

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ

Centro de Estudos Sociais Aplicados

Curso de Mestrado Acadêmico em Administração

Acácia Maria Negreiros Parente Capela Sampaio

**O USO DA CONSULTORIA COMO INSTRUMENTO DE
COMPETITIVIDADE NO PEQUENO NEGÓCIO:
ESTUDO MULTICASOS.**

Fortaleza-Ceará

2006

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
Centro de Estudos Sociais Aplicados
Curso de Mestrado Acadêmico em Administração
Acácia Maria Negreiros Parente Capela Sampaio

**O USO DA CONSULTORIA COMO INSTRUMENTO DE
COMPETITIVIDADE NO PEQUENO NEGÓCIO: ESTUDO
MULTICASOS.**

Dissertação apresentada à Universidade Estadual do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Pequenos Negócios

Orientador:

Prof. Daniel Rodriguez de Carvalho
Pinheiro, Dr.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
Centro de Estudos Sociais Aplicados
Curso de Mestrado Acadêmico em Administração

Título do Trabalho: O Uso da Consultoria como instrumento de competitividade no pequeno negócio: estudo multicasos.

Autora: Acácia Maria Negreiros Parente Capela Sampaio

Defesa em: 29/05/2006

Conceito obtido: Satisfatório

Nota obtida: 8,5

Banca Examinadora:

Daniel Rodriguez Carvalho Pinheiro, Prof. Dr.
Presidente da Banca

João Adamor Dias Neves, Prof. PhD
1º examinador

Samuel Façanha Câmara, Prof. Dr.
2º examinador

Dedico este trabalho ao meu marido José Maria, a meus filhos Fábio, Leonardo e Ana Clara, e à minha mãe Lêda pela paciência e compreensão pelas minhas ausências.

Agradecimentos:

Ao meu orientador Daniel Rodriguez de Carvalho Pinheiro pela profissional orientação e incansável paciência;

Ao Prof. João Adamor Dias Neves pelo grande incentivo, sábia e dedicada orientação.

À Profa. Ana Augusta Freitas que não deixou que eu desistisse.

“ Nosso medo mais profundo não é o de sermos inadequados. Nosso medo mais profundo é que somos poderosos além de qualquer medida. É a nossa luz, não as nossas trevas, o que mais nos apavora. Nos perguntamos: quem sou eu para ser brilhante, maravilhoso, talentoso e fabuloso? Na realidade, quem é você para não ser? Você é filho do Universo! Se você se fizer de pequeno não ajudará o mundo, não há iluminação em se encolher para que os outros não se sintam inseguros, quando estiverem perto de você. Nascemos para manifestar a glória do Universo, que está dentro de nós. Não está apenas em um de nós, está em todos nós. Conforme deixamos nossa própria luz brilhar, inconscientemente damos às outras pessoas permissão para fazer o mesmo. Quando nos libertamos do nosso medo, nossa presença automaticamente libera os outros.”

NÉLSON MANDELA

RESUMO

Esta dissertação analisa o papel da consultoria como instrumento de competitividade no pequeno negócio, propondo, como consequência, um guia de consultoria. Assim, os objetivos do estudo são: (1) identificar empiricamente como funcionam as ferramentas gerenciais no pequeno negócio; (2) indicar o papel estratégico da consultoria no pequeno negócio; (3) mostrar a possível relação entre competitividade e consultoria no pequeno negócio e (4) propor um guia de consultoria para os pequenos negócios. A metodologia utiliza estudo exploratório e descritivo, de natureza qualitativa, usando a técnica multicasos por meio de pesquisa de campo, aplicando-se questionários aos proprietários e colaboradores das três empresas selecionadas, complementando-se com entrevistas junto aos colaboradores e observação direta. Os resultados do estudo indicam que foi possível: (1) observar quão precárias são as ferramentas de gestão utilizadas pelos gestores dos pequenos negócios; (2) constatar que os gestores das pequenas empresas não usam planejamento em suas atividades de curto, médio e longo prazo e não sabem com frequência como conduzir os seus negócios; (3) verificar que após a consultoria os gestores dominam muito melhor o ambiente interno e se sentem preparados para enfrentar as forças externas à empresa; e (4) criar um modelo de consultoria baseado nos subsídios obtidos dos gestores que usaram os serviços de consultoria, segundo suas especificidades. Assim, propõe-se um modelo de consultoria voltada para o pequeno negócio, a fim de melhor capacitar os gestores desses pequenos negócios a contornarem as dificuldades do dia-a-dia e com isso, melhorar sua atuação competitiva frente aos concorrentes. Finalmente, os resultados deste estudo podem ser úteis (1) aos proprietários das empresas pesquisadas, por torná-las mais competitivas; (2) aos gestores de micro e pequenas empresas; (3) e à academia, por poder replicar o estudo feito a outras organizações similares.

Palavras-chave: Pequeno negócio; competitividade; gestores e proprietários; modelo de consultoria.

ABSTRACT

This dissertation analyses the role of consulting as a competitive tool in small business by proposing, as a result, a consulting guide. In addition, the objectives of this study are as follows: (1) to empirically identify how to work managerial tools in small business; (2) to indicate the strategic role of consulting in small business; (3) to show a possible relationship between competitiveness and consulting in small business and (4) to propose a consulting guide to be used in small business. Also, the methodology employed both a bibliographic, descriptive and qualitative study, by using multicases technique through a survey by applying questionnaires to owners and employees of three small firms, followed by interviews with employees and direct observation. Besides, the results show that it was possible: (1) to observe how badly managers of small business use managerial tools; (2) to verify that managers of small business don't employ any business technique in their activities at the short, medium and long term; (3) to observe that after professional consulting services these same managers feel themselves more prepared to face both firm internal and external environment and (4) to propose a consulting guide based upon managers' contributions as a consequence of their consulting expertise according to their idiosyncrasies. Also, it is proposed a consulting guide directed towards small business managers so as to better prepare them to face daily difficulties and as such, to improve their competitive performance in relation to their competitors. Finally, the results of this study can be useful: (1) to the owners of small business by helping them to more competitive; (2) to the managers of small business as a whole; (3) to the academy for the opportunity of replicating the study undertaken to other micro and small business organizations.

Keywords: Small business; competitiveness; managers and owners; consulting guide.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Estágios de sucesso estratégico organizacional..... | 21 |
| Figura 2 – O enfoque do consultor a um diagnóstico organizacional..... | 37 |
| Figura 3 – O modelo de diagnóstico..... | 38 |

Lista de quadros

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 – Iniciativas estratégicas..... | 23 |
| Quadro 2 – Fases do projeto de consultoria..... | 31 |
| Quadro 3 – Fases do projeto de consultoria..... | 33 |
| Quadro 4 – Artigos da Constituição que trazem benefícios às PMEs..... | 43 |
| Quadro 5 – Linhas de pesquisa sobre cultura..... | 45 |
| Quadro 6 – Grupos de competências gerenciais..... | 47 |
| Quadro 7 – Vantagens e desvantagens das perguntas abertas e fechadas..... | 56 |
| Quadro 8 – Análise comparativa das empresas pesquisadas..... | 109 |
| Quadro 9 – Fases do projeto de consultoria..... | 111 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Classificação de Empresas..... | 42 |
| Tabela 2 – Classificação de Empresas..... | 43 |
| Tabela 3 – Taxa de Mortalidade por Região e Brasil(2000-2002)..... | 46 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|----------|---|
| ALCA | – Área de Livre Comércio das Américas |
| BB | – Banco do Brasil |
| BCN | – Banco de Crédito Nacional |
| BEC | - Banco do Estado do Ceará |
| BL | – Bausch & Lomb |
| BNB | – Banco do Nordeste do Brasil |
| CAGECE | – Companhia de Água e Esgoto do Ceará |
| CDL | – Câmara de Dirigentes Lojistas |
| CNPJ | – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica |
| COELCE | – Companhia Energética do Ceará |
| CPF | – Cadastro de Pessoa Física |
| CPMF | – Contribuição Provisória sobre Movimentação ou Transmissão de Valores e de Crédito e Direitos de Natureza Financeira |
| DI | – Depósito Interbancário |
| E-MAIL | - Eletronic Mail |
| ERP | – Enterprise Resouce Planing |
| EU | – União Européia |
| FIRJAN | – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro |
| IBCO | – Instituto Brasileiro dos Consultores de Organizações |
| IBGE | – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| ICMCI | – International Council of Management Consulting Institute |
| ICMS | – Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços |
| IMC | – Institute of Management Consultants |
| ISO | – International Standart Organization |
| MDC | – Movimento Diário de Caixa |
| MERCOSUL | – Mercado Comum do Cone Sul |
| MPE | – Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte |
| NAFTA | – North America Free Trade Agreement |

| | |
|---------|---|
| ONGs | – Organizações Não-Governamentais |
| PIB | – Produto Interno Bruto |
| RH | – Recursos Humanos |
| SCI | – Serviço de Consulta Interbancário |
| SEBRAE | – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa |
| SBP | – Sistema Brasileiro de Pagamentos |
| TELEMAR | – Telemar Norte Leste SA |
| VR | – Vale Refeição |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| INTRODUÇÃO | 15 |
| 1 COMPETITIVIDADE | 18 |
| 2 CONSULTORIA | 25 |
| 3 PEQUENOS NEGÓCIOS | 42 |
| 4 METODOLOGIA | 50 |
| 4.1 ESTUDO DE CASO..... | 51 |
| 4.2 PROCEDIMENTOS..... | 53 |
| 4.2.1 População e amostra..... | 53 |
| 4.2.2 Processo de amostragem..... | 53 |
| 4.2.3 Fases da pesquisa de campo..... | 53 |
| 4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS..... | 54 |
| 4.3.1 Questionário..... | 55 |
| 4.3.2 Entrevistas individuais..... | 57 |
| 4.4 ESTUDO MULTICASOS..... | 58 |
| 4.4.1 Descrição das empresas pesquisadas..... | 58 |
| 4.4.1.1 Ceará Top..... | 58 |
| 4.4.1.2 Diagnóstico..... | 59 |
| 4.4.1.3 Conclusão..... | 75 |
| 4.4.2.1 Alfa Distribuidora..... | 85 |
| 4.4.2.2 Diagnóstico..... | 86 |
| 4.4.2.3 Conclusão..... | 93 |
| 4.4.3.1 Mercadinhos Beta..... | 97 |
| 4.4.3.2 Diagnóstico..... | 98 |
| 4.4.3.3 Conclusão..... | 105 |
| 5 RESULTADOS DO ESTUDO MULTICASOS | 106 |
| 6 COMPARAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS | 108 |

| | |
|--|------------|
| 6.1 RECOMENDAÇÕES DE MELHORIAS..... | 109 |
| 7 GUIA DE CONSULTORIA PARA O PEQUENO NEGÓCIO..... | 111 |
| 7.1 CONTATO INICIAL..... | 112 |
| 7.2 PROPOSTA DE TRABALHO..... | 112 |
| 7.3 COLETA DE DADOS..... | 113 |
| 7.4 DIAGNÓSTICO..... | 114 |
| 7.5 IMPLANTAÇÃO DE MUDANÇAS..... | 114 |
| 7.6 DESLIGAMENTO..... | 115 |
| 7.7 MANUAL DE ROTINAS E PROCEDIMENTOS..... | 115 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 120 |
| REFERÊNCIAS..... | 125 |
| APÊNDICES | |
| APÊNDICE 1..... | 131 |
| APÊNDICE 2..... | 132 |
| APÊNDICE 3..... | 133 |
| ANEXO..... | 134 |

INTRODUÇÃO

O homem é limitado não tanto por suas ferramentas, mas muito mais por sua visão. O novo contexto econômico dominante no mundo, determina que as empresas, independente de porte ou atividade, e, principalmente o meio gerencial, sejam contínua e persistentemente desafiados a tomar decisões que a cada dia requerem valores cada vez mais subjetivos. Constantemente são testadas e comprovadas novas técnicas que levam as empresas a funcionar mais eficientemente.

A criação de vantagens competitivas surge como fator de sucesso da gestão empresarial. A consultoria nas áreas administrativa e financeira, até então para as empresas acostumadas a conviver com demonstrativos que evidenciavam aspectos meramente quantitativos, tentam agora encontrar mecanismos que supram a demanda atual por informações qualitativas acerca da empresa e principalmente do ambiente social que a cerca como forma de se manter no mercado pois isso pode atuar como vantagem competitiva.

Surge nesse contexto a constante preocupação dos gestores quanto à vantagem competitiva de sua empresa no cenário onde atua.

A natureza das operações está em constante mutação apesar de ou em decorrência da escassez dos recursos disponíveis. Qualquer empresa dispõe de um grande número de investimentos possíveis, mas não necessariamente viáveis e a essência da boa consultoria é evidentemente aprender a identificar alternativas através de uma criteriosa coleta de dados sem se deixar influenciar pelo problema relatado. Motivo: muitas vezes o problema não é a causa, mas a consequência. Assim, a análise do clima organizacional contemplando a resistência dos níveis hierárquicos inferiores e a elaboração do diagnóstico empresarial são instrumentos para contemplar todas as carências e deficiências da empresa para enaltecer e ratificar os pontos fortes e por último, o treinamento para a implantação das mudanças que se fizerem necessárias.

O novo contexto mercadológico, caracterizado pela competição e pela necessidade de obtenção de lucro deve propor instrumentos gerenciais que meçam e evidenciem a viabilidade decorrente da gestão participativa e democrática da empresa no mercado.

No Estado do Ceará, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2004) tem-se verificado um crescimento acentuado de empreendimentos

de pequeno e médio porte, como forma de inserção no mercado, buscando uma maior competitividade do Estado a nível nacional. Assim é nesse cenário que a consultoria precisa atuar, disponibilizando à gestão das empresas os demonstrativos corretos que possibilitem uma adequada medição e evidenciação dos benefícios advindos do trabalho de consultoria.

A grande maioria das empresas cearenses é familiar e, como tal, não há uma preocupação com a profissionalização de seus gestores e, como consequência, não há uma especialização nos métodos de controle e captação de informações que levem à apuração de dados relevantes à atuação competitiva nos seus negócios. Além disso, é deveras relevante a preparação da empresa para a sucessão, a fim de haver continuidade no negócio e facilitar a atuação bem-sucedida da empresa no mercado.

Considerando os argumentos anteriores, a presente dissertação vem propor um novo modelo de consultoria para os pequenos e médios negócios, a fim de que se tornem competitivos e alicerçados em um estudo empírico e não mais baseado na intuição e na experiência.

O objeto do presente estudo é o pequeno negócio cujo segmento no Brasil, segundo o SEBRAE (2004), abrange mais de quatro milhões de empresas. Além disso a cada ano há um número crescente de constituição de novas empresas neste segmento, cujas taxas de mortalidade após o primeiro ano de funcionamento são preocupantes aos especialistas no assunto.

O papel social do pequeno negócio é incontestável, pois emprega um contingente de pessoas que mesmo sem instrução formal e treinamento especializado, está inserido no mercado de trabalho.

Assim, o estudo de ferramentas administrativas estruturadas para o pequeno negócio pode ser um marco para alavancar a competitividade e contribuir para o declínio das taxas de mortalidade.

A consultoria empresarial orientada para o pequeno negócio pode proporcionar ao empreendedor e gestor o diferencial competitivo que o fará continuar atuando, e, desse modo, pode suprir as necessidades e carências das pequenas e médias empresas, justificando a realização do presente estudo.

O interesse pelo tema surgiu quando a autora trabalhava com consultoria e começou a focar o pequeno negócio, tendo neste período a oportunidade de atuar em projetos de consultoria em empresas de vários ramos de atividade como representação, distribuição, comércio, serviços

etc, descobrindo que era muito frustrante não existir uma orientação própria para a gestão do pequeno negócio.

De início houve a tentativa de identificar quais as maiores carências e demandas do pequeno empresário, cuja principal preocupação é em relação à gestão financeira de curto prazo, ou seja, como gerir seu fluxo de caixa para honrar os compromissos do dia-a-dia. Assim, a grande preocupação do pequeno empresário se torna grande armadilha em virtude da pouca habilidade dele em lidar com os parceiros imediatos: clientes, fornecedores, bancos e governo.

O empresário da pequena empresa é geralmente egresso de uma empresa em que ele atuava ou na área comercial, administrativa, ou ainda na área financeira e, ao montar seu negócio esse empresário deveria ter uma visão genérica do seu negócio e do ambiente onde está inserido. Porém, muitas vezes ele não tem disponibilidade financeira para contratar profissionais para auxiliá-lo, concentrando em si todas as funções da empresa, mesmo sem conhecimento técnico para desempenhá-las. Neste caso, o desempenho da empresa dele ficava aquém do esperado.

A autora também verificou que a alta competitividade e o despreparo do pequeno empresário são os principais fatores de mortalidade nos primeiros anos de vida neste segmento. Assim, baseada na experiência, surgiu a motivação de estudar o tema da consultoria como ferramenta competitiva voltada para o pequeno negócio, a fim de poder agregar conhecimento ao pequeno empresário como forma de potencializar sua competitividade no mercado.

Em função do que foi discutido anteriormente, a pergunta para a qual se busca resposta com este estudo é qual o papel da consultoria como instrumento de competitividade no pequeno negócio de Fortaleza?

Esta pergunta origina os objetivos geral e específicos.

Assim, o objetivo geral é analisar o papel da consultoria como instrumento competitivo nos pequenos negócios de Fortaleza.

Especificamente, pretende-se: (1) identificar empiricamente como funcionam as ferramentas gerenciais no pequeno negócio;(2) indicar o papel estratégico da consultoria no pequeno negócio; (3) mostrar a possível relação entre competitividade e consultoria no pequeno negócio; (4) apresentar um modelo de relatórios de consultoria voltado para o pequeno negócio; e (5) propor um guia de consultoria para os pequenos negócios.

1 – COMPETITIVIDADE

Competitividade é sinônimo de desempenho de uma empresa em relação a seus concorrentes, é a habilidade de ser flexível e se adaptar às necessidades impostas pelo ambiente.

Competitividade pode ser considerada como um processo, que tem como causa a concorrência e tem por finalidade a expansão da valorização do capital, minimização de custos, alavancagem da produtividade, agregação de valor e diferenciação do produto. Assim o sucesso ou fracasso das organizações vai depender da sua capacidade em gerar vantagem competitiva.

Alencar (1996 apud AMORIM, 1997) discorre sobre competitividade como sendo:

de forma incomparavelmente mais intensa do que em qualquer outra época da História, vivemos hoje um momento de aceleradas transformações tecnológicas decorrentes de uma acumulação de conhecimentos sem precedentes – cujos limites são impossíveis de se visualizar. Por sua vez, esse processo está conduzindo a rápidas, contínuas e profundas mudanças econômicas, políticas e sociais. Tudo isso se reflete como sucessivos choques no gerenciamento das organizações, em especial nas empresas que lidam em um ambiente competitivo. Novas estruturas, novos procedimentos administrativos, novas formas de liderança já estão se fazendo necessários e o serão muito mais no futuro imediato.

Segundo Carvalho (2004, p.12) “ a competitividade da organização se assenta, portanto, na sua capacidade de perceber as mudanças e se preparar para enfrentá-las, adotando uma postura pró-ativa”.

Coutinho; Ferraz (1994 apud MELLO, 1999) definem competitividade como sendo a capacidade de uma empresa, um setor uma região usar, adaptar e desenvolver tecnologia, bem como formular e implementar estratégias e políticas para conservar e, sempre que possível, ampliar uma posição de mercado.

Resumindo, competitividade é a capacidade de empresas e países em usar e/ou adaptar tecnologias e implementar estratégias para conservar e ampliar sua posição no mercado.

A concorrência existe porque há um certo número de vendedores que oferecem seus produtos para um reduzido número de potenciais compradores. Os avanços tecnológicos extrapolam as fronteiras dos países e com o advento da globalização as empresas têm que estar atentas para adquirir ganho de escala e estar na vanguarda perante seus pares. A abertura e o intercâmbio comercial tem acelerado o processo de aprimoramento das empresas brasileiras resultando em visíveis índices de qualidade , produtividade , racionalização dos processos, redução de custos e aumento da competitividade.

O Brasil é um dos países do mundo onde há mais concentração de renda e por conseguinte muita desigualdade na sua distribuição. Segundo estudo da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro - FIRJAN (2003) os 20% mais ricos detém 65% da renda nacional enquanto que os 20% mais pobres ficam com 2,8%. Estes números também se refletem na performance das empresas que para se tornarem competitivas têm que buscar ser criativas e inovadoras. Além disto, a grande maioria das empresas brasileiras é familiar e de pequeno porte, fazendo com que haja uma grande centralização na tomada de decisões, retardando sua adaptação às mudanças que o ambiente competitivo requer.

Na década de 1930, Schumpeter (1982) já alertava para a necessidade da inovação no processo produtivo com a descoberta de novos nichos de mercado e de novas aplicações para um mesmo produto. Segundo Lima (2000, p.2) “ a rápida mudança no ambiente competitivo em que as empresas atuam faz com que estas tenham que ter uma capacidade de adaptação e inovação para permanecerem competindo”.

Com o advento da globalização muitas empresas passaram a atuar fora de seu mercado de origem como forma de angariar melhores perspectivas de crescimento e competitividade. Isto faz com que as empresas se tornem mais criativas e inovadoras, desenvolvendo um maior número de processos produtivos para a obtenção da melhoria de qualidade e apresentação do produto, além de adotarem novas e flexíveis estratégias. Segundo Alencar (1996) a criatividade, pode ser considerada como o componente conceitual da inovação, ao passo que a inovação englobaria a concretização e aplicação de novas idéias. Por essa razão, o termo inovação tem sido mais

utilizado no nível das organizações e o termo criatividade no nível do indivíduo ou grupo de indivíduos.

Para crescer, as empresas necessitam adotar uma estratégia que questione permanentemente seu posicionamento atual em relação ao ponto onde almejam chegar. O conhecimento do ambiente onde estão inseridos pode ser determinante para sua sobrevivência. Para Relvas (1998) o ambiente empresarial é caracterizado pela competição por recursos escassos, assim entendidos não somente os recursos econômicos necessários à geração dos produtos e serviços ofertados, mas também o próprio mercado consumidor. Conseqüentemente, a obtenção de uma ou mais vantagens em relação aos concorrentes é fundamental para a continuidade e sobrevivência da empresa.

Segundo Lengnick-Hall; Wolff (1998 apud PEREIRA,1999) existem três domínios lógicos em relação ao processo estratégico, a saber:

- . Guerrilha lógica;
- . Complexidade lógica;
- . Capacidade lógica.

