-SP, de *Orientação Empresarial*. Os consultores eram alocados para cada dessas áreas de acordo com sua formação técnica.

Uma mudança subsequente, já no final de 98, foi a responsável pelo desvinculamento do quadro de consultores, recém contratados, dos escritórios regionais, que ficaram vinculados apenas à sede na cidade de São Paulo, centralizando todas as ações de desenvolvimento dos produtos de consultoria ao escritório sede, porém, destaca-se que os consultores mesmo vinculados diretamente à sede viajam por todo estado atendendo aos

escritórios regionais espalhados pelo interior, tanto para atendimentos individuais ou coletivos, como para ministrar cursos, palestras ou seminários.

Já em 2001 foi implantado um sistema que centralizaria o processo de atendimento, funcionando como uma base de dados, mudança que constituiu grandes vantagens em termos de otimização e padronização, pois os relatórios que antes eram preenchidos à mão e só depois eram passados para dados informatizados, entrariam direto em uma base de dados previamente organizada e padronizada. Porém, um dos obstáculos ainda era a dificuldade de acesso ao banco de dados, pois faltava uma certa padronização nos critérios de preenchimento do relatório, o que com a constante utilização dos sistemas foi minimizado por meio de melhoramentos desenvolvidos no programa e a adoção de um único sistema de preenchimento.

Conforme já mencionado, a segunda metade da década de 90 foi decisiva para que o SEBRAE-SP construísse sua imagem e a forma de atuação que possui hoje. A seguir, serão apresentadas outras modificações que até mesmo pode-se dizer que decorreram destas últimas. A maioria delas tem um caráter financeiro, visando um alinhamento entre objetivos e orçamento. O resultado é a postura da instituição no novo milênio.

8.2 O SEBRAE-SP a caminho do novo milênio

Entre 2002 e 2004⁸ a organização passou por mudanças visando, principalmente, um melhor alinhamento entre estratégias e operações, melhor adequação entre os investimentos previstos e os efetivamente realizados e também melhorias nos processos de monitoramento e acompanhamento dos trabalhos. No final de 2002 foram formados grupos de trabalho com o objetivo de encontrar soluções de curto prazo para tais questões.

A nova composição na alta diretoria marcou o início do ano de 2003 com novas diretrizes apresentadas pela mesma como: “*o planejamento direciona o orçamento*” e “*planeja quem faz*”. Tais declarações representaram um questionamento na forma de trabalhar do SEBRAE-SP. Foi sob essa ótica e nesse período que foi criado um comitê, constituído por gerentes executivos, assessores e gerentes de diversas unidades da instituição, com a missão específica de montar um plano de trabalho coerente com a estratégia nacional, através do qual fosse possível analisar e acompanhar as diversas realizações com o maior grau de detalhamento possível.

Dentre as principais premissas estabelecidas dentro desse grupo de trabalho destacava-se a que considerava que o plano de trabalho por ele desenvolvido deveria ser coerente com as diretrizes estratégicas e orçamentárias vigentes, o orçamento seria construído a partir do plano de trabalho e não o inverso. Foi também desenvolvida uma

⁸ O Relato das mudanças ocorridas no SEBRAE-SP entre 2002 e 2004 está amplamente baseado no artigo *Desenvolvimento de Modelo de Planejamento e Gestão em uma Entidade de Serviços Autônomos: o Caso do SEBRAE-SP* escrito por Renato Fonseca de Andrade e Vilma Buainain Albano (2004).

estratégia para que o maior número de pessoas possível fosse envolvido no projeto. Todas as unidades da instituição poderiam apresentar propostas de atuação.

A participação de centenas de colaboradores foi um dos objetivos alcançados no desenvolvimento do projeto, porém, o grande número de propostas apresentadas trazia diversas desconformidades e uma grande diversidade.

A área de Tecnologia da Informação foi envolvida e o resultado foi um banco de dados passível de ser agrupado de diversas maneiras para ser analisado. Foram estabelecidos critérios de decisão com o objetivo de priorizar as propostas que mais estivessem de acordo com as diretrizes estratégicas vigentes e com a missão da instituição. Os planos de trabalhos considerados prioritários seriam aqueles que, principalmente, demonstrassem maior impacto na sociedade fazendo a diferença para os pequenos negócios e que também mobilizassem atores sociais e parceiros integrando produtos.

Dois objetivos estavam sendo alcançados nessa etapa: ao mesmo tempo em que eram empregados esforços em programas que estavam em consonância com as diretrizes estratégicas, os recursos também estavam sendo aplicados em planos de trabalho e não em unidades (setores).

Em contrapartida, um problema histórico apareceu como consequência: a somatória dos investimentos demandados pelos planos de trabalho aprovados superou a expectativa inicial do orçamento. Tal dilema só foi resolvido com a implantação de um sistema de banco de projetos, onde os projetos previamente aprovados, mas não considerados

prioritários, ficariam no aguardo de alocação de recursos para serem executados. O estabelecimento de uma fila de planos de trabalho, segundo trecho do referido artigo, “trouxo para a organização um aprendizado de grande relevância: no tipo de negócio do SEBRAE-SP, no qual várias incertezas exógenas exercem influência sobre uma iniciativa, passa a ser natural o fato de que alguns planos de trabalho não prosperem”. O fato de que algum plano de trabalho fosse abortado por algum motivo, faria com que um novo plano fosse transferido do banco de projetos.