Na guerrilha lógica o desequilíbrio é um estado natural e as empresas que a adotam procuram maximizar sua flexibilidade, criatividade e inovação, gerando idéias que criam novas dinâmicas competitivas. Desta forma, e em decorrência da dinâmica imposta, a vantagem competitiva é passageira, sendo rapidamente redirecionada para outras demandas, tão logo sejam detectadas pelo mercado. Neste modelo a criatividade é altamente requerida, pois a organização necessita criar e desenvolver novos produtos e/ou serviços, ao passo que seus clientes necessitem.

Na fase da complexidade lógica o sucesso da empresa é decorrência de sua relação saudável com a comunidade, os concorrentes, clientes e fornecedores e seu principal objetivo é criar condições para a organização melhor se relacionar com o ambiente onde está inserida, criando relacionamentos que levem à prosperidade. Desta forma a organização necessita estar

bem adaptada ao ambiente e sua integração com seus *stakeholders* requer constante aprendizagem.

A capacidade lógica está intimamente relacionada com a capacidade de gerar soluções rápidas e originais visando a criar uma sustentável vantagem competitiva.

Segundo Pereira(1999) o ciclo é assim desenvolvido:

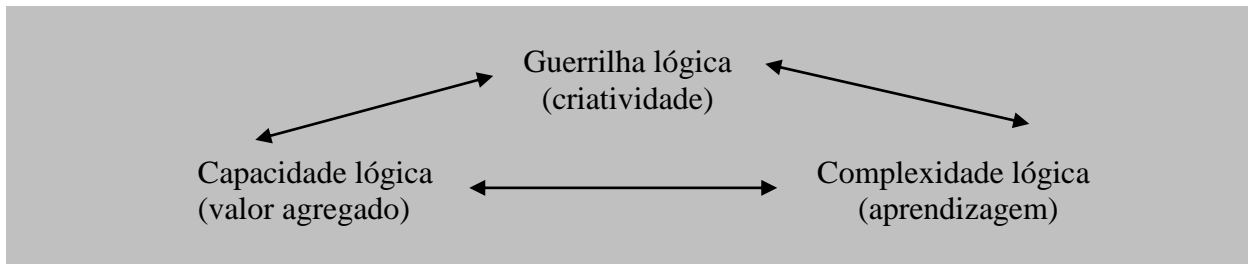


Figura 1- Estágios do Sucesso Estratégico Organizacional

Fonte : PEREIRA(1999)

As fases do processo estratégico relatado acima são independentes mas complementares, uma vez que a guerrilha lógica é passageira e imediatamente redirecionada para outras demandas do mercado, a complexidade lógica está intimamente ligada à interação com o ambiente e a capacidade lógica visa a geração de vantagens competitivas sustentáveis.

Ao longo das últimas três décadas, surgiram várias teorias e modelos de gestão que tentaram maximizar os resultados das empresas. Na década de 1970 , segundo Nakagawa (1991 apud RELVAS, 1998) as empresas competiam principalmente com base nos custos (Sistema Ford) e depois passaram a competir, também, com base em qualidade e flexibilidade (Sistema Toyota).

Já segundo Porter (1996), a partir da década de 1980 o modelo estratégico era baseado em:

.responder rapidamente às mudanças competitivas e de mercado, com flexibilidade;

- .comparar seu desempenho com o dos concorrentes para atingir a melhor prática;
- .terceirizar agressivamente e formar parcerias para ganhar eficiência;
- .desenvolver e manter capacidades essenciais na disputa para permanecer à frente dos concorrentes, delineando os fatores chave do sucesso.

Na década de 1990, os modelos de gestão estão focados na eficácia operacional visando a competitividade perante os concorrentes e as empresas devem desenvolver suas potencialidades para fazer bem o que mais sabem fazer, ou seja, fazer *benchmarking* que é um processo contínuo de comparação e aprimoramento de produtos e serviços face ao que é considerado de melhor.

No mercado internacional, a participação do Brasil é pouco expressiva. Segundo a FIRJAN (2003), as exportações brasileiras em 1990 representavam 0,9% do total das exportações mundiais. Este número é ainda mais insignificante quando tratamos de pequenos negócios . A falta de acesso a fontes de financiamento com reduzidas taxas de juros como as praticadas nos países desenvolvidos, faz com os investimentos em modernização e desenvolvimento de novas tecnologias sejam desestimulados. Coutinho; Ferraz (1994 apud AMORIM, 1997) salientam que a desvantagem competitiva da maior parte dos setores industriais brasileiros é enorme, quando comparados a competidores de classe mundial. As empresas ainda não estão conscientes da distância que as separam dos grandes competidores e é urgente o investimento em diversas áreas, como os que já estão ocorrendo nesta década. Ainda é preciso fugir da obrigatoriedade pela busca de soluções externas, passando a uma concretização de experiência e estudos de nossa realidade.

A abertura dos mercados está fazendo com as empresas nacionais concentrem esforços em alavancar competitividade investindo em treinamento dos colaboradores, tecnologia , inovação na produção e comercialização de seus produtos e serviços. Estas atitudes devem ser acrescidas a uma verdadeira revolução na estrutura de nossas empresas, que segundo Amorim (1997) para que “ possam conseguir um melhor nível competitivo é necessário iniciar pelo aumento do comprometimento da alta direção, treinamento dos funcionários e redução da resistência às mudanças e inovações dos níveis gerenciais intermediários.”

Nos diversos continentes, foram criados blocos econômicos com o intuito de expandir as relações comerciais internacionais. Na América do Sul, o Mercado Comum do Cone Sul-

MERCOSUL, foi criado em 26.03.1991 com a finalidade de eliminar as barreiras tarifárias e não tarifárias entre os países membros, promover a definição de uma tarifa externa comum, coordenar as políticas macroeconômicas e promover a livre circulação de bens, serviços e fatores produtivos. São integrantes o Brasil, Argentina, Paraguai , Uruguai e recentemente a Venezuela. Na Europa, a União Européia- UE é composta de 15 países que são integrados política e economicamente e têm como finalidade a promoção da unidade política e econômica da Europa, a melhoria das condições de vida e de trabalho dos cidadãos europeus, melhoria das condições de livre comércio entre os países membros, redução das desigualdades sociais e econômicas entre as regiões, fomento do desenvolvimento econômico dos países em fase de crescimento e proporcionar um ambiente de paz, harmonia e equilíbrio na Europa. Em 1994 foi assinado o protocolo de intenções para criação da Área de Livre Comércio da Américas - ALCA que tem como objetivo a eliminação paulatina das barreiras alfandegárias entre os países. Na América do Norte funciona o *North America Free Trade Agreement* - NAFTA que é composto dos Estados Unidos da América, Canadá e México.

Nem sempre existe um roteiro a seguir para orientar os empresários na busca de estratégias competitivas. A esse respeito Galbraith (1995) propõem as seguintes alternativas, cujos detalhes são ilustrados no quadro 1.

- procura da eficácia nos custos;
- velocidade de responder às exigências dos clientes e resolver problemas organizacionais;
- a qualidade dos produtos e serviços oferecidos;
- a tecnologia como propulsor da competição global;
- o poder de compra do comprador; as carências e habilidades de cada país, para onde irão carrear o trabalho;
- os desequilíbrios na balança comercial, e por fim
- a nova tecnologia da informação que permitirá o surgimento de novas formas de organização.

Quadro 1 – Iniciativas Estratégicas

Fonte: Galbraith(1995 apud AMORIM, 1997)

Analisando o quadro acima, constata-se que a adoção de estratégias competitivas deve ter como pilares a tecnologia, a qualidade e a racionalização de custos. Para tanto, a consultoria atua como agente catalisador destas informações no mercado e as transforma e adapta para as necessidades da empresa.

As profundas mudanças no ambiente de negócios exigem uma nova empresa, um novo empresário e um novo Brasil. Hoje só sobrevivem empresas bem administradas que investem em capital humano, em tecnologia, que incorporam a cultura da inovação e flexibilidade e estão voltadas para a responsabilidade social. Assim, o sucesso da empresa está no poder de geração de conhecimentos acerca do ambiente em que está inserida e segundo Abrahamson (1996 apud OLIVEIRA, 2005:101) “as empresas possuem a necessidade de se adaptarem ao ambiente para serem competitivas e os pesquisadores da teoria da administração precisam ser capazes de analisar essas mudanças e indicar opções de caminho a serem adotados pelas organizações”.

Em síntese, a competitividade é tida como o principal instrumento de sucesso empresarial no ambiente atual das empresas e a consultoria ocupa lugar de destaque nesse ambiente. Por outro lado, o pequeno negócio, para se tornar competitivo, tem na consultoria uma ferramenta de peso, mas infelizmente não há uma orientação adequada sobre usar a consultoria como instrumento de sucesso na gestão do pequeno negócio.

2 – CONSULTORIA

A abertura dos mercados e a acirrada concorrência, tem feito com que as empresas olhem mais para fora de si e redefinam seus relacionamentos com clientes, fornecedores, concorrentes, colaboradores e entre os próprios dirigentes. Todos os níveis hierárquicos têm que estar preparados e aptos para entender e processar as informações que lhes são disponibilizadas pelo mercado externo. A grande dificuldade está justamente em identificar uma seqüência lógica para atacar todas estas etapas, quando se está no convívio diário com todos os envolvimento do cotidiano da empresa.

No Brasil, o pequeno negócio domina tanto em quantidade de empresas quanto em quantidade de empregos, desta forma, a concorrência se faz mais visível, e o gestor que olhar para a frente, terá incontestável diferencial competitivo frente aos seus pares. Segundo Valério Brisot et al (2005,p.35) em nosso país, aproximadamente 85% dos empregos são gerados por micro e pequenas empresas e elas representam cerca de 1/3 do nosso Produto Interno Bruto - PIB. Portanto, a gestão do pequeno negócio é o grande desafio do momento e do futuro. A falta de informação, interesse e a precária formação desses empresários fazem com que a grande maioria das micro e pequenas empresas não possuam requisitos mínimos de gestão, por exemplo: a definição clara da missão, conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, definição de objetivos e metas, gerenciamento de estoque, gerenciamento dos custos e assim por diante.

Consultoria significa aconselhamento e se confunde com a história do homem vivendo em comunidade.

A literatura indica várias definições para consultoria, mas a mais abrangente, está em Kubr (1980):

O serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito a política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações.

Segundo Bretas Pereira (1999,p.39) “ a palavra consultor vem do latim – *consultare* – que significa “ *dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado*”.

Oliveira (2005,p.15), define consultores como aqueles que:

- fornecem informações, aconselham ou ajudam;
- fornecem um ponto de vista externo;

- fornecem uma teoria sobre o processo de funcionamento da organização;
- baseiam-se no uso de múltiplos modelos;
- requerem um forte processo conceitual;
- criam uma estrutura para entender as inter-relações entre as diferentes maneiras de ver a organização;
- mostram como o conhecimento genérico é transmitido do consultor para o sistema do aconselhado.

Greiner; Metzger (1983 apud CANBACK, 1998; OLIVEIRA, 2005) dizem que as empresas de consultoria de gestão (*management consulting*) podem ser definidas como um serviço de aconselhamento fornecido por pessoas altamente treinadas e qualificadas, que são contratadas para auxiliar, de maneira objetiva e independente, a organização cliente a identificar problemas de gerenciamento, analisar tais problemas, recomendar soluções a esses problemas e implementar soluções.

Oliveira (2005) tem uma definição completa sobre consultoria. Segundo esse 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 decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação**.

Esse mesmo autor define resumidamente que consultores podem ser definidos como sendo pessoas contratadas para ajudar a empresa-cliente a reduzir a diferença entre a sua situação atual e a sua situação desejada.

Em 1968 foi criado o *Institute of Management Consultants* -IMC com o objetivo unificar procedimentos, estabelecer padrões éticos e assegurar a independência e competência para o exercício da profissão de consultor.

Em 1987 foi fundado o *International Council of Management Consulting Institute* - ICMCI para promover o intercâmbio entre consultores autônomos ou empresas de consultoria.

No Brasil, há Instituto Brasileiro dos Consultores de Organizações - IBCO que é uma organização não governamental, sem fins lucrativos que congrega empresas de consultoria, consultores autônomos, consultores internos e membros institucionais, através de adesão voluntária, possuindo núcleos de representantes em vários estados do Brasil.

No final do século XIX surgiram as primeiras empresas de consultoria e dois países foram os precursores neste negócio: Estados Unidos e Inglaterra. Segundo Donadone (2001) a primeira fase do desenvolvimento das consultorias está relacionada ao crescimento do tamanho e da complexidade das organizações industriais nos Estados Unidos, na passagem do século. Tal acontecimento trazia consigo inúmeras possibilidades para atuação de engenheiros, advogados e contadores, como agentes externos detentores de um conhecimento específico, no auxílio da resolução de problemas originários no processo de expansão das empresas.

A complexidade das relações comerciais, os avanços na legislação trabalhista, a consolidação dos fiscos federal, estadual e municipal foram fatores determinantes para o surgimento dos primeiros consultores de empresas. Ratifica Donadone (2001,p.19) ao se visualizar o período entre o surgimento das primeiras firmas até os anos quarenta, pode identificar-se dois processos, inter-relacionados, que aparecem como características estruturais na formação do mercado de consultoria. Um primeiro, é o processo de legitimação dos consultores como alternativa possível na análise e gestão das organizações privadas ou públicas. Impulsionados pelas mudanças nas legislações, quanto aos impostos e à normalização das relações entre setor financeiro e empresas, os consultores percorrem um interessante caminho, surgindo como auxílio externo para problemas específicos,e, depois, ganhando o status de alternativa legítima e referencial para a análise do desempenho das empresas.

Com o passar do tempo, as consultorias foram diversificando seu foco de atuação e passaram a se especializar em estratégias.

A partir da década de 1970, com a chegada das multinacionais americanas, o mercado de consultoria aquece, mas está totalmente voltado para empresas de grande porte e estatais.

Na década seguinte, com a implementação de ferramentas gerenciais inspiradas no modelo de gestão japonesa e a introdução da tecnologia da informação, o mercado de consultoria passou por diversas reformulações .

Segundo Donadone (2001) nos anos noventa o setor ganha em destaque e importância nos meios gerenciais e empresarias.

Um primeiro componente que traz contribuições para o entendimento da dinâmica do período é a questão dos processos de reengenharia presentes a partir do início dos anos noventa. As mudanças organizacionais associadas aos redesenhos organizacionais, a partir do “*Core*

Business” da empresa contribuíram para ampliar espaço das consultorias nos meios gerenciais e empresariais.

A reengenharia trouxe uma total reformulação nos modelos de gestão e o *dowsinzing* destruiu milhares de empregos. Projetos de consultoria pregando a reestruturação total foram vendidos pelo mundo inteiro.

Neste período houve também a implantação do Controle de Qualidade regulamentados pelas normas *International Standart Organization - ISO*.

A década de noventa do século passado, foi período fértil para o surgimento de modelos de gestão, e ainda neste período foram implantadas as *Enterprise Resouce Planing - ERPs* que são sistemas integrados de informação que dão suporte à tomada de decisões.

Com a febre dos pacotes de gestão, a atividade de consultoria virou moda, e, segundo Oliveira (2005,p.72)“ o sucesso era dado como certo e as empresas que não contratavam consultores para auxiliar no entendimento e na atuação no novo mercado eram dadas como futuras derrotadas”.

Ainda na década de noventa, surgiram vários questionamentos quanto à eficácia das consultorias e às fórmulas mágicas para salvar empresas. Donadone (2001) cita a respeito que frente às críticas, dois movimentos marcam o setor no final dos anos noventa. O primeiro que buscava dar conta dos questionamentos acerca da ética e das quase inexistência de barreiras de entrada no setor, o que segundo esse entendimento proporcionava com que qualquer pessoa que tivesse imprimido cartões de visita poderia se apresentar e atuar como consultor, ocasionando situações desastrosas.

Segundo Wood Jr et al (2004) ainda sobre a década de noventa diz que os problemas e desafios enfrentados no mundo empresarial se transformaram em oportunidades de mercado para as empresas de consultoria. A globalização, por exemplo, gerou novos competidores e expandiu as atividades das empresas além das fronteiras originais, aumentando a demanda por “conselhos” estratégicos. A proliferação de modas e modismos como a qualidade total, a reengenharia e o *dowsinzing* também levou à busca de consultores que pudessem ajudar na implementação dos novos programas e métodos.

No Brasil predominam as empresas de consultoria multinacional que mantêm em nosso país escritórios nas principais capitais. Segundo Donadone (2001) as principais empresas são:

- Pricewaterhousecoopers;
- Arthur Andersen;
- Ernst & Young;
- KPMG;
- Deloitte Consulting.

Outra modalidade de consultoria que está crescendo no Brasil são as consultorias universitárias que com o advento das Empresas Júnior vêm ganhando espaço no cenário empresarial. Estas podem ser definidas como associações civis, sem fins lucrativos de caráter estudantil, ou seja, constituídas e geridas por estudantes de graduação da faculdade ou universidade. São meios de integração que permitem o aprendizado, a iniciação profissional e o intercâmbio entre universidades e empresas. Possibilitam aos acadêmicos, aprender o voluntariado, aplicar a criatividade, compartilhar as atividades, exercitar a responsabilidade e desenvolver o conhecimento teórico adquirido durante o seu curso. Para Donadone (2001) a base para sua legitimidade encontra-se comumente relacionada na aplicação dos conhecimentos acadêmicos de seus professores-consultores.

A forma de atuação desses consultores espelha a sua formação, sendo comuns os “projetos” que são uma tentativa de conversão das suas práticas oriundas do *habitus* acadêmico em um formato que se aproxime daqueles validados no mercado de consultorias.

A terceira modalidade são as consultorias nacionais e existem aos milhares. Como a grande maioria é composta de profissionais autônomos, não existe registro oficial de seu número. Oliveira (2005) afirma que estas empresas proliferaram nos últimos anos com um número crescente de ex-funcionários de empresas privatizadas ou multinacionais, que perderam seus empregos devido às mudanças no ambiente competitivo ao longo dos anos 90 e que passaram a prestar serviços de consultoria, inclusive para seus antigos empregados.

O mercado de consultoria é amplo e a área de atuação diversificada. Segundo Oliveira (2005) as empresas de consultoria em gestão buscam clientes de natureza muito variada, tanto em termos de categoria (pública, privada de capital nacional, privada de capital estrangeiro e Organizações não Governamentais - ONGs, quanto em termos de setor de atuação. Essa variedade é refletida na maneira em que essas organizações comportam-se na tomada de decisões quanto à contratação de serviços profissionais.

A consultoria é uma atividade independente e está baseada no aconselhamento, pressupõem, desta forma um grande preparo e acúmulo de experiência e conhecimento por parte do consultor.

Segundo Bretas Pereira (1999,p.104) “a chegada da consultoria na empresa sempre causa inquietação, hostilidade e medo do desconhecido. A habilidade de um consultor comunicar adequadamente o processo de mudança e sensibilizar as pessoas para a sua necessidade é uma competência valiosa”.

Várias são as razões que fazem com que os administradores contratem uma consultoria, entretanto quando focamos no porte das empresas que nos propomos a estudar, vemos que não existe uma preocupação no aconselhamento preventivo, mas somente em situações de extrema crise. Para Kubr (1980,p.10) “um consultor pode ser chamado para restaurar uma situação deteriorada (problema corretivo), melhorar a situação existente (problema inovativo) ou criar uma outra totalmente nova (problema criativo).”

Greiner; Meztger (1983 apud SAXTON, 1995; OLIVEIRA, 2005), relacionam porque as organizações clientes contratam consultores:

- eles provêm julgamento e opiniões independentes e isentos;
- apresentam idéias novas e abordagens modernas;
- possuem habilidades para diagnosticar problemas e propor soluções;
- desempenham tarefas com habilidades técnicas pouco encontradas;
- complementam as habilidades dos gerentes da organização cliente;
- implementam sistemas e treinam os empregados.

Para Bretas Pereira (1999) a grande vantagem que o consultor externo apresenta é a visão ampliada do contexto organizacional, proporcionada pela convivência com um número grande e diversificado de empresas, o que lhe confere versatilidade, visão sistêmica e flexibilidade no trato com os problemas.

Oliveira (2005,p.24), cita as vantagens de se contratar um consultor externo:

- consultor possui maior experiência, pois realiza o mesmo serviço em várias empresas;
- consultor possui maior aceitação nos escalões superiores da empresa cliente, pois, normalmente, sua contratação é realizada pela alta administração;

- consultor pode correr riscos (dizer e fazer coisas); e
- consultor é mais imparcial, pois não está envolvido nas questões do dia-a-dia da empresa-cliente.

Sícoli (2001 apud OLIVEIRA, 2005,p.47) afirma que o processo de consultoria externa vai passar, necessariamente, pelo conhecimento que a empresa-cliente tem do consultor, sua história, suas habilidades comprovadas, sua experiência e reconhecimento expresso pelo mercado de trabalho. Nesse sentido, indicações, referências de trabalhos e publicações e reputação de mercado podem ser vantagens competitivas importantes para uma empresa de consultoria.

Appelbaum (2004 apud OLIVEIRA, 2005,p.29) aponta nove fatores críticos de sucesso para que os resultados de um projeto de consultoria sejam mais favoráveis aos clientes:

1. consultores competentes;
2. ênfase nos resultados dos clientes e não nos produtos dos consultores;
3. expectativas e resultados devem ser claros e bem comunicados;
4. suporte dos executivos da empresa-cliente deve ser claro;
5. adaptação à disponibilidade do cliente para mudanças;
6. aprendizado do ambiente do cliente;
7. projeto deve ser definido em termos de sucesso incremental (ao invés de grande mudança);
8. parceria real entre consultores e executivos da empresa-cliente;
9. inclusão de consultores durante a fase de implementação.

O consultor é um agente de mudanças quando transfere conhecimentos e altera a posição inicial, alcançando a posição desejada. Para tanto, se faz necessário , com precisão, o mapeamento do problema. O êxito ou fracasso de todo o processo, muitas vezes está na não detecção do alvo a atingir. Neste momento, prevalece sua experiência, pois muitas vezes o problema relatado pelo administrador é consequência e não causa. Para Kubr (1980,p.19) freqüentemente, os administradores estão profundamente mergulhados em uma certa situação, ou criaram eles próprios o problema mediante certas ações adotadas no passado. Pode ser que eles não percebam a magnitude e o alcance do problema.

Os diversos autores que escrevem sobre consultoria, apontam roteiros distintos que devem ser seguidos para que o projeto tenha sucesso. Apresenta-se a seguir um quadro com as diversas tendências com base na literatura específica:

| AUTOR | ROTEIRO |
|--------------------------------------|--|
| A - Bruckman & Iman(1980) | A– Contato; |
| | A – Definição do problema; |
| | A – Coleta de dados; |
| | A – Análise; |
| | A – Desenvolvimento do plano de ação; |
| | A – Implementação. |
| B - Cosier & Dalton(1993) | B - Planejamento; |
| | B – Entrada; |
| | B – Performance; |
| C - Barcus e Wilkinson(1994) | C – Definição do problema; |
| | C – Levantamento de fatos e análises; |
| | C– Desenvolvimento da solução; |
| | C – Implementação. |
| D – Kurpius et al(1993) | D – Pré-entrada; |
| | D – Entrada, Exploração do Problema e Contratação; |
| | D – Coleta de dados, confirmação do Problema e Definição de Objetivos; |
| | D – Desenvolvimento da Solução e Seleção da Forma de Intervenção; |
| | D– Avaliação; |
| | D – Entrega do Produto Final. |
| E - Kubr(1980) | E – Descoberta dos fatos; |
| | E – Análise dos fatos; |
| | E – Elaboração e apresentação das recomendações; |
| | E – Implementação. |
| F -Bretas Pereira(1999) | F – Início(Demanda e Contratação); |
| | F – Meio(Desafios da Implementação); |
| | F – Finalização(Desengajamento Responsável) |
| G - Block(2000) | G – Contratação; |
| | G – Diagnóstico; |
| | G – Obtenção de dados; |

| AUTOR | ROTEIRO |
|-------|--------------------|
| | G – Feedback; |
| | G – Implementação; |
| | G – Engajamento |

Quadro 2 – Fases do projeto de consultoria

Fonte: Elaboração própria adaptado em parte de OLIVEIRA(2005:41)

Adotar-se-á no presente estudo uma metodologia voltada para o pequeno negócio, cujas etapas são as seguintes:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1 – Contato Inicial 2 – Proposta de trabalho 3 - Coleta de dados 4 – Diagnóstico 5 – Implantação das mudanças 6 – Desligamento |
|---|

Quadro 3 – Fases do projeto de consultoria

Fonte: Elaboração própria

Baseado na pesquisa sobre as fases de consultoria, constata-se que todos os modelos existentes na literatura são direcionados para a grande empresa e por isto optou-se por um modelo objetivo com fases bem definidas, cujo projeto pode ser executado entre 60 e 120 dias dependendo da complexidade do problema identificado. Ao final deste trabalho são apresentadas detalhadamente as fases do processo de consultoria voltado para o pequeno negócio.

Geralmente o contato inicial para projetos de consultoria no pequeno negócio se dá através de indicação de outros empresários ou pessoas do círculo de amizade do proprietário da empresa. A contratação da consultoria ocorre quando a situação já está muito difícil de ser controlada, não havendo uma preocupação com atitudes preventivas. Neste segmento de empresas, as habilidades, a experiência e o reconhecimento pelo trabalho do consultor são desprezados em detrimento do vínculo pessoal.

Após o contato inicial, são definidas as diretrizes básicas do trabalho de consultoria, ocorrerão várias reuniões para o detalhamento e direcionamento das estratégias a serem adotadas e de sua complexidade. Segundo Lodi (1993,p.93) “o grau de complexidade da consultoria é

determinado pelo cliente. Todo cliente tem o direito de decidir até onde ele quer que o consultor vá o onde termina o seu trabalho.”

A identificação do problema deve ser clara para que ao longo dos trabalhos não surjam novas demandas que prejudiquem o foco principal e gerem adendos ao contrato inicial. A consultoria não deve ser perenizada. Deve ter data para iniciar e data para acabar.

Com estes dados, o consultor prepara a proposta de trabalho que conterà as linhas gerais do projeto a ser desenvolvido. Segundo Oliveira (2005,p.43) “ a proposta de prestação de serviços deve conter uma abordagem inicial para a resolução do problema, mas este deve ser explorado de maneira profunda durante a execução do projeto”.

Neste momento são definidos os honorários da consultoria que pode ser determinado em função de horas trabalhadas ou em função da complexidade do trabalho a realizar. Para Bretas Pereira (1999) estabelecer honorários de consultoria é sempre um aspecto delicado, porque o valor dos serviços pode ser percebido de forma diferente pelo cliente e pelo consultor. Além disso, há que se considerar os valores de mercado, algo também difícil de obter, porque o valor cobrado por cada consultor é particular e subjetivo e não há padrões para avaliar as diferenças entre o desempenho dos vários profissionais.

Os clientes tendem a subestimar o valor por serviços cobrados, e Hasek (1998 apud OLIVEIRA, 2005:100) relaciona oito abordagens para a composição de honorários dos serviços de consultoria de gestão:

- *tempo mais despesas* (multiplica-se o total de horas de serviços prestados por uma taxa de cobrança por hora, incluindo despesas diretas, tais como materiais, viagens e refeição);
- *preço fechado* (preço é definido antes dos serviços serem prestados e não são alterados independentemente do tempo ou das despesas necessárias para a execução do trabalho);
- *valor percentual* (honorários representam percentual sobre algum outro valor envolvido na transação, como, por exemplo, licença de utilização de um *software*);
- *com base no desempenho* (honorários estão vinculados aos resultados mensuráveis como, por exemplo, redução na duração dos processos e aumento das margens de lucro);
- *com base no valor oferecido* (os honorários são determinados de acordo com a percepção do cliente sobre o valor a ser gerado na prestação de determinado serviço);

- *mensalidade fixa* (os preços são decididos de acordo com o período de 'cobertura', durante a qual os clientes receberão um nível de serviços pré-determinado,sem pagarem quaisquer honorários adicionais;
- *remuneração em ações* (honorários são pagos em ações e o profissional trabalha em troca de opções de compra e ações, em vez de receber dinheiro);
- *híbrida* (honorários são estabelecidos a partir de uma combinação das formas anteriores de precificação).

A condução dos trabalhos como frequência, forma de contato entre o consultor e o cliente, forma de apresentação dos relatórios , preço dos serviços , assinatura do contrato e cronograma das reuniões serão neste momento definidos. É muito importante que todos estes pontos fiquem previamente determinados na reunião preliminar, porque muitas vezes o contrato é feito com o titular da consultoria e o serviço é executado por profissionais inexperientes. Para Kubr (1980,p. 20) “ a frequência dos contatos pessoais e escritos (relatórios de progresso) precisa possibilitar suficientes oportunidades ao cliente para controlar o progresso do trabalho, e ao consultor, para obter posterior orientação e retroalimentação do cliente.”

Também deverá ser definida a atuação dos colaboradores da empresa contratante, que poderá ficar restrita ao fornecimento de informações ou ao preparo de relatórios. O projeto pode ser desenvolvido totalmente pela equipe do cliente com supervisão do consultor, o que é mais propício, pois fica assegurada a continuidade dos trabalhos.

Fator preponderante para o sucesso da consultoria, é que consultor e colaboradores envolvidos tenham acesso irrestrito a todas as informações da empresa. Assim na reunião preliminar, o consultor deve deixar claro que seu papel é o de aconselhamento e nunca terá pretensões de conhecer o negócio para ser seu concorrente. Além de assegurar a confidencialidade de todos os dados que apurar. Informações que pelo cliente são desprezadas podem ser fundamentais para o consultor.

Na fase de coleta de dados o maior número de fontes deve ser consultado. Sobre isso Kubr (1980,p.19), aponta algumas delas:

- informações publicadas;
- registros e relatórios do cliente;
- arquivos da empresa de consultoria;

- observação própria e entrevistas do consultor de diagnóstico;
- contatos de fora da organização-cliente.

Segundo Oliveira (2005,p.44) “ uma vez contratada para prestar serviços, a consultoria deve começar a atuar junto aos executivos da empresa-cliente e obter os dados necessários para o entendimento completo do problema e delinear a forma de desenvolver a solução”.

Bruckman; Iman (1980 apud OLIVEIRA, 2005,p.44) apontam sete técnicas de coleta de dados que podem ser utilizadas pelos consultores. São elas:

- entrevistas estruturadas e não- estruturadas;
- revisão dos documentos e dos procedimentos do cliente;
- análise estatística;
- observação direta das atividades do cliente e *feedback*;
- questionários sem a identificação dos respondentes;
- *feedback* dos clientes”.

O consultor deverá deixar bastante claro que a tomada de decisões ficará a cargo do administrador contratante e que seu trabalho irá se restringir a apontar os pontos fracos e fortes e aconselhar como retifica-los e ratifica-los, respectivamente.

Após as deliberações iniciais, o cliente deve apresentar o consultor aos colaboradores, como forma de estreitar os laços de relacionamento, uma vez que a consultoria é considerada um corpo estranho, gerando muita resistência. Feitas as apresentações, os administradores devem se ausentar para que consultor e colaboradores comecem a definir os papéis de cada um no trabalho que se inicia. Para Block (2001) o cliente sempre tem alguma relutância em nos contar a historia toda ou em dar todos os dados de que precisamos para compreender o que está acontecendo. Essa resistência, que freqüentemente surge de forma indireta, através de um comportamento passivo ou questionador durante a coleta de dados, tem de ser identificada e expressa .

Formado o grupo de trabalho, tem início o levantamento de dados, ou prognóstico para que seja feito o diagnóstico da empresa. Segundo Kubr (1980,p.54) “ o diagnóstico empresarial engloba a coleta e a análise de informações sobre as atividades do cliente. Inclui também discussões com executivos selecionados, supervisores e outras pessoas-chave, tanto dentro como fora da organização-cliente.”

Na preparação do diagnóstico nenhuma informação deve ser desprezada e o maior número possível de colaboradores deve ser ouvido. Muitas vezes o problema está restrito a uma área específica, mas o consultor deverá ter uma noção global da empresa, porque muitas vezes este problema nasceu em outra área e o que é visto é seu reflexo. Na coleta de dados, o consultor pode se deparar com uma infinidade de informações que deverão ser agrupadas e catalogadas por assunto e/ou prioridades. O segundo passo é afunilar os dados para que se chegue a uma quantidade razoável de informações. Cada etapa deve ser acompanhada de uma reunião onde serão descritas as etapas e apresentados os resultados alcançados e esperados. Para Block (2001,p.34) cada reunião deve ser um exemplo da nova forma de trabalho, demonstrando que a atitude do empregado é que ditará o sucesso. Isso requer alta interação e formas de conduta. As pessoas não investirão naquilo que está sendo vendido, mesmo que lhes pareça agradável , a menos que você seja claro sobre o que é esperado delas.

O relatório de diagnóstico é a ratificação de todas as fases preliminares, ou seja, a definição do problema e todas as discussões subsequentes, necessita, portanto ser bem estruturado, bem redigido e bem apresentado.

Para Kubr (1980) o relatório deve abranger:

- situação atual;
- proposta sobre o auxílio que o consultor pode oferecer;
- benefícios;
- honorários e custos;
- qualificação do consultor;
- termos de negociação.

A linha de ação do consultor durante o diagnóstico deve seguir o esquema abaixo:

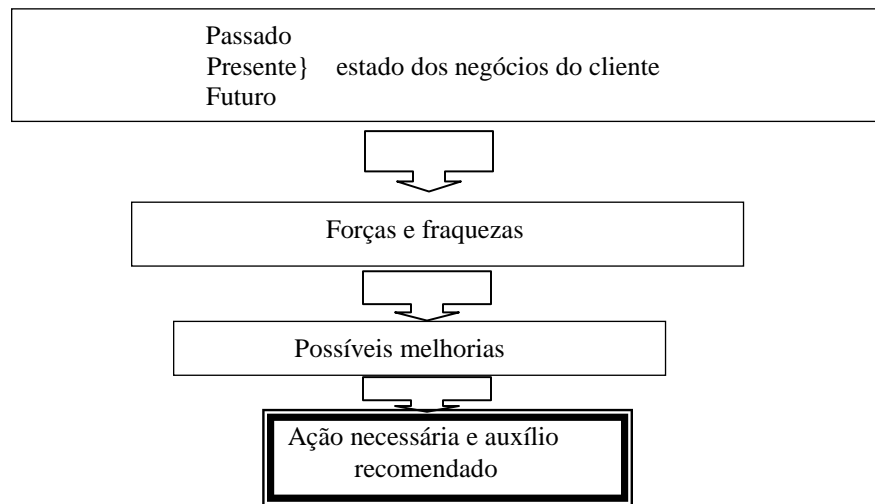


Figura 2. O enfoque do consultor a um diagnóstico organizacional.
Fonte : KUBR (1980,p. 55)

Outro modelo de diagnóstico é apresentado por Block:

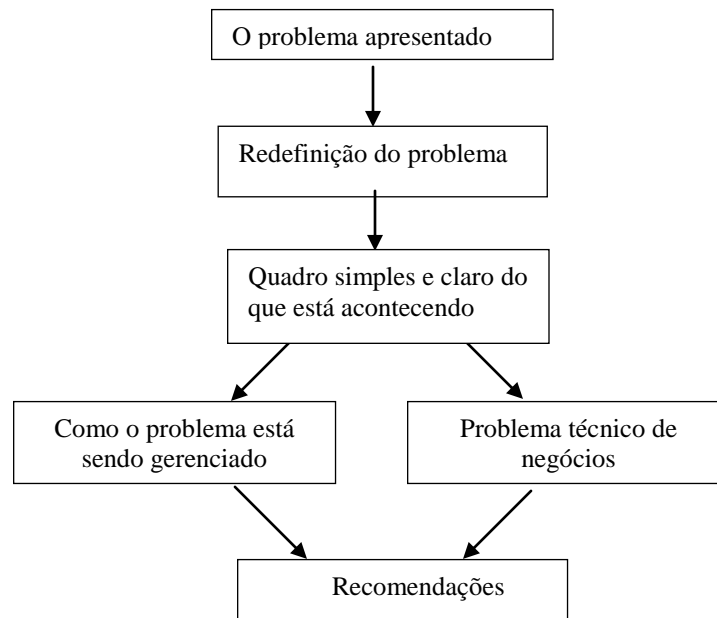


Figura 3. O modelo de diagnóstico.
Fonte: BLOCK (2000,p.134)

Geralmente a apresentação do relatório de diagnóstico é feita em reunião onde o consultor deve estar preparado para responder a perguntas referentes a todas as fases anteriores.

Pode-se dizer que um diagnóstico foi bem sucedido quando as recomendações apontadas trazem efeitos ao longo da fase de implantação. É muito importante que as recomendações sejam imediatamente introduzidas para que os colaboradores possam se adaptar e assimilar as mudanças.

À medida que as mudanças vão sendo implementadas, os papéis vão sendo redefinidos, os treinamentos vão evoluindo e os resultados positivos certamente começarão a aparecer.

A implantação das mudanças deve ocorrer ao longo do projeto de consultoria e não no final, como ocorria anteriormente. Nesta fase o envolvimento do consultor deve ser completo para que todas as dúvidas sejam dirimidas. Segundo Wood Jr et al (2004,p.4) “ hoje os clientes mostram-se mais exigentes em relação a impactos práticos: assim o foco vem se deslocando das recomendações para os resultados”.

Chega agora o momento, que para muitos é o mais difícil do trabalho de consultoria que é o desligamento da empresa. O êxito do processo faz com que o empresário crie uma grande dependência do consultor e muitas vezes retarda sua saída temendo o retorno da situação inicial. Para Bretas Pereira (1999,p.106) “uma das atitudes mais difíceis na consultoria é cortar o cordão umbilical e encerrar o trabalho. Para lidar objetivamente com essas dificuldades, o consultor poderá estabelecer um cronograma determinando a data do desligamento e encerramento dos trabalhos”.

Sem menosprezar as fases anteriores, o desligamento é o momento mais crítico de todo o projeto de consultoria. Laços são criados e com o surgimento de resultados positivos o cliente cria dependência da consultoria e há o temor de que com sua saída tudo volte ao ponto anterior à sua chegada. Wood Jr et al (2004) assim discorre sobre este fato no decorrer do projeto, conforme a malha de conexões entre consultores e profissionais da empresa-cliente se estreita, abrem-se possibilidades para partilhar confidências e segredos. O fenômeno cria uma relação de co-dependência, que opera numa realidade paralela à do projeto, porém interferindo em sua condução.

Na virada do século os modelos ou pacotes de gestão foram sendo mais criteriosamente implantados e várias críticas surgiram em relação às consultorias. Rebouças de Oliveira (2004 apud OLIVEIRA, 2005,p.73), aponta novas tendências para a atividade:

- aumento da demanda de consultoria provocado pela busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização da economia;

- aumento da demanda de consultoria para as empresas consolidarem suas vantagens competitivas;
- aumento da demanda de consultoria como consequência dos processos de terceirização (*outsourcing*);
- aumento da demanda de consultoria pela necessidade de questionamento progressivo das realidades da empresa-cliente visando um processo de melhoria contínua sustentada;
- fusões entre empresas de consultoria e consolidação do setor;
- internacionalização dos serviços de consultoria;
- aumento do número de professores e de universidades que realizam serviços de consultoria.

Oliveira (2005,p.75) também aponta novas tendências para o setor:

- *outsourcing*;
- compradores com mais discernimento;
- mudanças na estrutura dos empregados (maior número de seniores) e alterações nas necessidades de capital humano;
- êxodo em massa na recuperação do mercado?

Wood Jr et al (2004) também enumera as tendências para a indústria de consultoria:

- aumento do nível de exigência dos clientes, com crescimento da pressão por resultados;
- aumento da atratividade do setor que, combinada com a relativa ausência de barreiras de entrada, gera aumento da competição;
- um direcionamento para a área de informação e gestão do conhecimento, que leva a investimentos em capital intelectual e a uma aproximação com centros de pesquisas e com o mundo acadêmico;
- aumento das críticas e a crise de credibilidade, devido às expectativas frustradas e aos erros cometidos em projetos;e
- mudança na forma de relacionamento com o cliente e na forma de conduzir os projetos, devido ao novo padrão de exigência e às críticas.

O Brasil é um importante mercado para empresas de consultoria e os grandes grupos mundiais têm filiais no Brasil, entretanto este segmento é totalmente voltado para as grandes

corporações e infelizmente não há estatísticas sobre a atuação das consultorias voltadas para o pequeno negócio. Segundo Oliveira (2005,p.85) “ a coleta de informações sobre este setor e as empresas que o compõem é extremamente difícil, fato que aumenta ainda mais a relevância de qualquer estudo sobre o tema”.

Nas últimas décadas, apesar da proliferação de consultorias, quer como empresas constituídas, quer como profissionais autônomos, o mercado não está saturado e existe uma grande demanda por profissionais qualificados.

O pequeno negócio está muito exposto às variações do ambiente,e, diante do cenário competitivo necessita ser flexível para ter respostas rápidas e eficazes às mudanças que são constantemente submetidas. Souza (1995 apud CARVALHO, 2004,p.14) ratifica este enunciado se as grandes organizações sentiram os efeitos das recentes transformações no mundo empresarial, pode-se considerar que as empresas de pequeno porte foram também grandemente afetadas pelas modificações contextuais. Acredita-se que o dinamismo das pequenas empresas só pode ser entendido no contexto do movimento maior da economia em que se inserem.

Em conclusão, a consultoria no pequeno negócio não é uma prática instituída entre os empresários em nosso país e mais especificamente no Ceará. Apesar de todos os indicativos de altos índices de mortalidade, de despreparo dos gestores, de falta de informações sobre o ambiente, de falta de capital de giro e de falta de acesso à novas tecnologias, os empresários não costumam buscar consultorias especializadas para tentar identificar e resolver seus problemas como forma de se manterem competitivos no mercado.

3 – PEQUENOS NEGÓCIOS

Bortoli Neto (1980 apud CARVALHO, 2004,p.50) aponta características próprias e exclusivas do pequeno negócio e enfatiza sua vital importância para a economia de um país. A seguir estão enumeradas as principais peculiaridades deste segmento de negócio:

- a significativa contribuição na geração do produto nacional;
- a excelência na absorção de grande contingente de mão-de-obra a baixo custo e com menores exigências de qualificação;
- a sua alta flexibilidade locacional, com importante papel no processo de interiorização do desenvolvimento e, conseqüentemente, melhor distribuição espacial da renda;
- a sua capacidade de atuar complementarmente a grandes empreendimentos;
- a sua condição de geradora de tecnologia, contribuindo para o aumento do estoque de conhecimento nacional;
- a possibilidade de atuação no comércio exterior;
- a sua capacidade de gerar uma classe empresarial genuinamente nacional, devido à transformação de unidades pequenas em médias e de médias em grandes, bem como a contribuição para a maior participação da empresa privada na economia nacional.

No Brasil, os pequenos negócios são os maiores geradores de empregos diretos e indiretos e podem ser considerados como o sustentáculo da economia.

Vários são os critérios utilizados para enquadrar o pequeno negócio. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e o SEBRAE, utilizam como critério, o número de colaboradores, como segue:

Tabela 1: Classificação de Empresas

| | INDÚSTRIA | COMÉRCIO/SERVIÇO |
|--------------|--------------|------------------|
| MICROEMPRESA | De 1 a 9 | Até 9 |
| PEQUENA | De 20 a 99 | De 10 a 49 |
| MÉDIA | De 100 a 499 | De 50 a 99 |
| GRANDE | Acima de 500 | Acima de 100 |

Fonte: SEBRAE(2004)

O Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte - MPE criado pela Lei nº 9841 de 05 de outubro de 1999 e alterado pelo Decreto nº 5028 de 31 de março de 2004 considera:

Tabela 2: Classificação de micro empresa e de pequeno porte

| MICROEMPRESA | EMPRESA DE PEQUENO PORTE |
|--|--|
| Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 | Receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 |

Fonte: Estatuto da Micro Empresa e da Empresa de Pequeno Porte (2004)

O governo federal utiliza o critério do faturamento em vários programas de crédito que apóiam as micro e pequenas empresas.

O regime simplificado de tributação SIMPLES também usa o critério do faturamento para enquadrar a pequena empresa, mas ainda não corrigiu o valor máximo que continua R\$ 1.200.000,00 de receita bruta anual.

Para o presente trabalho de pesquisa, optou-se por escolher o critério do faturamento para enquadrar as empresas escolhidas, porque é objetivo e bem definido.