Ainda segundo o artigo: “O banco de projetos passou a proporcionar uma flexibilidade necessária e inerente ao tipo de atuação da empresa junto ao mercado. Além disso, possibilitou a proposição de novas iniciativas, de acordo com oportunidades detectadas junto ao universo dos pequenos negócios”. O plano de trabalho da instituição poderia ser revisado diariamente com a entrada e saída de projetos.

Por meio de uma análise no Índice de Execução Orçamentária (IEO) (tabela 8.1) do SEBRAE-SP no período de 1996 a 2004 pode-se perceber a importância do plano de trabalho ser desenvolvido dessa maneira. O índice reflete um desempenho positivo da organização em termos de alocação de recursos, ainda mais se considerarmos o período de 2002-2004 quando houve uma redução no número de colaboradores e um crescimento no nível de atividade, o que denota uma otimização na utilização dos recursos financeiros.

Ano	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004 estimado
IEO (%)	78,5	70,5	78,9	82,6	81,7	79,4	74,4	82,5	97,0

Tabela 8.1: Índice de Execução Orçamentária no período de 1996 a 2004.

Fonte: Adaptado de Andrade (2005).

O período 2002-2004 também foi marcado por um amplo investimento em recursos humanos por parte da organização, por meio de capacitação técnica e do estabelecimento do Sistema de Gestão de Pessoas – SGP, baseado no desenvolvimento de competências relevantes para a instituição.

Para um melhor acompanhamento e monitoramento do processo de entrada e saída de novos planos de trabalho e também para uma melhor análise dos planos atuais foi desenvolvido o Sistema de Acompanhamento do Plano de Trabalho (SAPT). Para tanto foram combinados conhecimentos da área de tecnologia da informação com aspectos operacionais e estratégicos da organização. Uma das principais premissas estabelecidas para a concepção do sistema foi a de que o mesmo deveria ser um instrumento que auxiliasse na tomada de decisão baseado no estímulo e apoio ao parceiro interno. Cada gestor de unidade seria o responsável pela execução do plano de trabalho gerado pela sua equipe. Através da utilização do SAPT ele poderia sinalizar um eventual problema e receber auxílio.

Diversas reuniões foram realizadas em todo o estado por meio dos escritórios regionais a fim de ao corpo gerencial e de colaboradores a importância e funcionalidade do SAPT como instrumento de gestão e o apoio que o mesmo poderia fornecer para o sucesso das ações. Com o passar do tempo e a consolidação do sistema, alguns benefícios puderam

ser sentidos, como o acompanhamento *on-line* do plano de trabalho do SEBRAE-SP por todos os colaboradores, possibilitando tomadas de decisão e a percepção da correlação entre estratégia e operações.

Em 2004 houve o aperfeiçoamento do SAPT, como a interface com o sistema financeiro e outros sistemas de gerenciamento.

Outra mudança ocorrida ao longo dos últimos anos é a de que cada vez mais se pôde perceber a presença maciça do SEBRAE-SP nos grandes veículos de mídia, ocupando desde espaços em revistas de circulação nacional, até desenvolvendo programas de televisão e rádio, também em âmbito nacional. Tal ação se configurou (e ainda se configura) como uma importante ferramenta de consultoria de massa, como foi tratado em seções anteriores. É facilmente verificável que tais meios de divulgação não têm o objetivo direto de “promover” a instituição, no sentido comercial de se fazer propaganda, mais, sim, visam, como um dos processos de massificação da consultoria, promover uma “assistência remota” aos negócios de pequeno porte, tanto aqueles já em desenvolvimento, quanto aqueles que ainda se encontram na fase de projeto. Todos os artigos, reportagens e programas desenvolvidos pelo setor de OE não visam, diretamente, incentivar o empresário a comparecer em uma das unidades do SEBRAE-SP para um atendimento direto, sua intenção é, justamente, contrária: é a de proporcionar ao empreendedor mecanismos para que possa gerir sua empresa de forma mais eficiente e de forma autônoma, ou seja, tais medidas se configuram como um dos métodos utilizados pela organização para realizar consultoria.

Todas essas mudanças e ações ocorridas, principalmente, no final dos anos 90 e no início da década seguinte levaram o SEBRAE-SP a uma nova posição tanto em termos de estrutura organizacional, quanto em termos de formas de trabalho. O estreitamento da relação entre estratégia e operações aparece como um dos principais reflexos dessa nova situação, bem como, o atendimento cada vez maior da demanda existente no mundo dos negócios de pequeno porte.

Na seção seguinte serão apresentadas as características desse “novo SEBRAE-SP”, que se configuram, em grande parte, como uma consequência das mudanças apresentadas até aqui e que se apresentam como uma nova postura, ou como os novos métodos de trabalho desenvolvidos pela organização.

A seguir, a figura 8.1 coloca os principais momentos de todo esse processo de mudança pelo qual passou a organização desde a sua fundação em uma linha do tempo, como uma forma de resumi-los e com o intuito de dar ao leitor uma visão mais ampla do fenômeno.