Os artigos 146, 170 e 179 da Constituição Federal fundamentam as ações de apoio às pequenas e micro empresas no Brasil:

| | |
|----------|--|
| Art. 146 | Determina que Lei Complementar definirá tratamento diferenciado e favorecido às PMEs, incluindo um regime único de arrecadação dos impostos e contribuições da União, dos Estados e Municípios. |
| Art. 170 | Insera as PMEs nos princípios gerais da ordem econômica, garantindo tratamento favorecido a essas empresas. |
| Art. 179 | Orienta as administrações públicas a dispensar tratamento jurídico diferenciado ao segmento, visando a incentivá-las pela simplificação ou redução das obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias. |

Quadro 4 – Artigos da Constituição Federal que trazem benefícios às PMEs

Fonte: Constituição Federal

Há cerca de quatro milhões de empresas no Brasil, sendo que 98% são de pequeno e médio porte, participam com 43% da renda gerada nos setores industriais, comerciais e de

serviços, empregam 60% da mão-de-obra e são responsáveis por 20% do Produto Interno Bruto - PIB segundo dados do SEBRAE (2005). São, desta forma, importantes vetores econômicos e sociais. Segundo Teixeira (2004,p.2) a importância econômica e social dos pequenos negócios das pequenas empresas é inegável e tem sido objeto de interesses de diversos autores. As Pequenas e Médias Empresas - PMEs absorvem parcela surpreendente da força de trabalho em todos os países e são as maiores geradoras de emprego por capital investido. Apesar de pagar salários inferiores aos das grandes empresas e, de forma geral, ter condições de trabalho comparativamente piores, representam, para um grande contingente de pessoas, a possibilidade de inserção no mercado de trabalho.

A partir da década de noventa, houve um maior interesse no estudo das PMEs, pois anteriormente se tentava aplicar as mesmas técnicas da grande corporação, achando que os efeitos seriam os mesmos, mas em menor escala. Segundo Rattner (1985 apud CARVALHO, 2004,p.47) a pequena empresa não representa ou reproduz as características de uma grande, e esta tampouco é o somatório de muitas pequenas unidades. Os autores afirmam, no entanto, que a passagem de uma dimensão para outra (pequena-média-grande) implica mudanças qualitativas na estrutura da empresa.

Para Carvalho (2004,p.14) “ é importante compreender que qualquer ferramenta de gestão que objetive o desenvolvimento da pequena empresa deve considerar as especificidades desta para que efetivamente possa auxiliar o pequeno empreendedor no desenvolvimento do seu negócio”.

As PMEs estão permanentemente sendo submetidas às contingências do ambiente que estão inseridas e necessitam adquirir vantagem competitiva para sobreviverem. O conhecimento do mercado tem se tornado fator preponderante para a manutenção destas empresas. O perfil organizacional do pequeno negócio se confunde com o perfil do proprietário ,e, segundo Teixeira(2002,p.4) “ os donos de empresas de pequeno porte são difíceis de se enquadrar em modelos e classificações e dificilmente exibem padrões de comportamento consistentes. O que claramente diferencia os donos de pequenas empresas, de executivos, é o seu comportamento imprevisível e a extensão na qual suas variáveis pessoas orientam seus negócios”.

No pequeno negócio, a cultura organizacional é muito visível pois está diretamente associada ao modo como o empresário conduz a empresa. Cultura organizacional é a

representação de valores, símbolos, ritos , rituais, ou seja, é a maneira de agir e de pensar da empresa. No pequeno negócio a cultura organizacional é nitidamente definida e centralizada na figura do proprietário. Muitas vezes, esta centralização retarda a rápida tomada de decisões, fazendo com que a empresa perca competitividade. Schein (1986 apud PAIVA et al, 2003,p.8) “ atribui importância e propõem que se estude o papel dos fundadores na constituição dos valores da organização. Ele entende que os fundadores imprimem a sua visão de mundo aos demais colaboradores e qual deve ser o papel a ser desempenhado pela organização”.

Paiva et al.(2003,p.5) sintetiza as diversas abordagens da cultura organizacional no quadro abaixo:

| Conceito de Cultura | Linha de Trabalhos | Visão da Organização |
|--|---------------------------------------|---|
| A cultura funciona como um mecanismo regulatório-adaptativo. Ela permite a articulação dos indivíduos na organização | Cultura Corporativa | Organizações são organismos adaptativos que existem através de processos de trocas com o ambiente |
| A cultura é um sistema de cognições partilhadas. A mente humana gera a cultura através de um número limitado de regras | Cognição Organizacional | As organizações são sistemas de conhecimento. A noção de organização repousa sobre a rede de significados subjetivos que os membros partilham em vários graus e que parecem funcionar de uma maneira regular. |
| A cultura é um sistema de símbolos e significados partilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada a fim de ser entendida | Simbolismo Organizacional | As organizações são padrões de discurso simbólico. A organização é mantida através de modos simbólicos como a linguagem que facilita os significados partilhados e as realidades partilhadas |
| A cultura é uma projeção da infraestrutura universal e inconsciente da mente | Processos Inconscientes e Organização | Formas e práticas organizacionais são as manifestações de processos inconscientes. |

Quadro 5 – Linhas de Pesquisa sobre Cultura

Fonte: SMIRICH (1983) apud PAIVA et al. (2003,p.5)

Em 2004 o SEBRAE e a Fundação Universitária de Brasília - FUBRA, realizaram pesquisa em 26 Unidades da Federação e no Distrito Federal com o intuito de identificar as taxas e condicionantes de mortalidade das empresas de pequeno porte no Brasil (2004). A pesquisa foi feita com base em dados cadastrais colhidos nas Juntas Comerciais Estaduais referentes às empresas constituídas e registradas durante os exercícios de 2000, 2001 e 2002.

Os órgãos que desenvolvem programas de apoio às empresas de pequeno porte, têm particular interesse em identificar as causas das elevadas taxas de mortalidade para que programem estratégias direcionadas ao seu controle.

Na pesquisa do SEBRAE e da FUBRA foram constatados os índices abaixo:

Taxa de Mortalidade por Região e Brasil(2000-2002)
%

Tabela 3-Taxa de Mortalidade por Região e Brasil (2000-2002)

| Ano de Constituição | Sudeste | Sul | Nordeste | Norte | Centro Oeste | Brasil |
|----------------------------|----------------|-------------|-----------------|--------------|---------------------|---------------|
| 2002 | 48,9 | 52,9 | 46,7 | 47,5 | 49,4 | 49,4 |
| 2001 | 56,7 | 60,1 | 53,4 | 51,6 | 54,6 | 56,4 |
| 2000 | 61,1 | 58,9 | 62,7 | 53,4 | 53,9 | 59,9 |

Fonte: SEBRAE (2005)

Nessa mesma pesquisa foram avaliados os fatores determinantes tanto para a mortalidade como para o sucesso nos negócios e os fatores de sucesso foram divididos em categorias e estavam relacionados com as habilidades do empresário em interagir com o ambiente e com sua competência para conduzir o negócio.

Os fatores de fracasso, por sua vez estão diretamente relacionados às falhas gerenciais na condução do negócio, tendo como principais razões:

- Falta de capital de giro – indicando descontrole de fluxo de caixa;
- Problemas financeiros – situação de alto endividamento;
- Ponto inadequado – falhas no planejamento inicial;
- Falta de conhecimentos gerenciais.

Outro ponto relevante da pesquisa do SEBRAE e da FUBRA indica que os proprietários das empresas extintas, afirmam que deveriam ter procurado assessorias e outros auxílios para a condução dos negócios.

Segundo o diagnóstico desta pesquisa de mortalidade, ficou indicado que uma das principais causas do fechamento prematuro de empresas foram falhas na condução gerencial e no planejamento no início de um novo negócio.

A melhor alternativa para tentar superar as causas de mortalidade no pequeno negócio é a participação de seus dirigentes em programas de treinamento. De acordo com Chaston, Badger e Sadler-Smith (1999 apud TEIXEIRA, 2002,p.7) “ a compreensão de como os empresários de pequeno porte aprendem, representa o fator chave para que estas empresas possam ser inovativas, competitivas e lucrativas. Portanto, para se compreender como esse processo ocorre, deve se iniciar um trabalho com o dono do negócio, pois se sabe que é a figura pivô no dia a dia das pequenas empresas”.

Teixeira (2002,p.8) apresenta quadro onde enumera as principais competências gerenciais que são fundamentais para que o pequeno negócio adquira vantagem competitiva:

| | |
|--------------|---|
| CONHECIMENTO | Gerentes necessitarão de conhecimentos técnicos e de competências gerenciais genéricas. A globalização vai demandar liderança estratégica e gerentes atuarão além de suas fronteiras. A rapidez das mudanças organizacionais implica que a habilidade de aprender, de inovar e de ser flexível serão fundamentais. |
| FUNCIONAL | Para exercer controle estratégico os gerentes necessitam ter uma compreensão clara da competição e dinâmica das unidades que são responsáveis. O trabalho em grupo será necessário. Para gerenciar pessoas os gerentes terão de rejeitar o tipo de liderança que exige recompensas por comportamentos desejados e desenvolverá um estilo que satisfará as necessidades das pessoas. |
| PESSOAS | Gerentes implementarão as habilidades de facilitadores, em desenvolvimento de colaboração em um ambiente mais flexível baseado na confiança, habilidade de aprender pelas experiência e responsabilidade. |
| ÉTICAS | Novas formas de relacionamento entre o empregador e empregado significarão que os gerentes devem estabelecer relações de confiança e lidar honestamente com os “stakeholders”. Necessitarão desenvolver políticas mais convincentes para o desenvolvimento sustentável. |
| AMBIENTAIS | Empresários precisarão lidar com incertezas, paradoxos e contradições para desenvolverem respostas flexíveis às mudanças ambientais. Deverão se basear mais em comportamentos instintivos e nas competências baseadas na aprendizagem pois as vantagens competitivas serão decorrentes das habilidades de indivíduos e organizações aprenderem mais rapidamente do que os competidores. |

Quadro 6 – Grupos de Competências Gerenciais

Fonte :WINTERTON et al.(2000)

Outro fator determinante de manutenção do pequeno negócio é o amplo conhecimento do ambiente que a empresa está inserida, como forma de ter atitude pró-ativa, flexível e tempestiva em relação aos movimentos dos concorrentes. Para Carvalho (2004,p.13) as informações sobre o ambiente são, portanto, fundamentais para o processo estratégico das organizações, em face das transformações dos dias atuais e da necessidade de adequação. É preciso investigá-lo observando sistematicamente suas variáveis e gerenciando as informações nele obtidas.

Desta forma, não é possível estudar o pequeno negócio sem considerar o ambiente em que estas empresas estão inseridas e as influências de caráter legal, econômico, político, concorrencial etc. O conhecimento destas variáveis serão vitais para sua manutenção.

O pequeno negócio é muito suscetível aos efeitos da concorrência, e, segundo Porter (1986 apud CARVALHO, 2004,p.66) a concorrência de um setor depende de cinco forças competitivas: poder de negociação de fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos e serviços substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes.

Analisando as cinco forças de Porter para o ambiente do pequeno negócio no Brasil, vemos que este segmento é duramente penalizado em todos os itens. Seu poder de barganha junto aos fornecedores é muito reduzido em virtude do restrito volume de suas operações; seu portfólio de clientes geralmente é pequeno ,e, comumente nos setores que atua a maioria dos pequenos negócios, as barreiras de entrada são baixas, o que facilita a entrada de novas empresas e aumenta a concorrência.

Em decorrência do seu tamanho, as empresas de pequeno porte, têm desvantagens estruturais em relação às grandes. Além dos efeitos causados pelo ambiente, ou seja, os efeitos externos, têm que ser considerados os efeitos internos. Falta de acesso à linhas de financiamento e investimentos em novas tecnologias fazem com que o pequeno empresário seja alijado do competitivo mercado empresarial. Segundo Rattner et al. (1985 apud CARVALHO, 2004,p.70) explicam também “ as dificuldades para obtenção de financiamentos devido à escassez de recursos próprios que obriga a pequena empresa a procurar crédito a curto prazo, pagando altas taxas de juros”.

Segundo Pinheiro (1996 apud CARVALHO, 2004,p.71) a pouca capacidade financeira dessas empresas e a diferença tecnológica, que as distanciam das grandes unidades produtivas, são em princípio, os grandes desafios operacionais a que estão sujeitas. Essas injunções de natureza econômica não só oprimem como levam ao desaparecimento prematuro uma grande parte das empresas de menor porte.

Além das limitações de ordem financeira, o pequeno empresário tem um nível rudimentar de atividades administrativas. Muitas vezes exerce todas as funções e não conta com sequer um colaborador para auxiliá-lo. Para Carvalho (2004,p.71) “essas empresas comumente não possuem

uma estrutura organizacional, por mais simples que seja, que delimite claramente os papéis de seus ocupantes e os níveis de responsabilidade de cada um deles”.

Muito se tem falado sobre a vocação empreendedora do povo brasileiro, mas é plausível uma reflexão a respeito. Muitas vezes o estímulo para abrir o próprio negócio não vem de uma vontade de construir uma unidade econômica produtiva organizada, mas é fruto do “empreendedorismo de necessidade” como cita Brum (2003 apud CARVALHO, 2004,p.79)“ muitas pessoas foram excluídas do mercado formal de trabalho e não tiveram outra opção senão abrirem micro e pequenas empresas. São os “pequenos capitalistas de sobrevivência” que correspondem a um exército de brasileiros que ingressaram no mundo do capitalismo na marra”.

Em síntese, considera-se muito urgente desenvolver um modelo administrativo para as empresas de pequeno porte e sair da armadilha das tentativas de adaptação das teorias da grande corporação para a pequena. Segundo Carvalho (2004,p.81) “esse entendimento não é fácil, mas necessário quando se pretende adequar as técnicas administrativas a fim de diminuir a lacuna existente entre a literatura administrativa e a pequena empresa”. A base deste novo paradigma deverá ser a conscientização do empresário acerca das técnicas administrativas adequadas à realidade do pequeno negócio, investimento em treinamento e associação através de redes de cooperação.

4 – METODOLOGIA

Este capítulo apresenta e justifica a metodologia usada nas três empresas escolhidas.

Segundo Barbosa (2001,p.172), a metodologia “ é um conjunto de procedimentos e métodos aplicáveis numa ciência”.

Segundo Barbosa (2001,p.252), “a pesquisa surge quando se tem consciência de um problema e nos sentimos impelidos a buscar a solução. A pesquisa visa descobrir respostas para as perguntas, através de procedimentos científicos”.

Para esse mesmo autor há três tipos de pesquisa:

- Exploratória;
- Teórica;
- Aplicada.

O presente trabalho usa estudo exploratório e descritivo de caso, de natureza qualitativa

A pesquisa exploratória é utilizada quando se busca um melhor entendimento entre as variáveis relevantes que precisam ser consideradas e a natureza geral de um problema. Na **pesquisa exploratória** as hipóteses ainda não foram claramente definidas e ela tem como objetivo a caracterização inicial do problema, classificação e definição. Desta forma, a pesquisa exploratória gera um trabalho preliminar que servirá de base para outro tipo de pesquisa.

Ruiz (1978 apud BARBOSA, 2001,p.252) diz que a **pesquisa teórica** tem por objetivo “*ampliar generalizações, definir leis mais amplas, estruturar sistemas e módulos teóricos, relacionar e enfatizar hipóteses por força de dedução lógica*”. Por sua vez, a **aplicada**, recorre a curtas leis ou teorias mais amplas. Seu objetivo é investigar, comprovar ou rejeitar hipóteses propostas pelos módulos teóricos.

No presente estudo a pesquisa exploratória constou de leitura em livros, revistas, revistas técnicas e *sites* especializados sobre competitividade, consultoria e pequeno negócio a fim de se inteirar sobre o assunto , com base nos principais autores sobre esses tópicos.

O estudo descritivo, segundo Almeida (1996) observa, registra, analisa e ordena dados sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas ou relações com outros fatos. Assim, para coletar tais dados, utiliza técnicas específicas, como a entrevista, o questionário, o teste e a observação. Neves (2004) acrescenta que o estudo descritivo busca a descrição das características de determinada população ou fenômeno, o estabelecimento de relações e fatos e

busca identificar, analisar e descrever a correlação de fatos ou fenômenos, que é o propósito do estudo aqui proposto.

O presente trabalho utiliza uma pesquisa qualitativa por meio de questionário, entrevista e observação direta.

4.1 – ESTUDO DE CASO

Segundo Gil (1999,p.72) “ o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

O estudo de caso tem tido um uso extensivo na pesquisa social e é muito difundido na elaboração de teses e dissertações. Como todo método tem suas vantagens e desvantagens que devem ser analisadas à luz do tipo de problema e/ou questões a serem levantadas.

As fontes de dados mais comumente utilizadas no método do estudo de caso são:

- documentos;
- natureza dos arquivos;
- entrevistas;
- observação direta;
- observação participante;

Conforme descrevem Goode; Hatt (1969,p.422), o estudo de caso “ é um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado.” Já Tull (1976,p.323) afirma que um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular.

Os objetivos do estudo de caso são:

- Permitir um detalhado exame do processo organizacional;
- Esclarecer fatores particulares ao caso em estudo que possam levar a um melhor entendimento da causalidade;
- Definir a situação de um dado participante;
- Explorar situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros.

O projeto de pesquisa com o método do estudo de caso apresenta quatro questões:

- Quais as questões que devem ser estudadas;
- Quais os dados que serão relevantes;
- Quais os dados que devem ser coletados;
- Como os resultados devem ser analisados.

Considerando o número de casos envolvidos no projeto, Yin (1989) define quatro tipos de modalidades resultantes de uma matriz de dupla entrada e salienta que a opção por casos múltiplos tem mais relevância que um caso único:

Tipo 1 – Caso único/ holístico;

Tipo 2 – Caso único/ encaixado;

Tipo 3 - Múltiplos casos/ holístico;

Tipo 4 – Múltiplos casos/ encaixados.

Fator primordial para a opção pelo estudo de caso, é a habilidade do investigador em conduzir a pesquisa. Segundo Yin (1989) as habilidades mais comumente encontradas são:

- . Habilidade para fazer perguntas e interpretar os resultados;
- . Habilidade para ouvir e não se deixar prender pelas próprias ideologias e percepções;
- . Habilidade para adaptar-se e ser flexível para que possa ver as novas situações encontradas como oportunidades e não como ameaças;
- . Firme domínio das questões em estudo.

Usa-se no presente estudo a técnica de estudo multicase e consistiu na análise de informações sobre o processo de consultoria em três micros e pequenas empresas de Fortaleza, visando a identificar os aspectos técnicos de consultoria já mencionados.

As três empresas escolhidas para a presente pesquisa estão situadas na cidade de Fortaleza e são de micro e pequeno porte. A primeira atua no ramo de representação e distribuição de material ótico; a segunda no ramo de distribuição de produtos de higiene e papelaria e a terceira é uma rede de pequenos mercadinhos.

As três empresas foram submetidas a processos de consultoria empresarial no período de 2001 e 2003 e em todos os casos aplicaram-se questionários aos proprietários e colaboradores, entrevistando-se a seguir apenas os colaboradores, a fim de levantar as rotinas e os procedimentos do processo de consultoria analisado.

Para preservar a identidade das empresas analisadas e dos respondentes da pesquisa, omitirão-se a razão social e o nome de todos os respondentes.

4.2 - PROCEDIMENTOS

4.2.1 – POPULAÇÃO E AMOSTRA

A definição da população que será amostrada, face aos objetivos e à definição do problema proposto por esse estudo, consistiu do total das micro e pequenas empresas submetidas a projetos de consultoria em Fortaleza, cujo total é de 55.

4.2.2 - PROCESSO DE AMOSTRAGEM

O processo de amostragem inclui: (1) a definição das unidades amostrais, que são a base do processo de seleção da amostra, e, nesse caso, foi o total de 3; (2) definição da unidade de listagem, que é o sistema de referência para o sistema de amostra. Neste caso, a unidade de listagem foi a relação das 55 empresa que foram consultadas, tendo como referência o ano de 2003 e (3) definição da unidade de observação, que representa exatamente quem foi o respondente da pesquisa. No estudo proposto, o respondente da pesquisa foi o proprietário da micro e pequena empresa

O tipo de amostragem usado foi não probabilística e intencional baseada na experiência da autora nas atividades de consultoria. Este tipo de amostragem justifica-se com base em (HOLTJE et al 1982) e, neste caso, cada elemento não tem a mesma chance de ser incluído na amostra, que foi elaborada em função da conveniência da pesquisadora.

4.2.3– FASES DA PESQUISA DE CAMPO

Para Andrade (1999), pesquisa significa um conjunto de determinados procedimentos, que tem por objetivo a solução para os problemas propostos, com a utilização de métodos científicos e o raciocínio lógico.

Na pesquisa de campo, segundo Barbosa (2001,p.252) :

“ o pesquisador se apropria da observação controlada, ou seja, observa os fatos espontaneamente, utilizando-se de técnicas cada vez aprimoradas de coleta de dados, amostragem e mensuração. Analisa os aspectos

significativos encontrados no comportamento do fenômeno e chega a conclusões cientificamente satisfatórias”.

Cada fase da pesquisa de campo deve ser precedida de um rigoroso planejamento e um acompanhamento de cada passo.

Barbosa (2001,p.253) relaciona as principais fases da pesquisa de campo, a saber:

- preparação para a pesquisa, devendo delimitar como orientação inicial, a área de estudo de campo;
 - formulação do problema, envolvendo pesquisa bibliográfica sobre o assunto escolhido, estabelecimento dos objetivos, justificativa, construção de hipóteses, verificação das variáveis, eleição dos métodos e técnicas para a coleta de dados e revisão da literatura;
 - construção do plano de trabalho, envolvendo fundamentação técnica, seleção das variáveis, definição dos conceitos, exposição de indicadores e índices, universo amostral, elaboração dos instrumentos e orçamento e cronograma;
 - execução da pesquisa envolvendo realização do estudo, treinamento dos entrevistados, plano de coleta, teste-piloto, coleta de dados em campo, organização de dados, representação gráfica, comprovação das hipóteses, avaliação e relatório parcial;
- redação final e apresentação, envolvendo análise dos resultados, redação final da pesquisa e apresentação.

No presente estudo a pesquisa de campo consistiu na aplicação de questionários aos proprietários e colaboradores das três empresas, seguido de entrevista aos colaboradores e observação direta do processo de consultoria dessas empresas. Os questionários foram usados para fazer o levantamento de tarefas e rotinas do trabalho de consultoria e foram entregues pessoalmente a cada um dos envolvidos pela autora e todos os dados levantados foram exaustivamente confrontados mediante observação direta do trabalho diário.