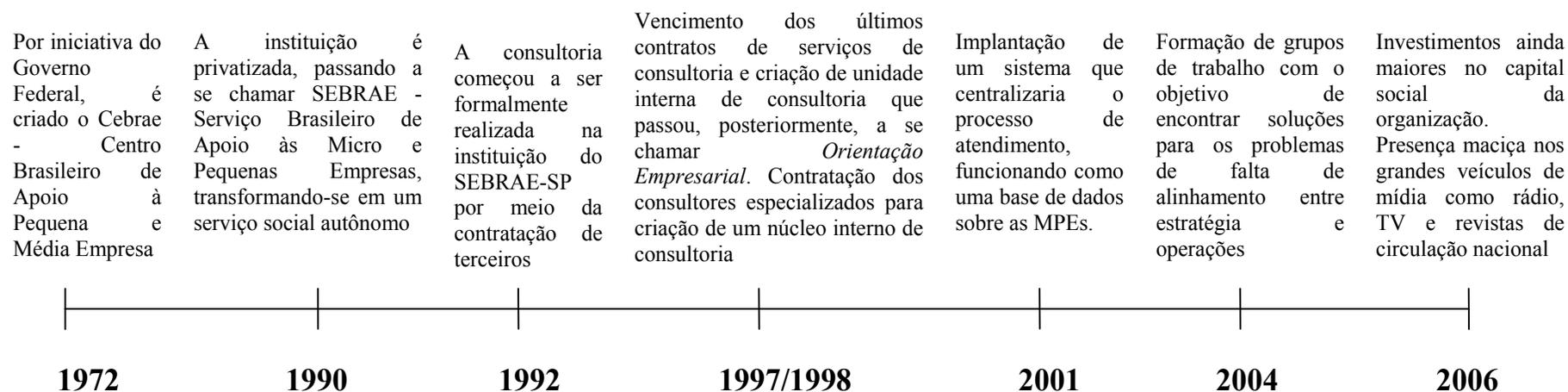


Figura: 8.1: Os principais momentos do processo de mudança atravessado pelo SEBRAE-SP.
 Fonte: Elaboração própria.

8.3 As principais conseqüências das mudanças – a postura atual do SEBRAE-SP

Ainda segundo o artigo citado na seção anterior, o estabelecimento de que o objetivo geral para 2004 de “tornar o SEBRAE-SP universalizado no Estado de São Paulo, atingindo os 4,5 milhões de pessoas relacionadas aos pequenos negócios. Os integrantes desse universo deveriam experimentar ao menos um contato com o SEBRAE-SP e mais: serem motivados a utilizar seus produtos e serviços” dá a tônica do que é a organização hoje, do direcionamento das suas ações e do seu papel atual perante a sociedade no que tange a consultoria para empresas de pequeno porte.

Os esforços deveriam se concentrar no sentido de atender a demanda atual gerada pelos 4,5 milhões de pequenos negócios. As questões atuais que permeiam o dia-a-dia da instituição não são mais somente relacionadas a como adquirir conhecimento e experiência acerca do universo das MPEs, mas são, principalmente, relacionadas a como prover acesso a esse conhecimento e experiência que vem sendo adquirido ao longo dos anos pelo SEBRAE-SP; e a o que deve ser feito para que a organização atue como uma empresa do conhecimento.

Os atuais planos de trabalho da instituição contemplam, hoje, diversos segmentos, como turismo, agronegócios, artesanatos, arranjos produtivos locais, incubadoras de empresas todos voltados para o objetivo geral. Através de ferramentas como o SAPT o compartilhamento de informações se dá em todos os níveis e unidades dentro da organização.

A figura 8.2, a seguir, representa esquematicamente o modelo de planejamento e gestão praticado atualmente no SEBRAE-SP:

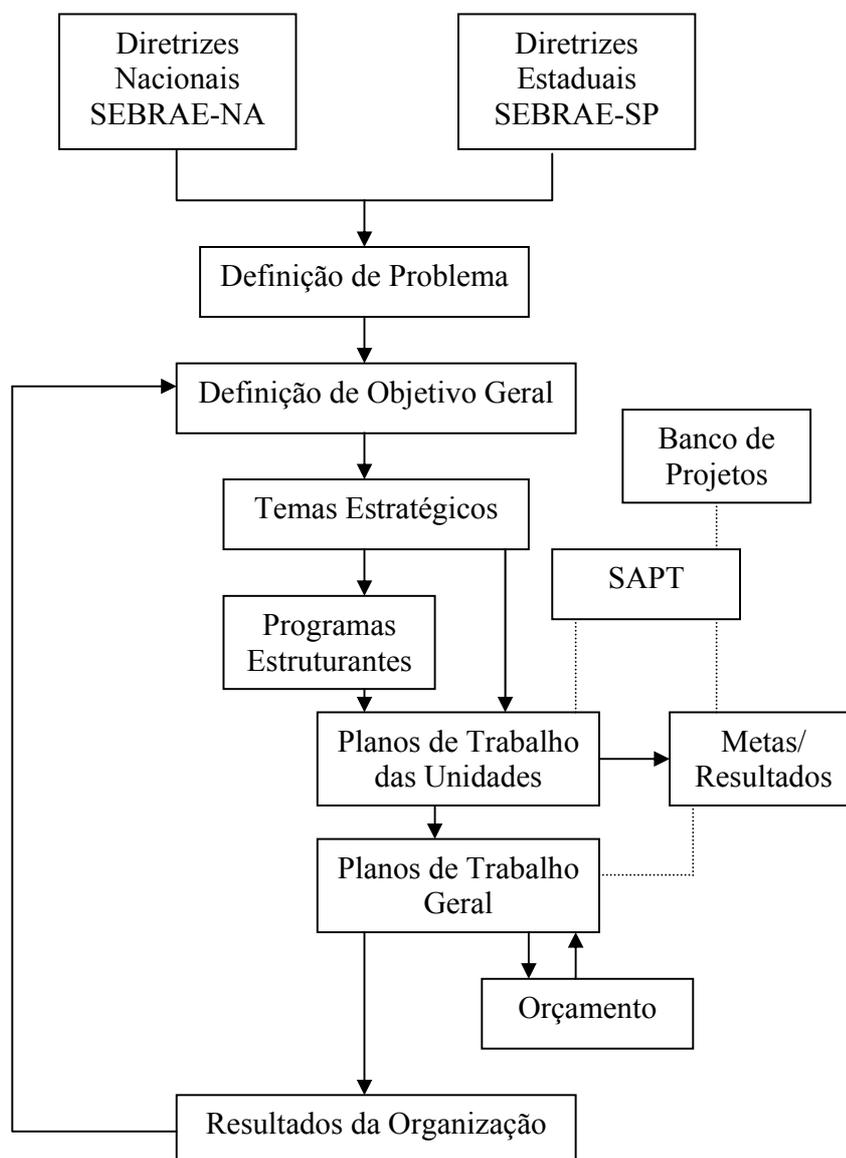


Fig. 8.2: O modelo de planejamento e gestão atual do SEBRAE-SP.
Fonte: Adaptado de Andrade (2005).

A construção do modelo representado anteriormente se deu através da prática, não tendo sido, em nenhum momento, projetado ou pré-concebido.

Uma pergunta que pode surgir nesse momento é a seguinte: o modelo atual de gestão praticado dentro do SEBRAE-SP é o responsável pela maneira pela qual a organização atua hoje no segmento da consultoria para empresas de pequeno porte ou o novo modo de atuar da instituição é o que direcionou as mudanças em termos de gestão praticadas dentro da mesma?

Se tomarmos como base os objetivos e anseios da instituição ao longo dos últimos anos e, até mesmo, desde a sua fundação, o de atender um número cada vez maior de empresas de pequeno porte, a resposta mais adequada para tal questionamento tende a ser a segunda hipótese, uma vez que um novo modelo de atuação se fez necessário desde os tempos em que os responsáveis pela gerência da organização detectaram a necessidade de se internalizar o conhecimento e a experiência sobre as micro e pequenas empresas, aliando-os ao ferramental acadêmico e às técnicas e modelos de gestão praticados atualmente. Tal necessidade demandou um novo modelo de gestão que fosse mais voltado para o planejamento e alinhamento entre estratégia e operações integrando as diversas unidades e setores dentro do SEBRAE-SP.

Do nascimento do setor interno de consultoria, em detrimento da contratação de terceiros para realizar tais serviços, também se pode configurar um questionamento: a formação do quadro de consultores dentro do SEBRAE-SP, com boa formação acadêmica e experiência dentro do mercado de consultoria e também com bagagem sobre as MPEs é uma causa ou consequência dessa nova forma de atuar da instituição?

Novamente, levando-se em conta o que inicialmente impulsionou tal processo, (a já citada necessidade de atender um número crescente de empresas no estado de São Paulo) pode-se afirmar que a contratação de consultores para formar o que hoje é o setor de Orientação Empresarial é ao mesmo tempo causa e consequência, tanto do novo modelo de gestão praticado internamente ao SEBRAE-SP, quanto da ação da empresa junto ao universo das MPEs.

Responder a tais questionamentos também fez parte dos objetivos deste trabalho, considerando o significado que uma instituição com mais de 30 anos de existência e atuação junto às MPEs tem para nossa economia e sociedade. Em termos de Brasil, e considerando o recorte da pesquisa (estado de São Paulo) não existe outra organização que concentre tamanha quantidade de informações e experiência acerca das pequenas empresas. A busca por entendê-la, ou pelo menos alguns aspectos de seu funcionamento, principalmente no que se refere mais diretamente ao trabalho de consultoria em gestão empresarial e às duas últimas décadas, foi o principal intuito desta pesquisa.

Na próxima e última sessão, serão apresentadas as principais considerações e conclusões referentes à instituição pesquisada, bem como alguns dos possíveis desdobramentos em pesquisas futuras, dadas a importância e complexidade do tema abordado. Não se pode deixar de lembrar também a ainda pequena quantidade de publicações acadêmicas voltadas ao referido tema. O SEBRAE como um todo, em nível nacional, apesar da recente aproximação do mundo acadêmico, ainda é um tema pouco explorado pelo mesmo.

9. Conclusões e considerações finais

Quando foi criado, por iniciativa do Governo Federal em 1972, o Cebrae (que só após a privatização em 1990 veio a se chamar SEBRAE) tinha como objetivo principal dar suporte ao segmento das pequenas empresas e empresas de médio porte em todo o Brasil. Desde então, seus objetivos pouco se modificaram, porém, sua forma de atuação teve de se adequar a uma demanda por serviços cada vez mais crescente, principalmente no estado de São Paulo. Passado o período de desestatização, a instituição passou a se dedicar às micro e pequenas empresas, que respondem pela esmagadora maioria dos postos de trabalho e representam significativa fatia da economia do estado mais rico do País.

O recorte da pesquisa delimitou como objeto de análise apenas a atuação do SEBRAE-SP, mais especificamente de sua Unidade Operacional de Orientação Empresarial, pois, além dos limites naturais impostos pelos fatores tempo e espaço para se desenvolver uma pesquisa em nível nacional, após o período das privatizações, as unidades da federação (o SEBRAE em cada estado), embora sujeitas às diretrizes básicas impostas pelo SEBRAE nacional, teriam a liberdade de atuar de forma autônoma, daí a principal necessidade de se delimitar um espaço mais específico para o desenvolvimento do presente trabalho.

Como já destacado nas seções anteriores, uma das preocupações básicas da pesquisa era a de descrever e analisar as principais mudanças na forma de atuação atravessadas pela instituição que, a partir de sua criação, foram responsáveis pela forma pela qual a mesma hoje se apresenta inserida em seu ambiente.

Algumas perguntas acerca do processo de mudança e das formas de atuar do SEBRAE-SP já foram colocadas e respondidas, porém, é interessante recolocar alguns questionamentos e fazer outros novos, para que o leitor possa elaborar uma síntese e tirar algumas conclusões sobre o referido tema.

Um dos fatores que se pode considerar ao se analisar de forma mais detalhada a atuação do SEBRAE-SP dentro do universo das micro e pequenas empresas é o de que a concepção, dada pelo senso-comum de que o mesmo seria apenas um incentivador na abertura de novos negócios se mostra equivocada, uma vez que é notória a contribuição da organização junto às empresas já em desenvolvimento, propondo soluções e fornecendo ferramentas para que o empresário de negócios de pequeno porte possa gerir a sua empresa de forma cada vez mais autônoma e eficiente.

Uma das primeiras conclusões que se pode elaborar a partir de tudo que foi exposto até aqui se refere à atual forma de trabalho da instituição. Pode-se dizer que a postura do SEBRAE-SP, em decorrência dos processos de mudança descritos, sofreu o que se pode chamar de uma *migração do suporte de legitimidade* dos serviços por ele prestados. Não é mais somente a experiência prática que confere a legitimidade necessária aos produtos oferecidos aos empresários. O que a *marca* SEBRAE-SP passa a oferecer a seus clientes, juntamente à já conhecida experiência prática acerca do universo das MPEs, é o alinhamento entre o ferramental acadêmico e a referida experiência adquirida no dia-a-dia das organizações de pequeno porte.

Do ponto de vista dos clientes, tal fenômeno, por motivos de limitação da própria pesquisa, não foi analisado. Não se pode afirmar, ao menos a partir do que foi apresentado neste trabalho, o quanto foi significativa em termos qualitativos, a aproximação do mundo acadêmico promovida pelas reformas pelas quais o SEBRAE-SP passou nos últimos anos. No que se refere aos clientes, a única afirmação possível é a de que um número cada vez maior de empresas pode ser atingido a partir dos produtos desenvolvidos pelo núcleo de consultoria, a unidade de Orientação Empresarial. Agora, pouco, ou quase nada se pode concluir a respeito da qualidade dos referidos produtos, ou dos atendimentos oferecidos. O resultado dessa nova postura, do ponto de vista dos clientes pode ser considerado um interessante objeto para pesquisas futuras. Se levado adiante, tal trabalho de pesquisa muito teria a contribuir para a análise do impacto das mudanças em termos da qualidade e eficiência dos serviços de consultoria prestados pelo SEBRA-SP. O resultado poderia apontar mais precisamente, por exemplo, o quão acertada foi a estratégia de se criar um núcleo interno de consultoria para o desenvolvimento de produtos e serviços de massificação da consultoria.

Outro questionamento interessante que se pode fazer é o seguinte: o quanto, de certa maneira, é eficiente a aproximação entre a academia e o “mundo real” das empresas? Vale dizer que tal fenômeno não é exclusividade do SEBRAE-SP e seus últimos anos de existência. Há muito que os pesquisadores e o universo acadêmico em geral tentam se colocar junto a um mundo o qual eles não pertencem *a priori*: o dia-a-dia da gestão das empresas. Pode-se citar, por exemplo, como um caso mal sucedido de tal aproximação entre a academia e as empresas, os processos de *reengenharia*, como uma nova proposta de gestão que não deu tão certo quanto se imaginava.

O esforço realizado pela academia pode não estar sendo suficiente para dar legitimidade ao alinhamento entre a prática das empresas e o conhecimento técnico. O que deveria liderar tal movimento é o saber da prática, isto é, a inovação a partir da percepção de uma situação problema realmente vivida, não teorizada. Pelo menos é pra esta direção que apontam os últimos anos de relação entre os dois segmentos.