É relevante informar que os relatórios de diagnóstico e conclusão da consultoria apresentados aos proprietários pela autora possuem uma linguagem extremamente objetiva, diferindo do texto dissertativo utilizado nos demais capítulos da dissertação. A diferença de estilo se justifica, pois os relatórios de consultoria são direcionados a clientes que necessitam de informações precisas e objetivas. Neste caso, optou-se por apresentar na íntegra os já citados relatórios como forma de dar consistência às fases de consultoria anteriormente detalhadas.

4.3 -INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Silva; Menezes (2000 apud CARVALHO, 2004,p.86) afirmam que “a definição do instrumento de coleta de dados depende dos objetivos almejados com a pesquisa e do universo a ser investigado”.

Barbosa (2001p.253) enumera três técnicas para a coleta de dados:

- questionário;
- entrevista;
- formulário.

Como foi dito anteriormente, as três técnicas de coleta de dados mais utilizadas são o questionário, a entrevista e o formulário, e segundo Barbosa (2001) o questionário deve ser cuidadosamente elaborado com o intuito de facilitar a clareza das respostas e deve ser respondido por escrito pelo pesquisado. Tem como funções motivar o entrevistado a fornecer informações fidedignas e em traduzir os objetivos da pesquisa. Indivíduo deve ser previamente orientado sobre o preenchimento do questionário e sobre a importância de sua participação.

A coleta de dados da presente pesquisa foi inicialmente realizada entre os anos de 2001 e 2003 e em um segundo momento em 2005 ,e, foi apoiada em roteiro estruturado com utilização de entrevistas, observações diretas , práticas vivenciais e material de uso diário das empresas.

Os instrumentos de coleta de dados qualitativos utilizados foram o questionário estruturado e as entrevistas individuais. O questionário tem poucas e sucintas perguntas e foi direcionado para que os respondentes agregassem valor à pesquisa. As entrevistas individuais transcorriam de maneira muito descontraída e tinham como base as perguntas do questionário com a inclusão de outras questões complementares que permitissem informações mais profundas sobre o tema da pesquisa.

4.3.1 – QUESTIONÁRIO

A elaboração do questionário foi pautada em objetividade e clareza para que os objetivos sejam atingidos a contento.

Mattar (1993 apud CARVALHO, 2004,p.114) enumera que a construção do questionário envolve cinco passos:

- determinação dos dados a coletar;

- determinação do instrumento segundo o método de administração;
- redação do rascunho:
 - a. conteúdo das questões;
 - b. redação das questões;
 - c. forma de obtenção da resposta;
 - d. seqüência das questões;
 - e. especificações do uso;
- revisão e pré-teste;
- redação final do questionário.

Fez-se a opção pelo questionário com perguntas fechadas (colaboradores) e abertas (executivos) com o intuito de facilitar sua aplicação.

Hill; Hill(2000 apud CARVALHO, 2004,p.115) relacionam as vantagens e desvantagens das perguntas abertas e fechadas:

| Tipo de Pergunta | Vantagens | Desvantagens |
|-------------------------|--|--|
| Perguntas abertas | . Podem dar mais informação . Muitas vezes dão informação 'rica' e detalhada . Por vezes dão informação inesperada | . Muitas vezes as respostas têm de ser interpretadas . É preciso muito tempo para codificar as respostas . As respostas são mais difíceis de serem analisadas de maneira estatisticamente sofisticada e a análise requer muito tempo |
| Perguntas fechadas | . É fácil aplicar análises estatísticas para analisar as respostas . Muitas vezes é possível analisar os dados de maneira sofisticada | . Por vezes a informação das respostas é pouco 'rica' . Por vezes as respostas conduzem a conclusões simples demais |

Quadro 7 – Vantagens e desvantagens das perguntas abertas e fechadas

Fonte: Hill; Hill apud CARVALHO (2004,p.115)

O questionário foi aplicado junto aos proprietários e aos colaboradores das três empresas pesquisadas.

O questionário aplicado aos colaboradores consistia de 7 perguntas abertas e tinha por objetivo levantar as rotinas e atribuições dos setores envolvidos na consultoria. Para os proprietários, as 8 perguntas eram fechadas e focavam o projeto de consultoria, suas expectativas, dúvidas etc.

4.3.2 – ENTREVISTAS INDIVIDUAIS

A entrevista, segundo Gil (1999) é a técnica que geralmente envolve duas pessoas, onde uma faz as perguntas e a outra as responde. É mais flexível que as demais técnicas, mas dependendo do nível das perguntas pode inibir o entrevistado, então necessita de estratégia, tática e habilidade por parte do entrevistador.

A função do entrevistador é coletar dados, desta forma nunca poderá emitir ou discutir opiniões.

No formulário o pesquisador formula questões anteriormente elaboradas e anota as respostas, é muito utilizada em pesquisas de opinião pública e de mercado. Entretanto seu alcance é limitado, pois não permite a obtenção de dados mais complexos.

Nas três técnicas, questionário, entrevista e formulário, é fundamental a figura do pesquisador, que segundo Barbosa (2001,p.257) deverá ser selecionado com base nos seguintes requisitos:

- Habilidade de relacionamento interpessoal – compreende fluência verbal e capacidade de adaptar a sua forma de comunicação ao perfil do sujeito a ser pesquisado, criando clima favorável;
- Confiabilidade – capacidade de inspirar confiança no sujeito pesquisado, demonstrando segurança, descrição e definindo claramente os objetivos do trabalho;
- Criatividade – capacidade de adotar procedimentos que invertam rapidamente os momentos de impasse ou constrangimento;
- Percepção – capacidade de detectar características ambientais que influenciam a execução da pesquisa, além de perceber distorções e informações tendenciosas;
- Persistência – capacidade de não se desestimular diante de dificuldades ou variáveis que retardem o trabalho de pesquisa;

- Disciplina e organização – o pesquisador deve conhecer detalhadamente e manter organizado o material da pesquisa, além de cumprir a sua parte no cronograma e nos compromissos com as unidades de estudo.

Segundo Andrade (1999 apud CARVALHO, 2004,p.117) “embora a entrevista não seja a técnica mais fácil de ser aplicada, talvez seja a mais eficiente para a obtenção das informações, conhecimento e opiniões sobre um assunto”.

No presente estudo as entrevistas individuais foram feitas concomitantemente com a aplicação do questionário. O tipo de entrevista adotado foi a padronizada ou estruturada. Esta técnica foi adotada no presente trabalho de pesquisa com o intuito de aprofundar o conhecimento das respostas obtidas no questionário e por ter caráter exploratório, o resultado não tem como foco a generalização dos resultados.

4.4 – ESTUDO MULTICASOS

Para a elaboração do estudo multicasos, foi utilizado o seguinte modelo: (1) caracterização da empresa; (2) identificação da pessoa que indicou a consultoria; (3) confecção do diagnóstico; (4) identificação dos elementos que podem concorrer para a eliminação das queixas que surgiram no diagnóstico; (5) distinção entre queixa e o problema efetivo ou sinais do problema; (6) discussão e implantação das mudanças; (7) conclusão; e (8) desligamento planejado.

4.4.1 - DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

4.4.1.1 – CEARÁ TOP

Com sede na cidade de Fortaleza, a empresa Ceará Top funciona há 26 anos e tem como atividade a representação de material ótico. Tem faturamento médio anual de R\$ 2.050.000,00(dois milhões e cinquenta mil reais) e filiais nas cidades de Belém, São Luís, Terezina, Fortaleza, Natal, Recife , Aracajú, Salvador, Feira de Santana, Brasília e São Paulo.

O trabalho de consultoria foi realizado na sede da empresa entre setembro de 2001 e março de 2002.

Após análise dos documentos pôde-se identificar três fases na história da empresa. A primeira vai da fundação, quando o Sr. Paulo Moura ainda era funcionário de uma multinacional

até a consolidação dos primeiros contratos com representadas; a segunda é a de maior crescimento com a instalação das filiais e prospecção de novos produtos e clientes que se deu no início da década de 90; a terceira é a atual onde surgiram novos concorrentes no mercado , coincidindo com elevados níveis de inadimplência.

O organograma formal mostra o diretor-presidente e seus principais diretores e gerentes das filiais. As diretorias são ocupadas por seus quatro filhos: Kátia, Marcelo, Tadeu e Camila, todos se reportando ao presidente. Os gerentes das filiais também se reportam diretamente ao presidente.

O processo decisório é bastante centralizado na figura do presidente que somente delega aos diretores tarefas rotineiras.

Não existe o hábito de reuniões programadas afetando diretamente o planejamento das tarefas cotidianas, já que predomina a política de “apagar incêndio”.

A comunicação interna oficial é precária e não existe caixa de sugestões.

A empresa Ceará Top foi indicada à autora por um conhecido comum que era gerente de suas contas correntes em um banco comercial e estava muito tocado com a difícil situação financeira que a empresa passava.

Inicialmente foi feita reunião com o Sr. Paulo Moura, proprietário da empresa, onde foram expostos os problemas pelos quais a organização vinha passando. Relatou-se que a empresa estava atravessando uma difícil situação financeira e permanentemente vinha recorrendo a bancos e factorings para descontar títulos e cheques. Não estava conseguindo honrar seus compromissos com os fornecedores nem com as obrigações fiscais, tributárias e trabalhistas. Estava sem capital de giro, além de arcar com altíssimos encargos financeiros.

Ouviram-se todas as necessidades da empresa e montou-se uma proposta para atuarmos nas áreas financeira, compras e comercial. Definimos que trabalharíamos na sede da empresa de segunda-feira a quinta-feira das 8:00 às 12:00 horas e às sextas teríamos uma reunião no mesmo horário.

As propostas de trabalho e financeira foram aceitas e iniciou-se o trabalho com uma reunião de apresentação com os colaboradores, onde definimos as etapas a seguir.

Começou-se a entrevistar todos os colaboradores dos setores envolvidos e a levantar suas tarefas e rotinas diárias através de formulário Tempos e Movimentos

Nas reuniões semanais eram levados os resultados apurados durante a semana e eram traçadas metas para a próxima semana. Após um mês de levantamentos foi apresentado o relatório de diagnóstico que segue abaixo e todas as recomendações foram acatadas e imediatamente iniciou-se a implantação das mudanças sugeridas.

4.4.1.2 - DIAGNÓSTICO

A seguir apresentaremos o relatório de diagnóstico em relação à apuração de dados, análise de documentos e entrevistas realizadas com os funcionários dos setores de Tesouraria, Cobrança, Financeiro e Compras na Ceará Top realizado na primeira quinzena de setembro de 2001.

Conforme proposta de trabalho apresentada, serão revistas as rotinas das atividades abaixo descritas, e, caso necessário propor as alterações necessárias:

- Revisão do processo de compras;
- Reestruturação da cobrança;
- Introdução do orçamento para o exercício de 2002;
- Revisão do fluxo de caixa;
- Revisão da reconciliação bancária;
- Revisão dos financiamentos bancários;
- Revisão do contas a pagar e contas a receber;
- Análise das contas bancárias;
- Reestruturação da tesouraria;
- Implantação de rotinas financeiras que se fizerem necessárias.

A Ceará Top é uma pessoa jurídica legalmente constituída, sendo estabelecida em Fortaleza e conta com filiais nas cidades de Belém, São Luís, Terezina, Fortaleza, Natal, Recife, Aracajú, Salvador, Feira de Santana, Brasília e São Paulo.

O controle financeiro, da cobrança e do faturamento de todas as filiais é centralizado na matriz. O faturamento é apurado através de cheques de terceiros e de duplicatas emitidas pelo faturamento das notas fiscais emitidas.

Inicialmente foi feito levantamento de dados junto à tesouraria, depois no setor financeiro e por último na cobrança.

Após a aplicação dos questionários e das entrevistas individuais, constatou-se haver uma grande superposição de rotinas, ocasionando elevado índice de retrabalho.

A seguir faz-se o levantamento realizado na empresa:

TESOURARIA:

O setor é composto de 3 (três)funcionários :

- José Jaques. – Chefe da Tesouraria
- Beatriz Castro – Auxiliar de Tesouraria
- Cristiana Queirós – Auxiliar de Tesouraria .

ATRIBUIÇÕES :

José Jaques

- Emite o relatório de contas a pagar do dia e anexa os documentos para pagamento.
- Confere / concilia os saldos das contas correntes com o relatório contas a pagar.
- Vê a disponibilidade dos saldos bancários para adequação dos pagamentos do dia.
- Conciliação do contas a pagar que é lançado pela Beatriz – Diário dos Vencimentos Diários
- Recebe informações das filiais quanto ao valor recebido no dia anterior para passar à Kátia a disponibilidade de caixa para os pagamentos do dia.
- Verifica o fax recebido das factoring com os cheques devolvidos para a devida substituição.
- Movimento financeiro para os bancos – emissão dos cheques , preparação dos cheques da matriz e filiais . Diariamente por volta de 11:00 horas a Kátia prioriza os pagamentos dentro da disponibilidade informada pelas filiais. Os cheques são feitos manualmente e de diversas contas. Leva para assinatura pelo Sr. Paulo ou Kátia , separa os malotes e entrega à Maria.
- Prepara os faxes para a transferência de numerário para os bancos.
- Conferência dos borderôs para envio dos cheques às factorings feito pela Cristiana.
- Fechamento do saldo da movimentação financeira.
- Conferência dos malotes dos bancos, após o pagamento de títulos.
- Remessa de numerário para cobrir as contas das filiais conforme programação dos cheques enviados via malote.

- Baixa manual dos pagamentos efetuados.
- Verificação dos e-mails com a programação de pagamentos das filiais. O lançamento no contas a pagar dos compromissos das filiais é feito no ato emissão dos cheques quando também é feita a respectiva baixa. Recife, Belém e Terezina fazem programação semanal, o restante envia a solicitação conforme a necessidade.
- Solicitação de vale transporte da matriz e vale refeição das filiais.
- Lançamento no sistema de Contas a Pagar - CP das obrigações que não são de fornecedores.
- Conferência dos fretes com as tabelas das empresas normalmente utilizadas, como: Empresa Aérea Fly, Rapidão Cometa, etc
- Conferência dos relatórios de viagem dos gerentes
- Movimento Diário de Caixa – guarda e reposição do fundo fixo de caixa
- Conferência de títulos em cartório.

No sistema de Contas a Pagar utiliza os seguintes relatórios:

- Cheques para fluxo de caixa.
- Obrigações para fluxo de caixa.
- Cheques por vencimento.
- Obrigações por dia.

No sistema MFOX consulta os depósitos, as obrigações e os cheque.

No Excel usa as seguintes planilhas:

- Despesas particulares – é concedido adiantamento para Kátia, Tadeu., Marcelo. e Camila. e descontado por ocasião da folha de pagamento.
- Despesas de viagens.
- Controle de cheques.
- Transferência diária para os bancos.

Beatriz Castro:

- Diariamente tira o extrato das contas correntes (menos Banco Rural, Banco do Brasil - BB e Banco do Nordeste do Brasil – BNB que são tirados no setor de Cobrança).
- Cadastra no sistema contas a pagar todos os lançamentos dos extratos das 31 contas correntes , emite o relatório e passa para o José conferir .
- Abre os malotes das filiais e separa os movimentos diários.

- Dá baixa nos depósitos enviados pelas filiais.
- Faz a conversão através da captura de arquivo transmitido pelas filiais via internet, dos cheques enviados pelo malote. Emite o respectivo relatório e confere os cheques.
- Faz o controle de Movimento Diário Financeiro - MDF que é a consolidação das informações de vendas das filiais. Passa para o José.
- Após o José decidir quais os cheques a serem negociados, é emitido borderô para negociação junto às factorings credenciadas.
- Prepara planilha para remessa dos cheques às factoring, carimba os cheques e confere.
- Contacta as factorings para solicitar prorrogação de cheques de clientes .
- Faz arquivo de documentos do setor.
- Preenche os depósitos bancários.
- Passa fax.
- Auxilia nas tarefas burocráticas do setor.

Cristiana Queirós:

- Diariamente são conferidas e lançadas no sistema de controle financeiro - EFIN as notas fiscais de pagamento da matriz e filiais.
- No início do mês confere os boletos bancárias com os lançamentos das notas fiscais já lançadas.
- Depois dos documentos pagos, é feito o caixa que gera o relatório Movimento Diário do Caixa - MDC, onde são anexados os documentos autenticados. Os caixas diários são guardados e no final do mês são encaminhados à contabilidade que é terceirizada.
- Separa e confere os vales-refeição VR para envio às filiais através de malote.
- Separa diariamente os malotes para envio de cheques e documentos para as filiais.
- Separa as correspondências que vêm pelo correio.
- Passa fax ou e-mail para os fornecedores informando os valores de depósitos efetuados em sua conta corrente referente a pagamentos.
- Confere o fundo fixo das filiais.
- Controle de resgate ou prorrogação de cheques de terceiros juntos as factorings. A prorrogação tem que ser solicitada com pelo menos 3 dias de antecedência.
- Auxilia nas tarefas burocráticas do setor.

ROTINAS DO SETOR:

Após a realização das compras o setor de estoque emite romaneio de entrada que é anexado à nota fiscal de compra e encaminhado aos Srs. Paulo Moura ou Kátia para conferência. Neste momento é conferido o desconto concedido pelos fornecedores. Após a conferência as notas fiscais são enviadas à tesouraria onde a Beatriz lança no sistema CP e posteriormente as envia à contabilidade.

No início de cada mês a Beatriz faz a conferência dos boletos bancários através do CP no próprio mês e as organiza por data de pagamento. Só existe conferência das duplicatas que chegam à empresa, caso contrário só será detectado no dia do vencimento. Então é feito contato com o fornecedor para acertar a forma de pagamento.

Diariamente é emitido relatório de contas a pagar do dia onde a Kátia. prioriza os pagamentos conforme a disponibilidade de numerário que é informado pelas filiais. Foi determinado que até às 10:30 hrs. as filiais devem informar à telefonista o valor do recebimento do dia anterior, entretanto, normalmente estas informações não são repassadas no horário combinado.

A disponibilidade do dia é igual à soma de:

- valor de cheques enviados pelas filiais;
- cheques pré-datados negociados juntos às factoring;
- reapresentações dos cheques devolvidos pela alínea 11;
- depósitos das filiais (cheques do dia + dinheiro).

Após definidos os pagamentos, são alocados aos respectivos bancos conforme saldo disponível.

São emitidos os cheques da matriz e das filiais. Os da matriz são enviados aos bancos através de malote que é recolhido no dia seguinte e os das filiais são enviados via malote.

Diariamente chega à matriz os malotes oriundos das filiais com as notas fiscais de venda, cheques pré-datados, dinheiro, boletos de pagamento quitados etc.

As filiais informam diariamente via internet os cheques pré-datados recebidos e o kardex captura os arquivos que alimentam o EFIN. Os cheques são enviados à matriz via malote que ao chegarem são conferidos com o relatório recebido.

Cristiana separa os cheques com prazo inferior a 10 e superior a 120 dias e os guarda no cofre.

Diariamente o José emite relatório dos cheques que estão vencendo no dia para serem negociados junto às factorings.

Atualmente a negociação com cheques é feita com a ACC Factoring e a Scala Factoring.

Após definidos os pagamentos do dia, conforme a disponibilidade de caixa, são emitidos os cheques, preparados os respectivos malotes, as devidas cartas de transferência de numerário e envio dos mesmos aos agentes pagadores.

Os pagamentos são baixados no sistema de contas a pagar.

Após seu retorno, os documentos são conferidos e montado lote do dia para envio à contabilidade que é terceirizada.

SETOR FINANCEIRO

O setor é composto pela Sra. Kátia que gerencia o contas a pagar, contas a receber, tesouraria e cobrança.

Camila que auxilia a Kátia nas tarefas do setor.

É assessorada pela Gabriela – Auxiliar de Escritório.

ATRIBUIÇÕES:

Kátia:

- Gerencia , coordena e controla todas as rotinas dos setores financeiro , tesouraria e cobrança da Ceará Top , Fortaleza Laser e Sobral Tec;
- Determina diariamente os pagamentos a fornecedores;
- Faz contato com gerentes de bancos;
- Gerencia o fluxo de caixa;
- Coordena junto com os despachantes aduaneiros o processo de importação de produtos;
- Faz contato com as filiais sobre assuntos diversos;
- Provisiona pagamentos futuros;
- Faz negociações com clientes inadimplentes;
- Controla e concilia os saldos das contas correntes, contas garantidas e contas caução;
- Faz negociação com fornecedores;

Camila:

- Confere o MDF das filiais que chegam via malote – separa os cheques com prazo inferior a 10 e superior a 120 dias;
- Separa o numerário em espécie;
- Passa para a tesouraria os cheques para depósito do dia, segundo relatório gerado pela tesouraria;
- Responsável pelo setor de recursos humanos;
- Recebe informações sobre cursos e determina o público alvo baseada na disponibilidade de recursos financeiros;
- Analisa e aprova orçamentos diversos;
- Faz *lay out* dos setores da empresa.

Gabriela:

- Verifica diariamente a cotação do dólar;
- Checa os e-mails recebidos pelo setor;
- Pesquisa taxa do Depósito Interbancário - DI *over* referente ao fechamento do dia anterior;
- Diariamente, pela manhã recebe do José resumo do CP , confere e após receber à tarde o relatório dos lançamentos dos extratos bancários , alimenta a planilha do fluxo de caixa;
- Alimenta a planilha do fluxo de caixa, inicialmente das filiais e depois a da matriz. Depois faz o consolidado e na seqüência concilia os saldos;
- Alimenta planilha da conta garantida do Banco Rural;
- Tira do programa da tesouraria o relatório de cheques por vencimento;
- Redige e envia correspondências via fax e e-mail;
- Faz planilhas para controles diversos;
- Esporadicamente vai ao Banco do Brasil resolver problemas diversos;
- Abre pastas para arquivo de documentos diversos;
- Para fechamento do mês, finaliza conciliação do fluxo e reconciliação das contas correntes;
- Checa pendências no relatório de contas a pagar e resumo do fluxo de caixa ;
- Faz o relatório das contas telefônicas e a bilhetagem de todos os ramais da empresa;

ROTINAS DO SETOR:

- Diariamente, pela manhã, a Gabriela recebe do José o relatório de contas a pagar do dia anterior;
- Confere e lança no fluxo de caixa;
- Efetua estes lançamentos nas 10 filiais e matriz;
- Somente à tarde recebe da tesouraria o relatório dos lançamentos das contas correntes;
- Com o contas pagar e o relatório dos extratos bancários é possível concluir o fluxo de caixa e iniciar a reconciliação bancária;

Existe muita divergência entre o saldo das contas correntes dos extratos e o saldo do fluxo de caixa. Isto ocorre porque a tesouraria ao efetuar lançamentos retroativos no sistema Efin, não comunica ao financeiro para atualizar o fluxo;

Os sistemas Efin/CP não permitem visualização na tela o que dificulta o financeiro localizar mais rapidamente os lançamentos extemporâneos.