Ironicamente, foi essa a atitude tomada pela alta cúpula da instituição do SEBRAE-SP quando se optou pela criação da Unidade Operacional de OE, em detrimento da contratação de terceiros para a realização e desenvolvimento dos serviços de consultoria. O que fez com que a mudança acontecesse, o estopim de todo o processo, foi uma decisão tomada a partir do que o ambiente apresentava, o referido crescimento do número de empresas de pequeno porte, clientes em potencial da instituição, e a necessidade de se atender a uma provável demanda por serviços de consultoria em gestão nas pequenas empresas. Portanto, pode-se dizer que foi o dia-a-dia da gestão da organização que apresentou a aproximação entre o conhecimento técnico-acadêmico e a experiência prática adquirida pelo SEBRAE-SP ao longo dos anos de atuação junto às MPes, como uma solução possível e viável para o problema de oferta e demanda por serviços de consultoria.

O maior investimento no capital social de organização, por meio da contratação do que se constitui hoje no corpo de consultores ligados à referida Unidade de OE, além de promover uma aproximação entre a teoria acadêmica e a prática já vivida pelo SEBRAE-SP, trouxe como consequência (ou ao menos caminha nessa direção) um reforço ao fato da instituição ser considerada, nos dias atuais, uma referência no campo das MPes, não só na

prestação de serviços e atendimento às mesmas, como também na produção de conhecimento acerca deste universo. Prova disso é o grande número de profissionais ligados ao mesmo tempo aos programas de pós-graduação das universidades e ao SEBRAE.

Pode-se dizer que os consultores, e até mesmo o próprio SEBRAE, passaram a se ver como *pensadores* sobre o mundo das MPEs e não meros *executores* de pacotes desenvolvidos e pensados por agentes externos e voltados, em sua maioria, para as grandes empresas.

Interessante questionamento se pode realizar também quando se pensa no governo fomentando (através do repasse dos recursos, conforme exposto em seções anteriores) uma organização como o SEBRAE. Por exemplo: da forma como ela é vista hoje, principalmente no estado de São Paulo, o SEBRAE pode ser considerado somente um órgão para dar suporte técnico à gestão das MPEs brasileiras, trazendo com isso inerentes benefícios econômicos e sociais; e a isso se deve o apoio governamental ou, na verdade, o governo está ajudando a financiar o que poderia se chamar de um instituto de pesquisas público-privado acerca das micro e pequenas empresas? A forma como o SEBRAE é visto pelo governo pode interferir na maneira pela qual os dois se relacionam, o que pode envolver desde questões políticas até questões de caráter mais objetivo como o repasse dos recursos da União. Infelizmente, por limitações de tempo e recursos, questionamentos como este não terão espaço para serem respondidos neste trabalho, mais vale deixá-los até mesmo como sugestão para temas de pesquisas futuras.

9.1 Eixo de análise (ou uma abordagem cartesiana para as mudanças ocorridas no SEBRAE-SP nos últimos anos)

A presente seção visa analisar as mudanças ocorridas nas formas de atuação da instituição do SEBRAE-SP segundo uma perspectiva de quadrantes formados a partir de eixos cartesianos, tal metodologia foi proposta por Donadone (2002) e faz parte de um trabalho de pesquisa mais amplo, tendo como objetivo a caracterização de todo o espaço de consultoria brasileiro.

O referido autor buscou identificar os principais núcleos e influências do setor para construir uma cartografia do espaço de consultoria brasileiro, começando pela identificação de três grandes pólos em que as consultorias atuantes no mercado brasileiro podem ser divididas: as consultorias multinacionais, dominantes no setor e que detêm escritórios em todo o mundo; as consultorias nacionais, onde o SEBRAE e as cooperativas de consultores poderiam se enquadrar; e as consultorias universitárias, como as empresas-júniors, por exemplo. A figura 9.1, a seguir, tem como objetivo ilustrar tal representação.

O eixo das ordenadas, no gráfico, representa uma maior ou menor proximidade do campo acadêmico, enquanto que nas abscissas, está representada uma maior ou menor legitimidade internacional dos pacotes de serviços de consultoria oferecidos por determinada organização. O eixo das abscissas também pode ser entendido como um enquadramento dentro de uma maior ou menor generalidade, dentro de um quesito de aplicabilidade dos pacotes de serviços oferecidos pelas empresas de consultoria.



Fig. 9.1: Cartografia inicial do espaço de consultoria brasileiro.
 Fonte: Adaptado de Ralio (2007).

As empresas de consultoria que mais se aproximam do topo do eixo das abscissas são aquelas originárias das firmas de auditoria e contabilidade (ver capítulo 2 deste trabalho), as chamadas *Accounting Firms*. Tais empresas apresentam uma forma de atuar mais voltada para pacotes de serviços *standards*, oferecidos em larga escala e com gigantesco quadro de funcionários. Em termos de quadro funcional, no que se refere às consultorias internacionais, pode-se dizer que ele é formado, em sua maioria, por profissionais saídos das chamadas *business schools*. Já em termos de Brasil, tratam-se de profissionais oriundos de grandes universidades ou faculdades, como a Fundação Getúlio Vargas, a Escola Politécnica e a Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (Ralio, 2007).

Fazem parte deste segmento de atuação no espaço de consultoria brasileiro empresas como: Pricewaterhousecoopers, Arthur Andersen, Ernst & Young, KPMG e Deloitte Consulting, as chamadas *Big Five*.