A impressão dos relatórios dos sistemas Efin/CP só é feita em impressoras para formulário contínuo. Como estas impressoras estão indisponíveis na tesouraria no horário de expediente, somente é possível ao financeiro imprimir os relatórios que necessita no horário do almoço ou no final do dia.

O fluxo de caixa é muito extenso e sem objetividade. Suas informações não são utilizadas como ferramentas gerenciais.

COBRANÇA:

A cobrança é formada por 03(três funcionários):

- Messias Queirós – Encarregado de Cobrança.
- Paula Souza – Auxiliar de Cobrança I.
- Rogério Silva – Auxiliar de Cobrança II.

ATRIBUIÇÕES :

Messias Queirós:

Recebe diariamente os créditos bancários(depósitos e líquido de cobrança) e extratos de contas correntes , bem como arquivos de retornos a fim de serem baixados no sistema Efin, pelo auxiliar Rogério. Controla as despesas de cobrança. Somente do Banco Rural a instrução de protesto é automática com 05 dias.

Verifica nos extratos de contas correntes os depósitos efetuados por clientes, agendando-os. Repassa ao Rogério. para transmissão às filiais via fax. Verifica os valores referentes a cartão de crédito, dando a respectiva baixa no sistema Efin.

Confere diariamente, após as transferências, os totais do contas a receber com os valores informados pelas filiais, via e-mail, fazendo a conciliação em casos de diferenças. Caso haja diferença, verifica no próprio relatório de checagem. Se não localizar, passa e-mail para a filial enviar relação de recebimentos do Efin. Mais uma vez é feita a conferência e a devida retificação.

Todas as segundas-feiras pela manhã realiza, o bloqueio automático dos clientes com débitos pendentes acima de vinte dias. A cobrança somente bloqueia o crédito a prazo, não existe uma ação efetiva. As filiais podem consultar seus clientes que estejam na condição de “bloqueados”.

Recebe e analisa diariamente os e-mails das filiais com assuntos diversos e solicitações de desbloqueios dos clientes que efetuaram os pagamentos ou que haviam sido digitados antes do bloqueio , somente para faturamento, onde é transmitido o desbloqueio especial de imediato, com arquivo de clientes anexo, via e-mail. Isso ocorre com pagamento parcial ou pagamento com cheques pré – datados.

No início de cada mês, realiza uma conferência do mapa de vendas, processado pelo Rogério no sistema MDF. Esta conferência consiste em somar todos os MDFs de cada filial referente às vendas, fretes e descontos e comparar com os valores do sistema Efin para obter corretamente o mapa de vendas do mês. Caso seja detectada alguma diferença entre o relatório Rateio de vendas (Efin) e a soma dos MDFs, é então passado ao Rogério para conferência. É feita outra checagem na pasta de MDFs. Existe muito erro de digitação tanto das filiais quanto do Rogério. Até que o mapa de vendas seja elaborado, os MDFs vão passando por diversas mãos e acumulando erros de digitação. O MDF é manual e dificulta a apuração das comissões. O mapa de apuração das comissões não é confiável pois não bate com o relatório das MDFs, nem com o relatório de vendas nem com o relatório de receitas que praticamente são obtidos através dos mesmos inputs.

Até o dia 20 de cada mês, confere minuciosamente as comissões dos vendedores que foram digitados diariamente pela Paula, onde é gerada a Provisão de comissões a pagar e encaminhada ao departamento de pessoal.

Realiza análise dos títulos que encontram-se vencidos em bancos e não foram pagos e repassa para a Paula enviar as triplicatas às filiais ou encaminha para protesto via sistema bancário, caso seja necessário. Em casos mais urgentes, os títulos com índice elevado de inadimplência são remetidos para o Câmara do Dirigentes Lojistas - CDL ou cobrança amigável. Não existe prazo definido para envio destes títulos ao CDL.

Mensalmente realiza com a diretoria financeira a preparação da inadimplência por filiais para se obter uma visão dos percentuais dos débitos que encontram-se em aberto e que estejam vencidos.

Semanalmente confere no sistema Efin os registros de vendas ou devoluções digitados pelas filiais há mais de uma semana que ainda não foram faturados e repassa para que sejam analisados pelos gerentes e retornados à matriz com as devidas justificativas. Pelo Relatório de Movimentação é possível checar quais os pedidos que não foram faturados. Foi feito levantamento entre o período de 01/01/01 à 24/08/01 e foi constatado uma elevada incidência de pedidos sem o respectivo faturamento. Somente na filial de São Luís foi detectado +/- R\$ 30.000,00 nestas condições.

Confere o Relatório de Movimentação que é gerado a partir de registros digitados e faturados pelas filiais. Este relatório acompanha os MDFs que são enviados pelas filias via malote após digitados e transmitidos pela internet. Na matriz é feita a captura pelo Efin e mais uma vez comparado.

Confere o relatório de receitas que é gerado pelas filias. É mais específico que o Relatório de Movimentação porque é discriminado por produtos. Apesar de ser alimentado pelas filiais, existe muita divergência.

Realiza esporadicamente, ligações telefônicas ou envia cartas de cobrança para clientes devedores.

Paula:

-Recebe as notas fiscais que chegam via malote das filiais e altera no sistema Efin os agentes cobradores de forma coletiva, preparando os borderôs de cobrança via banco ou carteira para

envio às filiais. Checa as duplicatas, borderôs e notas fiscais para que não hajam diferenças. As filiais decidem que banco deve ser descontado.

-Imprime os borderôs bancários e repassa para o Rogério cadastrar os boletos nos referidos sistemas.

-Imprime as duplicatas e envia a remessa dos borderôs às filiais correspondentes. O prazo para pagamento em carteira é de +/- 20 dias.

-Recebe da tesouraria cheques devolvidos ou para troca, consulta o Efin através da movimentação da tesouraria e cadastra os cheques de acordo com as filias correspondentes a fim de serem remetidos via malotes, juntamente com os borderôs em carteira. Os cheques devolvidos pela 2ª vez são devolvidos às filiais para serem substituídos, mas não existe uma ação efetiva de cobrança sobre os mesmos.

-Diariamente relaciona os documentos do setor que serão enviados via malote às filiais.

-Recebe os comprovantes das vendas efetuadas via cartão de crédito (Visa, Credicard e Hipercard) remetidos com o MDF e prepara diariamente os resumos de vendas com remessas aos bancos correspondentes onde deverão ser creditados com 30 dias. Existe muita devolução por parte dos bancos em decorrência de erros de preenchimento pelas filias. Caso a devolução seja por erro na autorização, a administradora é contatada para ser concedida nova autorização e remetida novamente ao banco. Caso a devolução seja por erro de preenchimento, o documento é devolvido à filial de origem para a devida retificação. Existe controle destas devoluções para posterior cobrança.

-Ao passo que o banco credita os valores referentes aos cartões de crédito, os mesmos são conferidos (existe muito crédito de valores parciais), localizados e baixados nas notas fiscais correspondentes no sistema Efin (esta baixa é efetuada pelo Messias).

-Imprime no sistema Efin, grades de fechamento mensais e confere os saldos, faturamentos e recebimentos. Após a conferência imprime os relatórios contábeis Diário Auxiliar, Registro de Duplicatas e Duplicatas a Receber e os repassa ao Messias.

-Digita diariamente no excel os valores dos recebimentos extraídos dos MDFs por filial e após o dia 15 de cada mês é realizada a junção de outros valores de relatórios diversos do sistema Efin para se fazer a apuração das comissões. Normalmente o período de apuração é de 16 de um mês a 15 do próximo mês. Para apuração das comissões são tirados os seguintes relatórios:

. Relatório Khosla – referente a lentes de contato - É conferido com o mês anterior para ser apurada a diferença gerada neste período.

. Relatório *Bausch & Lomb* - BL - referente a lentes de contato – mesmo procedimento do anterior.

. Solla – mesmo procedimento anterior.

A comissão é apurada em planilha excel.

-Prepara relatórios referentes a roteiros de viagens dos gerentes, emitindo relatórios com extratos de débitos de clientes das praças a serem visitadas e encaminha via malotes às filias. Após a viagem os gerentes devolvem o roteiro com as observações colhidas in loco ao Messias que os analisa .

Rogério:

-Diariamente tira os extratos bancários dos Bancos: Banco Rural, BB e BNB e os repassa à tesouraria.

-Diariamente tira o relatório das liquidações diárias e dá baixa no Efin.

-Diariamente tira o relatório Títulos Pendentes por Vencimento e compara com os títulos já pagos para solicitar exclusão dos mesmos ao banco (baixa). Os títulos pagos no banco são lançados no extra caixa e em seguida são arquivados.

-Recebe os MDFs da tesouraria, corrige-os, caso necessário e separa os documentos anexos. Após conferência da movimentação de vendas com o sistema Efin, arquiva. Digita o MDF no Sistema MDF onde são originados os relatórios de vendas e o financeiro.

-Recebe das filias as fichas cadastrais, via malote ou via fax, faz a devida consulta ao Serviço de Consulta Interbancário - SCI através do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ ou Cadastro de Pessoa Física - CPF e checa as referências comerciais. Em seguida efetua o cadastro no sistema Efin e o arquivo das respectivas fichas. Estes cadastros tão logo são recebidos, são processados.

-Recebe da Paula os borderôs de cobrança para transmissão aos bancos via sistema, cadastra-os e confere os boletos . Faz a transferência dos arquivos por volta de 16:00 hrs.

-Providencia no sistema Efin as baixas dos títulos pagos em bancos e em seguida arquiva os comprovantes dos créditos.

-Imprime através do sistema Efin, correspondências de cobrança e avisos informativos de faturamento em carteira, indicando o nº da conta corrente e o banco onde deverão ser feitos os depósitos. Remete aos clientes via correio.

-Organiza em arquivos as notas fiscais que já foram preparados os borderôs de cobrança (encadernação das notas).

-Consulta no sistema Efin, títulos pagos em carteira e solicita devolução aos bancos através de correspondências via fax, a fim de evitar que sejam protestadas já tendo sido pagas em carteira.

-Recebe dos bancos extratos de movimentação da carteira de cobrança e contas correntes, organizando-os diariamente para repassar à contabilidade no final de cada mês.

-Recebe da Fortaleza Laser documentos com emissões de faturamentos e baixas e faz o processamento no sistema Efin. Periodicamente, imprime relatório de débitos e confere com o da Fortaleza Laser confrontando as divergências.

Recebe os totais das transferências recebidos das filiais após às 13:00hrs.

ROTINAS DO SETOR :

-Diariamente são emitidos os extratos das contas correntes dos bancos onde são concentrados os descontos. Após checagem e baixa dos depósitos e líquido de cobrança ,são enviados à tesouraria.

-Os valores depositados pelas filiais são checados com os totais do contas a receber do dia.

-Diariamente são recebidos e-mails das filias com solicitação de desbloqueio de clientes que efetuaram pagamento em carteira.

-São recebidos os MDF's das filiais, conferidos e lançados no sistema Efin.

-São recebidos das filiais as solicitações de cadastro, analisadas e processadas.

-São recebidas as notas fiscais geradas nas filiais, feito o respectivo borderô e passado arquivo eletrônico aos bancos .

-Os títulos pagos em bancos são baixados manualmente no sistema Efin. Os pagos em carteira são também baixados e é enviada correspondência ao respectivo banco para que seja efetuada a baixa.

-Diariamente recebe da tesouraria os cheques devolvidos pela segunda vez para devolução à filial de origem e posterior troca.

-Recebe das filias os comprovantes de venda com cartão de crédito para envio aos bancos. Faz controle e baixa dos respectivos créditos recebidos. Contata a administradora para concessão de

nova autorização caso tenha ocorrido problemas com a 1ª. Devolve às filiais os boletos com erro de preenchimento.

-Diariamente são digitados em planilha excel os valores referentes às comissões extraídas dos MDFs para apuração das comissões e as repassa ao departamento de pessoal para o devido crédito.

-Faz apuração mensal das comissões dos gerentes.

-Mediante apresentação do roteiro de viagens pelos gerentes das filiais, prepara relatório dos clientes devedores e os recebe após término da viagem . Estes relatórios são analisados mediante as observações apostas pelos gerentes.

-Imprime os relatórios contábeis Diário Auxiliar, Registro de Duplicatas e Duplicatas a Receber.

-É feita análise dos títulos que encontram-se vencidos nos bancos para emissão de triplicata, protesto ou CDL quando for o caso.

-Esporadicamente são feitas ligações telefônicas e enviadas cartas de cobrança aos clientes inadimplentes.

-São conferidos no sistema Efin os registros de vendas ou devoluções feitos há mais de 1 semana e que ainda não foram efetivamente faturados. Caso seja detectado algum caso, é feita comunicação ao gerente para as devidas justificativas.

Após análise das contas correntes, constatou-se que:

- Não existe acompanhamento diário dos saldos e tarifas bancárias;
- Os juros contratuais não estão sendo cumpridos pelos bancos;
- Não há um controle sobre o total de cheques pré datados que são dados como garantia em operações de desconto em poder do banco;
- As duplicatas e cheques são enviados aos bancos aleatoriamente sem uma verificação da composição das garantias;
- Os lançamentos em conta corrente quando a crédito são efetuado no mesmo dia e a débito são feitos através de lançamento retroativo. Desta forma o banco ganha um dia de disponibilidade financeira;
- Não há controle entre as duplicatas em poder do banco (105%), referentes a garantia e cobrança;
- Não há controle das devoluções dos cheques em garantia com bancos e factorings.

- Os juros são cobrados no 2º dia útil de cada mês. Entretanto o banco usa um método de cobrança somente sobre o valor que está disponível em conta corrente, cobrando a posteriori mora sobre os juros contratuais, aumentando significativamente o custo da operação.

Para finalizar o trabalho de consultoria, foram elaboradas algumas recomendações para que os gestores tenham informações confiáveis que os levem à tomada de decisões.

TESOURARIA:

- Inicialmente será tirado relatório do CP do últimos 60 dias para confrontarmos com o CR do mesmo período;
- Em relação às contas correntes e contas garantidas (empréstimos) :
- Serão feitas comunicações aos bancos onde forem detectadas distorções para a imediata regularização;
- Implantação de controles adequados para cada banco em separado, no tocante à contas correntes, contas empréstimo e contas garantidas;
- Acompanhamento de modificações que serão introduzidas junto ao setor de cobrança para um melhor controle das garantias de duplicatas e cheques;
- Criação de um melhor controle das contas bancárias (débitos, créditos, tarifas etc...).
- Recomendamos que haja modificação no Efin e CP para que melhor se adequem às necessidades dos usuários e possam fornecer informações gerenciais confiáveis através de relatórios;
- Absorção de algumas tarefas do setor de cobrança que serão remanejadas;
- Recomendamos que os cheques de terceiros devolvidos sejam imediatamente rerepresentados, dando mais folga ao fluxo de caixa diário que só fazia programação dos pagamentos do dia, após verificação dos valores destes cheques;

SETOR FINANCEIRO:

- Será introduzido o orçamento para o exercício de 2002 com respectivo fluxo de caixa onde será confrontado o previsto (valor orçado) x realizado;
- Será reestruturada a reconciliação bancária ;
- Absorção de algumas tarefas do setor de cobrança que serão remanejadas;

COBRANÇA:

- Imediatamente deverá ser apurada situação da inadimplência com levantamento de todos os valores em atraso.;
- Deverá ser feita pesquisa no cadastro de clientes com as devidas retificações e atualizações que se fizerem necessárias;
- Após apuração dos débitos em aberto e atualização cadastral, deverá ser iniciado contato por telefone com cada cliente inadimplente para que seja mapeado um perfil destes devedores, o que será decisivo para se determinar a estratégia final de cobrança. Cada caso será estudado individualmente para que sejam tomadas as medidas amigáveis ou judiciais que se fizerem necessárias.. Serão estudados modelos de formulários e planilhas de controle que serão introduzidos para permitir a visualização de forma rápida e eficiente da situação da cobrança vencida e vincenda;
- Algumas rotinas do setor serão remanejadas entre a tesouraria, setor financeiro e comercial, com o objetivo de liberar os funcionários do setor para agir exclusivamente no combate à inadimplência;
- Serão introduzidos controles para as garantias de cheques e duplicatas;
- O MDF será revisto com o intuito de facilitar a apuração das comissões bem como a conferência do movimento diário das filiais;
- É muito importante que haja uma segregação física do Setor de Cobrança para que as modificações sugeridas sejam implantadas a contento;
- Ao longo do trabalho iremos apurar se existe necessidade de mais imobilizado.

Foi detectada uma grande quantidade de tarefas em poder de um só funcionário e desta forma sugerimos que seja identificada dentro de cada setor uma pessoa que mais se identifique com as rotinas comuns para ser treinada como um “coringa”.

COMPRAS:

Os pedidos de compras serão revistos e será adotado o critério do estoque mínimo para todos os itens do portfólio.

Cronograma de Implantação:

Inicialmente a implantação da reestruturação ocorrerá no Setor de Cobrança. Ao passo que os levantamentos forem evoluindo, passaremos para a Tesouraria para o Setor Financeiro e por último para o Setor de Compras.

4.4.1.3 - CONCLUSÃO

Após coleta de dados que consistiu em levantamento das tarefas de cada funcionário dos setores de Tesouraria, Financeiro e Cobrança, foi feito mapeamento das respectivas rotinas e realocação das mesmas com o intuito de produzir mais eficiência e racionalidade.

Localizaram-se três fatores que ao longo do tempo determinaram o achatamento da liquidez com visível comprometimento do fluxo de caixa da empresa.

Inicialmente, houve um grande investimento da Ceará Top nas empresas Fortaleza Laser e Sobral Tec. Na Fortaleza Laser foi injetado R\$ 416.000,00 (quatrocentos e dezesseis mil reais) entre os anos de 1999 e 2001, referente a aquisição de mercadorias diversas.

Devido a uma política de amortização que foi implantada em setembro p.p., este saldo atualmente está em R\$ 406.488,72 (quatrocentos e seis mil, quatrocentos e oitenta e oito reais e setenta e dois centavos).

Quanto `a Sobral Tec o valor injetado foi de R\$ 246.000,00 (duzentos e quarenta e seis mil reais).

De imediato, sugerimos que a Fortaleza Laser e a Sobral Tec sejam desvinculadas juridicamente da Ceará Top para que consigam financiamentos para capital de giro e possam caminhar com as próprias pernas.

O segundo fator que contribuiu para o endividamento da Ceará Top foi a falta de dimensionamento das compras e posterior composição do estoque. Para assegurar promoções junto a determinados fornecedores, foram feitas compras acima da necessidade e sobrecarregaram o caixa, uma vez que as vendas não acompanharam na mesma velocidade.

Em abril p.p. foi feita aquisição de estoque para instalação das filiais de Salvador, Feira de Santana e Brasília e até a presente data as vendas não foram compatíveis com a expectativa previamente dimensionada.

O ciclo da apuração do estoque de todas as filiais leva em torno de oito meses, mas segundo posição do Sr. Paulo Moura é necessário que este sistema seja mantido, pois é inviável um levantamento mensal do mesmo. Atualmente a apuração tem sido feita por amostragem e tem funcionado a contento.

Desta forma é importante que o setor de compras esteja em perfeita harmonia com o setor financeiro para que não existam distorções entre a composição do estoque e o fluxo financeiro.

O maior ponto de estrangulamento da empresa está na ineficiência do Setor de Cobrança, por não estar atendendo ao seu principal alvo que é efetivamente agir perante os clientes inadimplentes. Somente esporadicamente são enviadas cartas ou feitas ligações telefônicas para clientes devedores.

Vale ressaltar que todo processo de reestruturação é lento e gradual e as etapas não podem ser queimadas sob pena de que se perca o foco da condução das mudanças. Dispensável enfatizar que é necessário o engajamento de todas as esferas da empresa para o pleno sucesso na implantação e manutenção do novo perfil da empresa.

O quadro de funcionários está compatível para a fase de implantação. Com a redistribuição das tarefas e a introdução dos novos controles, cada funcionário envolvido estará permanentemente sendo avaliado e caso não atenda às expectativas necessárias, será prontamente substituído.

Conclui-se, portanto que a Ceará Top é plenamente viável, tendo potencial de se manter competitivamente no mercado, sem deixar entretanto de buscar novas oportunidades que alavaquem sua posição de destaque no mercado óptico nacional. Importante ressaltar, entretanto que após os fatores de estrangulamento serem saneados, não devem ser descuidados.

Por ser uma empresa familiar, os cargos de gerência estão nas mãos dos filhos do proprietário. Seria mais prudente profissionalizar a área financeira e de compras pois são as mais sensíveis neste momento.

Paralelamente ao treinamento no Setor de Cobrança, enviamos carta de cobrança a todos os clientes inadimplentes, e pelo volume de devolução, pudemos constatar que o cadastro estava totalmente defasado e para isso mobilizaram-se os gerentes de todas as filiais para que em quinze dias procedessem à atualização do cadastro de clientes.

Com o cadastro atualizado, enviaram-se novamente as cartas de cobrança e com as determinações da cartilha de cobrança, com trinta dias, havíamos recuperado 28% da inadimplência.

Após reestruturação de todas as rotinas e realocação das mesmas entre os setores de cobrança, tesouraria e financeiro, chegamos a um modelo de Manual de Procedimentos e Rotinas, que acreditamos irá suprir as necessidades de racionalização e competitividade da empresa. Desta forma relacionamos abaixo os cargos x tarefas recomendados:

TESOURARIA:

Cargo: Chefe da Tesouraria

- Emite o relatório de contas a pagar do dia e anexa os documentos para pagamento.
- Confere / concilia os saldos das contas correntes com o relatório contas a pagar.
- Vê a disponibilidade dos saldos bancários para adequação dos pagamentos do dia.
- Conciliação do contas a pagar que é lançado anteriormente – Diário dos Vencimentos Diários
- Recebe informações das filiais quanto ao valor recebido no dia anterior para passar à Kátia a disponibilidade de caixa para os pagamentos do dia.
- Verifica o fax recebido das factorings com os cheques devolvidos para a devida substituição ou reapresentação.
- Movimento financeiro para os bancos – emissão dos cheques , preparação dos cheques da matriz e filiais. Diariamente por volta de 11:00 horas a Kátia prioriza os pagamentos dentro da disponibilidade informada pelas filiais. Os cheques são feitos manualmente e de diversas contas. Leva para assinatura pelo Sr. Paulo ou Kátia , separa os malotes e entrega-os para pagamento.
- Prepara os faxes para a transferência de numerário para os bancos.
- Conferência dos borderôs para envio dos cheques às factorings feito pela auxiliar.