Já no outro extremo deste mesmo eixo, o da Legitimidade, encontram-se empresas que têm como estratégia de posicionamento no mercado uma maior valorização do aspecto acadêmico em seu quadro funcional. Organizações com estas características tendem a investir fortemente em pesquisas, desenvolvendo seus próprios centros de pesquisas ou através de parcerias com as universidades (Donadone, 2001).

Nota-se, portanto, que em um dos extremos foram colocadas as empresas que trabalham, metaforicamente, dentro de um modelo de *produção em massa* de serviços de consultoria, enquanto que no extremo oposto encontram-se as empresas que oferecem um serviço com características mais *artesaniais* a seus clientes.

Já sobre as empresas provenientes do capital nacional, pode-se dizer que são poucos e dispersos os dados e informações disponíveis, dado o grande número de empresas, principalmente de pequeno porte, o que dificulta a obtenção de informações. Contudo, pode-se dizer que na maioria destas empresas que se desenvolveram e surgiram nos últimos anos, predominam ex-funcionários de grandes empresas, onde desenvolveram uma habilidade e adquiriram experiências em uma área específica, os quais perderam ou deixaram seus empregos em meados dos anos 90, em decorrência das mudanças no cenário econômico nacional e no ambiente competitivo das empresas (Ralio, 2007). A legitimidade dos serviços prestados por tais empresas reside justamente no fato de possuírem o *know-*

how dentro de uma área ou segmento específicos, o que, eventualmente, permite que seus profissionais atuem em projetos voltados à consultoria em parceria com instituições como o próprio SEBRAE.

As consultorias vinculadas às instituições de Ensino Superior, as chamadas consultorias universitárias, são, por razões óbvias, as que mais se aproximam do campo acadêmico. Sua atuação muitas vezes está relacionada aos projetos de extensão universitária. O suporte de legitimidade de seus serviços é justamente o fato de estarem vinculados às universidades, o que possibilitaria a aplicação direta do conhecimento acadêmico de seus alunos e professores ligados aos projetos de consultoria.

Ante o exposto nos parágrafos anteriores e na figura 9.1, pode-se analisar os processos de mudança atravessados pelo SEBRAE-SP sob uma perspectiva mais objetiva. A contratação dos consultores formados em universidades de ponta e pós-graduados, por exemplo, pode ser visto como uma clara tentativa de migração do quadrante onde o SEBRAE está localizado na representação (longe da academia e também mais próximo do segmento *artesanal* de consultoria) no sentido de ocupar um espaço mais próximo do mundo acadêmico. O surgimento do setor de consultoria interno (a Unidade de Orientação Empresarial) e o conseqüente desenvolvimento de um número cada vez maior e mais diversificado de produtos voltados à *massificação da consultoria* podem também ser encarados como uma tentativa de reposicionamento do SEBRAE-SP na espaço cartográfico da consultoria no Brasil. A consultoria nos moldes da *produção em massa* é cada vez mais vigente dentro da instituição, em detrimento da *consultoria artesanal* o que, conforme já foi

exposto, decorre da necessidade de se atender um número muito grande e crescente de clientes, em face ao quadro funcional da organização.

O fato do SEBRAE-SP estar se reposicionando neste quadro reforça a afirmação de que está havendo uma mudança no suporte de legitimidade em suas formas de atuação e nos serviços por ele prestados. Não é só mais o conhecimento prático e a experiência acerca do universo das empresas de pequeno porte e o fato de ser uma instituição ligada ao governo que fazem parte da base de legitimidade do SEBRAE-SP enquanto consultoria. Com a aproximação da academia, o SEBRAE-SP e seus colaboradores (principalmente os mais ligados à prestação de serviços de consultoria) passam a se ver e serem vistos de uma outra forma ante os demais atores dentro do espaço de consultoria brasileiro. O SEBRAE passa a ser visto como um agente pensante dentro do segmento das MPEs, o que lhe confere um *status* de produtor, e não só de reproduzidor de conhecimento.

Não se pode afirmar que tais mudanças vão de encontro aos objetivos primeiros da instituição do SEBRAE desde sua criação, que é o de dar suporte as empresas de pequeno porte. As informações obtidas e discutidas neste trabalho levam a crer que se trata justamente do contrário. As mudanças ocorridas favoreceram sua atuação, principalmente no que diz respeito a aspectos quantitativos, tendo-se em vista o número cada vez maior de empresas que podem ser atingidas e atendidas por um produto especialmente desenvolvido pelo SEBRAE para tal fim. O chamado processo de *massificação da consultoria*, aproximando de uma certa forma a maneira de atuar do SEBRAE da práxis dentro das grandes empresas de consultoria caminha nesta direção. Porém, os aspectos de caráter mais qualitativo, como a eficiência, dos serviços prestados, ou a qualidade dos produtos

desenvolvidos sob o ponto de vista dos clientes, configuram-se como um interessante objeto para pesquisas futuras e que também contribuirão fortemente para um melhor entendimento acerca da instituição do SEBRAE, do universo das micro e pequenas empresas e do espaço de consultoria brasileiro.

Referências bibliográficas

AÇÃO Sebrae para uma Empresa Mais Competitiva. Como Conhecer os Custos na Prestação de Serviços. *SEBRAE-SP*.

AFE/BNDES. *Informe-se* n. 36. Janeiro 2002.

ALBUQUERQUE, A. F. (2004). *Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP*. 209 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

ANDRADE, Renato Fonseca de. *Empreendedorismo em instituições de ensino superior: a concepção de docentes e alunos do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos*. 164 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos – São Carlos, 2003.

BARCUS, S. & WILKINSON, J (1995). *Handbook of Management Consulting Services*. Nova York: Ed. McGraw Hill, 2nd Edition.

BOURDIEU, Pierre. *Les structures sociales de l'économie*. Paris: Éditions du Sueil, Maio 2000.

CARVALHO, Kristiane Cêra. *Gestão das informações sobre o ambiente na pequena empresa: estudo comparativo de casos sobre o processo estratégico no setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP*. 235 f. São Carlos, 2004. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

CÉSAR, Marcelo Barbosa. *Avaliação dos serviços de consultoria realizados pelo SEBRAE-GO nas empresas de micro e pequeno porte, na cidade de Goiânia, no ano de 2000*. 2002. 100 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis – UFSC.

COGET, Xavier. *Lês Cabinets de Conseil en Management: origines et fonctions*. Paris, Septembre de 1999, 146 pág. Tese de doutorado da EHESS – França.

DONADONE, Julio César. “*Os hunos já chegaram*”: Dinâmica Organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias, 2001. Tese de doutorado – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – Departamento de Engenharia de Produção.

___ Difusão de novidades organizacionais e dinâmica social: a formação do guru gerencial brasileiro. *Teoria e pesquisa*. Revista do Departamento de Ciências Sociais – UFSCar, Nro 30-31, jul-dez de 1999.

___ Imprensa de Negócios, Dinâmica Social e os Gurus Gerenciais no I ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – ENEO. Org. Nacional de Pesquisa em Administração - ANPAD. Junho de 2000.

HOLTZ, Hermam. *Como ser um consultor independente de sucesso*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

IBCO – *Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização* (2005), site: www.ibco.org.br (consultado em 10/05/2005).

KIPPING, M.; ENGWALL, L. (2002). *Management Consulting – Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. 267 p. Oxford University Press, 2002.

KURPIUS, D. & FUQUA, D. (1993). *Fundamental Issues in Defining Consultation*. *Journal of Counseling and Development*, vol. 71, p. 598-600, jul.

LOBRIGATTI, Luis Alberto Fernandes. *Saiba Mais: Custos na Prestação de Serviços*. Edição SEBRAE.

MARCUS, G. E. (1998) *Ethnography through Thick & Thin*. 275 p. Princeton University Press, 1998.

MÉTODOS Consultoria. "A micro e pequena empresa no comércio exterior". Agosto 2000 – SEBRAE.

MORAES, G. D. A. (2005). *A tecnologia da informação na pequena empresa: uma investigação sobre sua contribuição à Gestão Estratégica da Informação nos empreendimentos industriais de São José do Rio Preto – SP*. 218 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.

MOTTA, Alexandre Silva da. *Saiba Mais: Contrato de Serviços*. Edição SEBRAE.

MUNDIM, A. P. F. (1999). *Proposta de um ambiente corporativo suportado por computador para a participação de pequenas e médias empresas em organizações virtuais*. São Carlos, 1999. 133 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, D. Rebouças de (2004). *Manual de Consultoria Empresarial*. São Paulo: Ed. Atlas, 5ª. Edição.

OLIVEIRA, M. F. (2002). *Sistematização das causas de insucesso na implementação de programas de qualidade: uma proposição de ajustes ao programa Sebrae de qualidade total em pequenas empresas*. São Carlos, 2002. 213 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

PACOTE de Produtos Contribuição para o Foco “Combate à Mortalidade de Empresas”.
Distribuição Interna – Área de Orientação Empresarial. *SEBRAE-SP*.

___ Como Conhecer os Custos na Pequena Indústria. Edição *SEBRAE*.

PALESTRAS GERENCIAIS. *Administração Competitiva*. Manual do participante. Edição *SEBRAE*.

PEDROSO NETO, Antonio José (2000). *A reprodução da coesão organizacional da Amway*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos. 2000.

PORTER, Michel E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

QUINTÃO, Ayle-Salassie F. *Jornalismo Econômico no Brasil: depois de 1964*. Rio de Janeiro, Editora Agir, 1987.

RALIO, V. R. (2007) *Aparecimento e crescimento das cooperativas de consultores*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos. 2007.

SAINDO A CAMPO. *Metodologia Para Análise de Negócios*. Manual Técnico. Edição SEBRAE.

SAINT-MARTIN, D. (2000). *Building the new managerialist state – Consultants and the politics of public sector reform in comparative perspective*. 247 p. Oxford University Press, 2000.

SANCHES, M. A. G. (2005). *A influência dos estilos de gestão nas estratégias de inovação em pequenas empresas: um estudo multicase de pequenas empresas do Pólo Tecnológico de São Carlos – SP*. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

SEBRAE-SP (2005). site: www.sebraesp.com.br (diversas consultas em 06/2005, 07/2005, 08/2005).

SOLTANDO AS IDÉIAS. *Técnicas de Orientação Coletiva*. Manual do Palestrante. Edição SEBRAE.

WOMACK, J. P; JONES, D. T; ROSS, D. *A máquina que mudou o mundo*. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 347 p.