- Fechamento do saldo da movimentação financeira.
- Conferência dos malotes dos bancos, após o pagamento de títulos.
- Preparação do caixa diário.
- Faz a remessa de numerário para cobrir as contas das filiais conforme programação dos cheques enviados via malote.
- Baixa manual dos pagamentos efetuados.
- Verificação dos e-mails com a programação de pagamentos das filiais. O lançamento no contas a pagar dos compromissos das filiais é feito no ato emissão dos cheques quando também é feita a respectiva baixa. Recife, Belém e Terezina fazem programação semanal, o restante envia a solicitação conforme a necessidade.
- Solicitação de VT da matriz e VR das filiais.
- Lançamento no sistema de CP dos pagamentos que não são de fornecedores.
- Conferência dos fretes com as tabelas das empresas normalmente utilizadas, como: Empresa Aérea Fly, Rapidão Cometa, etc
- Conferência dos relatórios de viagem dos gerentes
- Movimento Diário de Caixa – guarda e reposição do fundo fixo de caixa
- Conferência de títulos em cartório.

No sistema de Contas a Pagar utiliza os seguintes relatórios:

- Cheques para fluxo de caixa.
- Obrigações para fluxo de caixa.
- Cheques por vencimento.
- Obrigações por dia.

No sistema MFOX consulta os depósitos, as obrigações e os cheque.

No Excel usa as seguintes planilhas:

- Despesas particulares – é concedido adiantamento para Kátia, Tadeu, Marcelo e Camila e descontado por ocasião da folha de pagamento.
- Despesas de viagens.
- Controle de cheques.
- Transferência diária para os bancos.

- Verifica nos extratos de contas correntes os depósitos efetuados por clientes, agendando-os. Verifica os valores referentes a cartão de crédito, dando a respectiva baixa no sistema Efin.
- Consulta no Efin através da movimentação , os cheques devolvidos pela 2ª vez cadastra-os de acordo com as filias correspondentes a fim de serem remetidos via malote, juntamente com os borderôs em carteira. Os cheques devolvidos pela 2ª vez são devolvidos às filiais para serem substituídos, mas não existe uma ação efetiva de cobrança sobre os mesmos.

Cargo: Auxiliar de Tesouraria

- Diariamente tira o extrato de todas as contas correntes .
- Cadastra no sistema contas a pagar todos os lançamentos dos extratos das trinta e uma contas correntes , emite o relatório e passa para o chefe da tesouraria conferir .
- Abre os malotes das filiais e separa os movimentos diários.
- Dá baixa nos depósitos enviados pelas filiais.
- Faz a conversão através da captura de arquivo transmitido pelas filiais via internet, dos cheques enviados pelo malote. Emite o respectivo relatório e confere os cheques.
- Faz o controle de MDF que é a consolidação das informações de vendas das filiais. Passa para o chefe da tesouraria.
- Após a Kátia decidir quais os cheques a serem negociados, é emitido borderô para negociação junto às factorings credenciadas.
- Prepara planilha para remessa dos cheques às factorings, carimba os cheques e confere.
- Contacta as factorings para solicitar prorrogação de cheques de clientes .
- Faz arquivo de documentos do setor.
- Preenche os depósitos bancários.
- Passa fax.
- Auxilia nas tarefas burocráticas do setor.

Cargo: Auxiliar de Tesouraria

- Diariamente são conferidas e lançadas no EFIN as notas fiscais de pagamento da matriz e filiais.
- No início do mês confere os boletos bancárias com os lançamentos das notas fiscais já lançadas.

- Depois dos documentos pagos, é feito o caixa que gera o relatório Movimento Diário do Caixa, onde são anexados os documentos autenticados. Os caixas diários são guardados e no final do mês são encaminhados à contabilidade que é terceirizada.
- Separa e confere os VR para envio às filiais através de malote.
- Separa diariamente os malotes para envio de cheques e documentos para as filiais.
- Separa as correspondências que vêm pelo correio.
- Passa fax ou e-mail para os fornecedores informando os valores de depósitos efetuados em sua conta corrente referente a pagamentos.
- Confere o fundo fixo das filiais.
- Controle de resgate ou prorrogação de cheques de terceiros juntos as factorings. A prorrogação tem que ser solicitada com pelo menos três dias de antecedência.
- Auxilia nas tarefas burocráticas do setor.

SETOR FINANCEIRO:

- O setor é composto pela Sra. Kátia Moura que gerencia o contas a pagar, contas a receber, tesouraria e cobrança.
- Camila Moura que auxilia a Kátia nas tarefas do setor.

ATRIBUIÇÕES:

- Kátia Moura
- Gerencia , coordena e controla todas as rotinas dos setores financeiro , tesouraria e cobrança da Ceará Top, Fortaleza Laser e Sobral Tec.
- Determina diariamente os pagamentos a fornecedores.
- Faz contato com gerentes de bancos.
- Elabora e administra o orçamento da empresa.
- Gerencia o fluxo de caixa.
- Coordena junto com os despachantes aduaneiros o processo de importação de produtos.
- Faz contato com as filiais sobre assuntos diversos
- Provisiona pagamentos futuros.
- Faz negociações com clientes inadimplentes.
- Controla e concilia os saldos das contas correntes, contas garantidas e contas caução.
- Faz negociação com fornecedores.
-

Camila Moura

- Confere o MDF das filiais que chegam via malote – separa os cheques com prazo inferior a 10 e superior a 120 dias. Separa o numerário em espécie.
- Passa para a tesouraria os cheques para depósito do dia, segundo relatório gerado pela tesouraria.
- Responsável pelo setor de recursos humanos.
- Recebe informações sobre cursos e determina o público alvo baseada na disponibilidade de recursos.
- Analisa e aprova orçamentos diversos.
- Faz *lay out* dos setores da empresa.

Cargo: Auxiliar de Escritório

- Verifica a cotação do dólar.
- Checa os e-mails recebidos.
- Ver taxa do DI *over* referente ao fechamento do dia anterior.
- Diariamente, pela manhã recebe do Chefe da tesouraria resumo do Contas a Pagar/ cheques emitidos , confere e após receber à tarde o relatório dos lançamentos dos extratos bancários , alimenta a planilha do fluxo de caixa.
- Alimenta a planilha do fluxo de caixa, inicialmente das filiais e depois a da matriz. Depois faz o consolidado e na seqüência concilia.
- Alimenta a planilha de despesas mensais.
- Alimenta a planilha previsto x realizado.
- Alimenta planilha da conta garantida do Banco Rural.
- Tira do programa da tesouraria o relatório de cheques por vencimento.
- Redige e envia correspondências via fax e e-mail.
- Faz planilhas para controles diversos.
- Esporadicamente vai ao BB resolver problemas diversos.
- Abre pastas para arquivo de documentos diversos.
- Para fechamento do mês, finaliza conciliação do fluxo , reconciliação das contas correntes.
- Checa pendências no relatório de contas a pagar e resumo do fluxo de caixa.
- Relatório das contas telefônicas. É a bilhetagem de todos os ramais da empresa.

COBRANÇA/ FATURAMENTO

Cargo: Chefe da Cobrança

- Confere diariamente, após as transferências, os totais do contas a receber com os valores informados pelas filiais, via e-mail, fazendo a conciliação em casos de diferenças. Caso haja diferença, verifica no próprio relatório de checagem. Se não localizar, passa e-mail para a filial enviar relação de recebimentos do Efin. Mais uma vez é feita a conferência e a devida retificação.
- Realiza todas as segundas-feiras pela manhã, o bloqueio automático dos clientes com débitos pendentes acima de vinte dias. A cobrança somente bloqueia o crédito a prazo, não existe uma ação efetiva. As filiais podem consultar seus clientes que estejam na condição de “bloqueados”.
- Recebe e analisa diariamente os e-mails das filiais com assuntos diversos e solicitações de desbloqueios dos clientes que efetuaram os pagamentos ou que haviam sido digitados antes do bloqueio, somente para faturamento, onde é transmitido o desbloqueio especial de imediato, com arquivo de clientes anexo, via e-mail. Isso ocorre com pagamento parcial ou pagamento com cheques pré – datados. Os desbloqueios são previamente submetidos e autorizados pela diretoria.
- Realiza análise dos títulos que encontram-se vencidos em bancos e não foram pagos e repassa para a auxiliar enviar as triplicatas às filiais ou encaminha para protesto via sistema bancário, caso seja necessário. Em casos mais urgentes, os títulos com índice elevado de inadimplência são remetidos para a CDL ou cobrança amigável. Mensalmente realiza com a diretoria financeira a preparação da inadimplência por filiais para se obter uma visão dos percentuais dos débitos que encontram-se em aberto e que estejam vencidos.
- Realiza ligações telefônicas e envia cartas de cobrança para clientes devedores.
- Até o dia 20 de cada mês, confere as comissões dos vendedores que foram lançadas no Efin, onde é gerada a provisão de comissões a pagar e encaminhada ao departamento de pessoal.
- Diariamente tira o relatório Títulos Pendentes por Vencimento e compara com os títulos já pagos para solicitar exclusão dos mesmos ao banco (baixa). Os títulos pagos no banco são lançados no extra caixa e em seguida são arquivados.

Cargo: Auxiliar de Faturamento

- Recebe as notas fiscais que chegam via malote das filiais e altera no sistema Efin os agentes cobradores de forma coletiva, preparando os borderôs de cobrança via banco ou carteira para envio às filiais.
- Checa as duplicatas, borderôs e notas fiscais para que não hajam diferenças.
- Imprime os borderôs bancários e cadastra os boletos nos referidos sistemas.
- Imprime as duplicatas e envia a remessa dos borderôs às filiais correspondentes. O prazo para pagamento em carteira é de +/- vinte dias.
- Diariamente relaciona os documentos do setor que serão enviados via malote às filiais.
- Recebe os comprovantes das vendas efetuadas via cartão de crédito (Visa, Credicard e Hipercard) remetidos com o MDF e prepara diariamente os resumos de vendas com remessas aos bancos correspondentes onde deverão ser creditados com trinta dias. Controla as devoluções dos boletos caso existam.
- Quando o banco credita os valores referentes aos cartões de crédito, eles são conferidos (existe muito crédito de valores parciais), localizados e baixados nas notas fiscais correspondentes no sistema Efin(esta baixa é efetuada pelo chefe do setor).
- Imprime no sistema Efin, grades de fechamento mensais e confere os saldos, faturamentos e recebimentos. Após a conferência imprime os relatórios contábeis Diário Auxiliar, Registro de Duplicatas e Duplicatas a Receber e os repassa ao chefe do setor.
- Organiza em arquivos as notas fiscais que já foram preparados os borderôs de cobrança (encadernação das notas).
- Imprime através do sistema Efin, correspondências de cobrança e avisos informativos de faturamento em carteira, indicando o nº da conta corrente e o banco onde deverão ser feitos os depósitos.
- Remete aos clientes via correio.

Cargo : Auxiliar de Cobrança

- Diariamente emite relatório de títulos vencidos em banco e em carteira.
- Faz ligações telefônicas para cobrança de valores em aberto.
- Preenche relatório sobre situação da cobrança.

Cargo: Auxiliar do Setor Comercial

- Diariamente tira o relatório das liquidações diárias e dá baixa no Efin (baixa automática).

- Recebe das filias as fichas cadastrais, via malote ou via fax, faz a devida consulta ao SCI através do CNPJ ou CPF e checa as referências comerciais. Em seguida efetua o cadastro no sistema Efin e o arquivo das respectivas fichas. Estes cadastros tão logo são recebidos, são processados. Somente processar cadastro completo.
- Consulta no sistema Efin, títulos pagos em carteira e solicita devolução aos bancos através de correspondências via fax, a fim de evitar que sejam protestadas já tendo sido pagas em carteira.
- Recebe dos bancos extratos de movimentação da carteira de cobrança e contas correntes, organizando-os diariamente para repassar à contabilidade no final de cada mês.
- Recebe da Fortaleza Laser documentos com emissões de faturamentos e baixas e faz o processamento no sistema Efin - Fortaleza Laser.
- Periodicamente, imprime relatório de débitos e confere com o da Fortaleza laser confrontando as divergências.
- Recebe os totais das transferências recebidos das filiais após às 13:00hrs.
- Recebe diariamente os créditos bancários (depósitos e líquido de cobrança) e extratos de contas correntes, bem como arquivos de retornos a fim de serem baixados no sistema Efin.
- Controla as despesas de cobrança. Somente do Banco Rural a instrução de protesto é automática com cinco dias.
- Semanalmente confere no sistema Efin os registros de vendas ou devoluções digitados pelas filiais há mais de uma semana que ainda não foram faturados e repassa para que sejam analisados pelos gerentes e retornados à matriz com as devidas justificativas. Pelo Relatório de Movimentação é possível checar quais os pedidos que não foram faturados. Foi feito levantamento entre o período de 01/01/01 à 24/08/01 e foi constatado uma elevada incidência de pedidos sem o respectivo faturamento. Somente na filial de São Luís foi detectado +/- R\$ 30.000,00(trinta mil reais) nestas condições.
- Checa o Relatório de Movimentação que é gerado a partir de registros digitados e faturados pelas filiais. Este relatório acompanha os MDFs que são enviados pelas filiais via malote após digitados e transmitidos via internet. Na matriz é feita a captura pelo Efin e mais uma vez é comparado. Checa o relatório de receitas que é gerado pelas filias. É mais específico

que o Relatório de Movimentação porque é discriminado por produtos. Apesar de ser alimentado pelas filiais, existe muita divergência.

- Prepara relatórios referentes a roteiros de viagens dos gerentes, emitindo relatórios com extratos de débitos de clientes das praças a serem visitadas e encaminha via malotes às filias. Após a viagem os gerentes devolvem o roteiro com as observações colhidas in loco .

Ao final do trabalho de consultoria a autora elaborou um roteiro com recomendações que devem ser permanentemente seguidas para que o processo de reestruturação tenha continuidade. A entrega deste roteiro culminou com a reunião de desligamento da consultoria:

- Manutenção das reuniões semanais com apresentação de dados concretos como: valor do faturamento semanal , valor do contas a pagar e contas a receber; posição da cobrança com apresentação dos valores em aberto, ações realizadas, valores recuperados, confronto entre os valores orçados (receita e despesas) x realizado, problemas surgidos durante a semana e previsão das ações para a próxima semana;
- Manutenção do nível de estoque em condições compatíveis ao fluxo de caixa;
- Cobrança de juros nas renegociações com clientes;
- Manutenção do prazo de recebimento superior ao prazo de pagamento;
- Controle efetivo sobre a cobrança de clientes inadimplentes, através do envio de cartas, cobrança telefônica e cobrança judicial quando se fizer necessária;
- Manutenção da inadimplência no patamar de no máximo 4%;
- Manutenção da folha de pagamento em torno de 10% do faturamento;

Cumpridas todas as fases da consultoria, chegamos ao desligamento onde entregamos as recomendações para que a reestruturação tenha continuidade.

4.4.2.1 – ALFA DISTRIBUIDORA LTDA.

Alfa Distribuidora tem sede na cidade de Fortaleza e foi fundada em 1970 pelo Sr. Humberto Souza, falecido em 2000. Tem como atividade a representação e distribuição de produtos de limpeza, higiene e papelaria. A administração está nas mãos dos filhos do fundador, Sr. Carlos Alberto Souza responsável pelas áreas comercial e de logística e da Sra. Geovana Souza responsável pelas áreas administrativa e financeira. Tem faturamento médio anual de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais), estando, portanto dentro da faixa de pequena empresa.

O trabalho de consultoria foi realizado na sede da empresa entre dezembro de 2001 e março 2002.

O processo decisório é bastante centralizado na figura do Roberto que somente delega aos colaboradores tarefas rotineiras.

Não existe um organograma formal o que dificulta a identificação da linha hierárquica.

Inicialmente foram levantadas todas as rotinas e tarefas dos funcionários envolvidos para que seja possível identificar o perfil do departamento financeiro.

Foram levantados procedimentos dos setores de contas a pagar, contas a receber e cobrança.

Inicialmente foi feita reunião com o Sr. Carlos Alberto, proprietário da empresa, onde foram expostos os problemas pelos quais a organização vinha passando. Nos foi relatado que a empresa estava atravessando uma difícil situação financeira e não estava conseguindo honrar seus compromissos com os fornecedores nem com as obrigações fiscais, tributárias e trabalhistas além de estar perdendo liquidez.

Ouviram-se todas as suas necessidades e montamos uma proposta para atuarmos nas áreas financeira, compras e comercial. Definiu-se que o trabalho seria na sede da empresa de segunda-feira a quinta-feira das 14:00 às 16:00 horas e às sextas haveria uma reunião no mesmo horário.

As propostas de trabalho e financeira foram aceitas e iniciou-se o trabalho com uma reunião de apresentação com os colaboradores, onde foram definidas as etapas a seguir.

Começou-se por entrevistar todos os colaboradores dos setores envolvidos e a levantar suas tarefas e rotinas diárias através de formulário Tempos e Movimentos.

4.4.2.2 - DIAGNÓSTICO

A seguir apresentou-se o relatório de diagnóstico em relação à apuração de dados, análise de documentos e entrevistas realizadas com os funcionários dos setores de Tesouraria, Cobrança, Financeiro e Compras na Alfa Distribuidora Ltda. realizado na primeira quinzena de dezembro de 2001.

Conforme proposta de trabalho apresentada e aprovada pela gerência, serão realizados levantamentos, análise e propor melhorias nas atividades abaixo:

- Revisão do processo de compras;
- Reestruturação da cobrança;

- Introdução do orçamento para o exercício de 2002;
- Revisão do fluxo de caixa;
- Revisão da reconciliação bancária;
- Revisão dos financiamentos bancários;
- Revisão do contas a pagar e contas a receber;
- Análise das contas bancárias;
- Reestruturação da tesouraria;
- Implantação de rotinas financeiras que se fizerem necessárias.

A seguir estão relacionadas as tarefas e atribuições dos colaboradores do Setor Financeiro:

JONAS

- De 8:00 a 12:00 hrs. – Recebe os documentos de caixa do balcão (geralmente compra à vista) + movimento do cobrador + notas fiscais do depósito. Separa os cheques : sendo pré – datados coloca BOM PARA (carimba manualmente) e os do dia passa para o Márcio preparar o depósito bancário. Lança manualmente todos os recebimentos na **RELAÇÃO DE TÍTULOS RECEBIDOS** . Faz a relação de cheques pré-datados e os lança no cadastro do cliente (os cheques pré-datados são guardados no cofre). Após encerrar o caixa (recebimentos), faz o lançamento das pequenas despesas do dia . Apura o saldo do caixa e lança no formulário do fluxo caixa.
- De 12:00 a 13:00 – Almoço.
- De 13:00 a 18:00 –
Recebe diariamente do Setor de Faturamento os relatórios das notas fiscais emitidas, de duplicatas emitidas e o borderô.
Da relação de notas fiscais arquiva a 1ª via e a 2ª passa para o Carlos Alberto conferir o faturamento.
Da relação de duplicatas arquiva a 1ª via e a 2ª passa para o Márcio + a relação de duplicatas à vista (recebidas no caixa). A partir desta relação, identifica os créditos em conta para posterior baixa. As baixas de crédito em conta estão muito atrasadas e os extratos bancários não são emitidos diariamente para conferência dos depósitos.
A relação de borderôs é conferida para que sejam verificados os lançamentos de vendas à vista e este faturamento é enviado para o Banco do Estado do Ceará - BEC.

Semanalmente emite relação dos títulos pendentes mas em decorrência do atraso do setor não existe conferência e faz a cobrança dos depósitos de crédito em conta (geralmente os créditos em conta são provenientes de vendas a órgãos públicos).

Emite relação de títulos a receber/ crédito em conta.

Recebe no caixa os pagamentos referentes às vendas no balcão e dos aluguéis dos imóveis da família.

Salário : R\$ 450,00

MÁRCIO

8:00 a 12:00 hrs. –

Após receber do Jonas o relatório de duplicatas, exclue os valores já pagos à vista e emite os recibos dos demais, ou seja, à vista mas ainda não pagos; a prazo e cheques pré datados . Após identificar nesta relação os créditos em conta, modifica no sistema Finança I, o agente cobrador (DE COBRANÇA EM CARTEIRA CRÉDITO EM CONTA - BEC, BB ou Bradesco) e sendo a prazo, os valores são separados em uma pasta para que sejam cobrados no respectivo vencimento.

A cobrança é totalmente da modalidade simples.

Diariamente tira os saldos das contas do BB, do BEC e do Bradesco e passa para o Marcos programar os pagamentos.

Diariamente no final do dia transfere via sistema o arquivo da cobrança do BB que é gerado pelo faturamento.

No outro dia pela manhã tira o arquivo de retorno e confere com o transferido no dia anterior. O sistema gera o relatório COBRANÇA – CONSULTA MOVIMENTO DO DIA que é conferido com o arquivo de transferência e caso haja divergência (que normalmente é em relação ao NOSSO NÚMERO do boleto), o boleto é retificado manualmente .

Utiliza os relatórios : *HOME* BEC – POSIÇÃO POR PERÍODO DE VENCIMENTO , BB – CONSULTA TODOS OS TÍTULOS e CDL – RELAÇÃO DE TÍTULOS PAGOS EM CARTÓRIO DE PROTESTO E RELAÇÃO DE TODOS OS TÍTULOS POR ASSOCIADOS E POR DATA DE INCLUSÃO.

Contata os clientes e os avisa que seus títulos devem ser pagos até determinada data e caso contrário os mesmos serão encaminhados a cartório para protesto.

Envia correspondência aos bancos para solicitar : desconto, prorrogação, baixa ou devolução de títulos.

Verifica a cobrança da filial que é enviada ao BEC.

Quando há pagamentos é tirada cópia do extrato bancário , destacado o referido pagamento e enviado à filial para a respectiva baixa.

MARCOS

8:00 hrs. –

Pega notas fiscais que são emitidas no dia anterior ; separa guias para contabilidade e arquivo +/- 300 notas fiscais;

9:00 hrs.–

Separa as duplicatas de fornecedor (junta boleto com a nota fiscal), passa para o Carlos Alberto visar as notas fiscais que já vêm com o visto da Sandra (setor de compras).

10:30 hrs.–

Separa os boletos das notas fiscais, de acordo com os prazos e soma as duplicatas referentes aos pagamentos do dia.

Obs: O relatório de contas a pagar mas que não utiliza diariamente.

Pega saldos bancários onde decide em que banco vai fazer os cheques para os pagamentos do dia e após os preenchimentos leva-os para o Carlos Alberto assinar.

Liga para os fornecedores quando não vem os boletos de pagamentos em tempo hábil.

12:30 –

Hora do almoço . Leva apenas dez a quinze minutos , pois vai levar os pagamentos do dia aos bancos;

No BB trabalha com malote no BEC os pagamentos são realizados na boca do caixa. Geralmente vai em outros bancos onde não vieram os boletos para pagamento;

Além do acima exposto também faz todos os outros pagamentos da empresa com por exemplo : pagamentos de impostos , etc.

15:30 –

Baixa títulos que foram pagos no relatório de CP (20 minutos), recebe correspondências , e distribui ; quando é boleto verifica os dias de vencimentos e coloca na pasta.(30 minutos)

16:30 –

Nesse horário faz o que for mais urgente (até o final do expediente).

Extra :

- Atende à solicitação de verificação das notas fiscais (deveria ser a Sandra);
- Organização das notas fiscais de compras dentro e fora do estado;
- Organiza os documentos do Recursos Humanos - RH;
- Vai ao escritório do contador levar a documentação (protocolo);
- Acompanha a apuração de ICMS antecipado acompanha (quando tem tempo);
- Confecciona os contratos de locação (eventualmente);
- Arquiva as notas fiscais em bloco de 100 e faz etiquetas de identificação;
- Quando as notas fiscais são canceladas , recebe as 3ª vias para não ir a contabilidade
- Organiza a documentação dos bancos;
- Faz ficha de cadastro;
- Faz serviços de cartório e pagamentos em carteira.

Salário : R\$ 331,00

JÂNIO

8:00 a 12:00 hrs.–

- Liga os computadores do setor ;tira os recibos p/cobrança em carteira.
- Separa os boletos pagos (BB) para baixa , verificando o que foi pago e o que ficou vencido

12:00 – 13:00 hrs. - Almoço

13:00 hrs. – Substitui todos os funcionários do setor na hora do almoço (trabalha no caixa , autoriza pedidos ,etc.).

- Liga para os clientes para confirmar se os depósitos bancários foram realmente creditados.

14:30 – 17:45 hrs.–

- Faz cobrança dos títulos em carteira vencidos no dia anterior.
- Eventualmente faz cobrança externa.
- Liga para cliente para posicioná-los sobre os títulos protestados.
- Informa aos clientes os títulos que estão em cartório.
- Faz cobrança de juros sobre títulos atrasados.
- Procura no arquivo as notas fiscais solicitadas pelas funcionárias do televentas.
- Confere as baixas que porventura não foram digitadas no relatório.

- Verifica nos borderos os CPFs dos clientes, caso hajam divergências.
- Faz colagem dos canhotos nas notas fiscais e notas de devolução que vão para o Marcos , para a contabilidade e arquiva 2ª via.

Após análise das contas correntes, constatamos que:

- Não existe acompanhamento diário dos saldos e tarifas bancárias;
- Os juros contratuais não estão sendo cumpridos pelos bancos;
- Não há um controle sobre o total de cheques pré datados emitidos, distorcendo o saldo em conta corrente;
- O banco cobra tarifa relativa a transferência bancária no valor de R\$ 5,00 , bem como tarifa de solicitação de extrato no valor de R\$ 5,00 além de R\$ 1,63 de tarifa de cobrança sobre cada ocorrência. As tarifas estão dentro dos valores cobrados no mercado, porém em função da reciprocidade da empresa com o banco tanto em relação à conta corrente como em aplicações torna-se bastante onerosa. Sugerimos que sejam negociadas;
- Não há acompanhamento dos resgates das aplicações e suas respectivas taxas;
- Em função do grande volume de movimentação da conta sugerimos que seja acompanhada pois constatamos que grandes volumes são lançados sem um acompanhamento;
- Existe uma conta corrente que é destinada ao recebimento de créditos de órgãos públicos. Tem expressivo valor de cobrança e as tarifas cobradas estão muito elevadas. Contatamos o gerente para negociar estas tarifas:

Tarifa cobrança - total cobrado de 01.12.01 a 31.12.01.....R\$ 3.077,50

Despesas cartorárias no mesmo período R\$ 548,45

Tarifa talão cheques.....R\$ 5,00

Transf.Déb.Inter.....R\$ 24,07(iremos verificar a que se refere)

Acerto Débito.....R\$ 34,84

O banco cobra R\$ 1,62 de tarifa de cobrança por cada ocorrência;

- A cobrança é liquidada em d+2 , quando poderia ser cobrado em d+0 , pois o volume de cobrança justifica o pleito.

Após o levantamento e cruzamento das rotinas e atribuições, apresenta-se a seguir sugestões de melhoria dos processos existentes, cujos detalhes são explicados abaixo:

CONTAS A PAGAR

- Após o recebimento da mercadoria pelo setor de estoque, que a confere e apõe o carimbo, a nota fiscal é encaminhada ao setor de compras que digita a entrada da mercadoria e cadastra a(s) duplicata(s), solicita-se ao encarregado da informática que faça este cadastramento automático para que a compra seja lançada no relatório de contas a pagar;
- Os pagamentos que não forem oriundos de compras como: folha de pagamento, encargos, Telemar Norte Leste SA - TELEMAR, Companhia de Eletricidade do Ceará - COELCE, Companhia de Água e Esgoto do Ceará - CAGECE etc devem ser lançados no sistema de contas a pagar pelo Setor Financeiro;
- Diariamente o Marcos emitirá os extratos das contas correntes , fará a conciliação bancária e enviará estes dados para a Geovana confeccionar o fluxo de caixa ,e, efetuará os pagamentos dentro da disponibilidade financeira;
- Não existe contato do setor de compras com o setor de contas a pagar em relação a negociações de prazos de pagamentos para que haja ajuste no fluxo de caixa. Assim solicita-se que o setor de compras consulte o contas a pagar sobre as melhores datas para pagamento;
- O contas a pagar diário é baseado no saldo em conta corrente do dia anterior já que não existe posição de recebimento do dia. Solicita-se que os extratos sejam emitidos diariamente e que o responsável pela informática crie um *link* entre o arquivo de retorno da cobrança bancária e o sistema de cobrança para que haja baixa automática e o saldo em conta corrente seja constantemente atualizado;

CONTAS A RECEBER

- Após a realização da venda, o faturamento digita a nota fiscal que alimenta o relatório de duplicatas. Gera então os seguintes relatórios : Notas Fiscais, Duplicatas e Borderôs. Solicita-se que o responsável pela informática alimente o contas a receber com as informações do faturamento;
- O cadastro está muito desatualizado. Solicita-se que seja feita revisão do cadastro, pois em torno de 20% da cobrança está sendo devolvida pelos correios por divergência de endereço;
- O sistema só gera o relatório de contas a receber em atraso. Solicitamos ao responsável pela informática que disponibilize as informações do contas a receber a vencer para a confecção do fluxo de caixa previsto;

- Não existe compartilhamento entre os sistemas de contas a pagar e contas a receber. Sugere-se que o responsável pela informática faça a integração entre todos os sistemas existentes na empresa;

COBRANÇA

- A análise de crédito e a definição do limite de crédito são feitos através de critérios subjetivos. Sugere-se que para a análise de crédito sejam consultadas informações sobre: títulos protestados, cheques devolvidos, balancetes, informações bancárias, informações comerciais, etc.

Aleatoriamente foram definidas as seguintes faixas de limite de crédito:

TABELA DE VALORES PARA LIMITE DE CRÉDITO:

| | | |
|----|-------|-----------|
| AA | - R\$ | 90.000,00 |
| A | - R\$ | 12.000,00 |
| B | - R\$ | 6.000,00 |
| C | - R\$ | 3.000,00 |
| D | - R\$ | 2.000,00 |
| E | - R\$ | 1.000,00 |
| F | - R\$ | 500,00 |
| G | - R\$ | 300,00 |

A primeira compra sempre é feita sob o código G (R\$ 300,00) e ao passo que o cliente honra os pagamentos, seu limite pode ser aumentado;

- A cobrança de valores em atraso está em poder de dois escritórios de cobrança. Solicitamos posição atualizada da situação da inadimplência.

4.4.2.3 – CONCLUSÃO

Conforme proposta de trabalho apresentada, realizou-se reestruturação da cobrança, implantação do orçamento para o exercício de 2002, implantação do fluxo de caixa, implantação da reconciliação bancária, revisão do contas a pagar e contas a receber, análise das contas bancárias, reestruturação da tesouraria e implantação de rotinas financeiras que se fizessem necessárias.

Após levantamento citado na inicial , concluiu-se que o setor financeiro é muito precário em relação a controles e conferências diversas, como: caixa, conciliação bancária, controle das despesas bancárias, contas a receber, baixa de depósitos em contas correntes , contas a pagar e cobrança.

Solicitou-se que o contador viabilize o expurgo dos valores de contas a receber que são incobráveis do relatório de contas ativas.

A única atitude tomada em relação ao cliente inadimplente, é o bloqueio de futuras compras, uma vez que não existe qualquer ação efetiva de cobrança.

A identificação e baixa dos valores depositados em conta corrente estão muito atrasadas o que pode estar distorcendo os índices de inadimplência.

O caixa diário é feito manualmente o que demanda um grande retrabalho e desperdício de tempo do Jonas, gerando, desta forma um atraso constante em suas rotinas diárias. Estuda-se junto ao responsável pelo setor de informática , a viabilidade de se extrair do sistema um relatório que atenda às necessidades de conferência do caixa diário e caso não seja possível, serão implantadas planilhas que darão o suporte de controle necessários.

A baixa da cobrança diária é totalmente manual, o que demanda muito tempo da Geovana, bem como o lançamento das trocas .

Não existe integração entre os sistemas de contas a pagar, contas a receber e cobrança o que inviabiliza a confecção do fluxo de caixa.

Sugere-se que seja feito link no programa do próprio banco para que haja a respectiva baixa, tão logo o título seja quitado.

Não existe computadores suficientes para todos os funcionários.

Na cobrança bancária o protesto é automático com 05 dias de vencido, mas não existe controle dos títulos que são protestados.

O faturamento é apurado através de cheques (pré datados ou para o próprio dia) e de duplicatas emitidas pelo faturamento das notas fiscais emitidas e a cobrança é da modalidade simples.

Existe um percentual muito elevado de retrabalho gerando a total inoperância de alguns nichos, além de inexistir qualquer controle do fluxo financeiro.

A tesouraria estava totalmente envolvida com tarefas burocráticas e manuais sem utilizar as ferramentas operacionais disponíveis fazendo com que houvesse desperdício de tempo no tocante à execução das tarefas vitais `a empresa, como por exemplo o caixa diário.

Recentemente foi contratado um funcionário para auxiliar a Geovana com o registro das trocas de mercadorias que estava se avolumando e não estava permitindo que a mesma administrasse o setor a contento.

Houve reuniões com o Sr. Carlos Jorge onde fizemos algumas solicitações, a saber:

- Verificação do link para baixa automática da cobrança de títulos do BB;
- Confecção de relatório que seja intitulado CAIXA DIÁRIO, com os campos constantes da RELAÇÃO DE TÍTULOS RECEBIDOS;
- Ver possibilidade de cadastramento automático de cheques pré-datados;
- Relatório de contas a receber por período / agente recebedor;
- Relatório de contas pagas;
- Link para alimentar a planilha previsto x realizado usando a base de classificação da autorização de pagamentos.

Estas solicitações foram atendidas em parte, uma vez que as mudanças propostas estão sendo contempladas no sistema SIE que não está totalmente finalizado , e segundo o Sr. Carlos Jorge, todas as informações do sistema antigo estarão migradas em no máximo 60 dias , o que possibilitará o uso pleno das mudanças propostas.

Confecionou-se um plano de contas para dar respaldo aos centros de custos e ser base para a classificação da autorização de pagamentos, fluxo de caixa e o orçamento. Receitas e despesas serão provisionadas , irão abastecer a base de dados que comporá o contas a pagar, o contas a receber e as respectivas planilhas de previsto x realizado.

Vale salientar que somente com a confecção do relatório do caixa diário extraído do sistema, tivemos um ganho de 4 horas diárias.

Além do já citado, detectamos um grande atraso em algumas atividades, como a baixa dos depósitos de órgãos públicos, o que acarreta uma irreal posição do contas a receber em atraso.

Apesar do relatório do caixa diário ainda não estar totalmente finalizado, o Jonas já está com suas rotinas mais organizadas e até o final do mês em curso, pretende atualizar as baixas dos depósitos acima citados.

Diariamente todos os extratos bancários são sendo emitidos e o Marcos faz a conciliação bancária diária e efetua os pagamentos com os valores dos saldos reais, e foi reduzido o custo financeiro, pois com a utilização do saldo real não está sendo feito saque sobre cheque a compensar.

Enfatizou-se junto ao Marcos a necessidade da manutenção e atualização diária das conciliações bancárias como tarefa prioritária, uma vez que será instrumento preciso para respaldar os pagamentos do dia, evitando custos de encargos financeiros, juros e multa em caso de pagamento sobre valores em descoberto.

Alerta-se também para a necessidade de acompanhamento diário das tarifas e débitos diversos nos extratos bancários, como forma de controle visando a nova sistemática do Sistema Brasileiro de Pagamentos – SBP que entrará em vigor a partir de abril próximo.

Após a confecção da conciliação bancária, a Geovana faz o fluxo financeiro de caixa, checando os valores das contas a pagar, contas a receber e saldos bancários.

Com base em uma série histórica dos meses de dezembro/2001 e janeiro/2002, montamos o orçamento financeiro para o exercício de 2002 e a planilha de previsto x realizado que dará respaldo a um planejamento financeiro realista.

Recomenda-se que tanto o orçamento como o previsto x realizado sejam incorporados à rotina da empresa, pois podem funcionar como valioso instrumento de informações para tomadas de decisões a médio prazo.

Após análise diária dos extratos bancários pelo período de 2 meses, constatamos que o BEC somente credita o líquido de cobrança com 2 dias, ou seja, D + 2. Houve uma reunião com o gerente da conta, Sr. Bonfim, onde se pleiteou a revisão das tarifas de conta corrente e de cobrança e aproveitamos o ensejo para entregar-lhe correspondência solicitando a mudança desta sistemática, efetuando o crédito no mesmo dia da liquidação.

O BB e o Bradesco fazem aplicação diária do saldo das respectivas contas correntes, o que não acreditamos ser vantajoso, uma vez que em contrapartida existe baixa também diária para suprir os pagamentos do dia. Deve ser feito levantamento da Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira - CPMF.

Revisaram-se todos os documentos das contas a pagar referentes ao período de 2 meses e verificamos vários recibos de pagamentos em carteira sem a data de pagamento e sem a

respectiva descrição do referido serviço e orientou-se o Marcos que é essencial atentar para o preenchimento destes itens.

A cobrança é feita preliminarmente na empresa e após esgotadas as primeiras tentativas de recebimento, é encaminhada a dois escritórios de cobrança, e existe muita morosidade na prestação de informações e apresentação de relatórios sobre a posição atualizada da inadimplência. Solicitou-se ao Jonas que semanalmente faça cobrança perante os escritórios designados.

Verificou-se a documentação que é enviada para contabilidade e constatamos uma grande desordem no envio da mesma.

Para uma correta organização sugeriu-se que esta documentação seja capeada pelo relatório de contas a pagar + os documentos autenticados + recibos + respectivas cópias de cheques.

É muito importante que outros setores da empresa sejam envolvidos no processo de reestruturação, para que haja uma perfeita integração de todos os núcleos.

Vale ressaltar que todo processo de reestruturação é lento e gradual e as etapas não podem ser queimadas sob pena de se perder o foco da condução das mudanças. Desta forma se faz necessário um constante trabalho de conscientização da nova filosofia de trabalho ora proposta.

O quadro de funcionários está compatível para a manutenção do trabalho que ora se encerra e com a redistribuição das tarefas e a introdução dos novos controles, cada funcionário envolvido foi permanentemente avaliado e achou-se que em decorrência da acomodação e despreparo profissional os funcionários são lentos na absorção de novas idéias e mudanças.

Ratificou-se a posição de que a Alfa Distribuidora é plenamente viável, tendo potencial de se manter competitivamente no mercado, sem deixar entretanto de buscar novas oportunidades que alavaquem sua posição de destaque no mercado. Importante ressaltar entretanto, que após os fatores de estrangulamento serem saneados, não devem ser descuidados e que as rotinas ora implantadas sejam assimiladas ao cotidiano da empresa.

4.4.3.1 – MERCADINHOS BETA

Mercadinhos Beta tem sede na cidade de Fortaleza e foi fundada em em 09 de novembro de 1970 pelo João Cunha, tem como atividade o comércio varejista de mercadinhos e conta com

seis estabelecimentos em bairros populares da região metropolitana de Fortaleza e tem faturamento médio anual de R\$ 1.800.000,00 (hum milhão e oitocentos mil reais).

A empresa é administrada pelo seu sobrinho, Sr. Antônio Neto, uma vez que suas três filhas não têm interesse no negócio.

A empresa foi apresentada à autora pelo Sr. Flávio Santos, gerente do Banco do Brasil, onde o proprietário é correntista, relatando-se que o Sr. João Cunha estava ausente da empresa por mais de um ano por problemas de saúde e que havia passado a administração para seu sobrinho, Sr. Antônio Neto que não tinha muitos conhecimentos gerenciais, mas gozava de sua total confiança.

O Sr. João Cunha pretendia contratar uma consultoria para que fosse feita uma reestruturação na sua empresa com a implantação de técnicas administrativas e financeiras, além de treinar seu sobrinho para sucedê-lo nos negócios.

Fez-se uma reunião preliminar em que foram apresentadas todas as demandas da empresa, e elaboramos um planejamento de trabalho e a proposta inicial foi aceita, e iniciou-se os trabalhos na primeira quinzena de março de 2002 e a consultoria se estendeu até o final de junho do mesmo ano.

Na proposta de trabalho ficou definido que seriam levantadas as rotinas e propor alterações em relação aos itens abaixo:

- Revisão do processo de compras;
- Reestruturação da cobrança;
- Introdução do orçamento para o exercício de 2002;
- Implantação do fluxo de caixa;
- Implantação da conciliação bancária;
- Revisão dos financiamentos bancários;
- Revisão do contas a pagar e contas a receber;
- Análise das contas bancárias;
- Reestruturação da tesouraria;
- Implantação de rotinas financeiras que se fizerem necessárias.

Foi realizada uma segunda reunião de apresentação aos os colaboradores, onde se definiram as etapas a seguir, e ficou definido que o trabalho seria na sede da empresa nas segundas, quartas e sextas-feiras das 8:00 a 11:00.

Inicialmente foram levantadas todas as rotinas e tarefas dos funcionários envolvidos para que fosse possível identificar o perfil da empresa e detectar possíveis sobreposições de tarefas e funções.

Foram levantados procedimentos dos setores de contas a pagar, contas a receber , tesouraria e cobrança.

Após duas semanas de levantamentos, apresentou-se o relatório de diagnóstico onde foi demonstrada a situação em que a empresa se encontrava e quais as modificações que deveriam ser implantadas para que ela se mantivesse competitiva no mercado.

4.4.3.2- DIAGNÓSTICO

Mercadinhos Beta Ltda. é empresa legalmente constituída desde 09 de novembro de 1970 e atualmente conta com 6 lojas e 72 funcionários.

As atividades administrativa e financeira são centralizadas na matriz e não existe organograma formal.

O setor administrativo-financeiro é composto de 6 funcionários , os demais estão nas filiais:

Gerente Administrativo-financeiro: Roberto Saraiva

Auxiliar Financeira : Márcia Santos

Auxiliar de Contas a Pagar : Eliane Lima

Auxiliar de Cadastro : Evanda Escóssio

Auxiliar de Tesouraria : Vandemberg Félix

Auxiliar de Contas a Pagar : Francisca Barra (está de férias, sendo substituída pelo funcionário Adriano Santos).

Apresentam-se a seguir os dados levantados, salientando que todos os processos serão revistos e/ou retificados e ratificados com profundidade na fase de implantação.

LEVANTAMENTO DAS TAREFAS DO SETOR FINANCEIRO:

Roberto :

- Responsável pelos Setores: Administrativo e Financeiro, estando sob sua responsabilidade o setor de pessoal, contas a pagar, contas a receber, cobrança, controle bancário, contratos, acompanhamento de fiscalizações e contabilidade;
- Responsável pela elaboração e acompanhamento do orçamento anual;
- Centraliza e gerencia todas as informações geradas pelos funcionários do setor;
- Faz a folha de pagamento e calcula as comissões;
- Calcula os encargos trabalhistas e fiscais;
- Diariamente passa todos os relatórios para conferência do Sr. Neto.

Márcia :

- Diariamente tira os extratos bancários do Banco de Crédito Nacional - BCN e BB. Em dias alternados tira extrato da Caixa Econômica Federal;
- Recebe da Eliane o relatório das obrigações CRÍTICA DE PAGAMENTOS A FORNECEDORES para emissão dos cheques para pagamento em carteira. Após a emissão dos cheques pela Francisca / Adriano, os mesmos retornam para conferência , e, somente então serão assinados pelo Sr. João ou Neto;
- Após a assinatura dos cheques, lança no verso o número da conta corrente + agência dos beneficiários para que sejam efetuados os depósitos;
- Recebe os cheques devolvidos com o relatório emitido pelo BCN, checa com os valores lançados na posição financeira/ conciliação bancária e passa para Evanda contatar os clientes;
- Controla o fundo fixo de caixa. Não existe valor estipulado. Todo recebimento de clientes em espécie é lançado no livro e é utilizado para os pagamentos do dia-a-dia da empresa. Todas as despesas são lançadas em livro caixa;
- Diariamente recebe do Berg cópia da correspondência que é enviada ao BCN com os valores de depósito em espécie, em cheques para o dia , os valores custodiados que vencem na data e os valores custodiados para prazos futuros. Com o extrato da conta corrente identifica todos os débitos e os créditos e lança na planilha POSIÇÃO FINANCEIRA/ CONCILIAÇÃO BANCÁRIA.

- Emite o relatório de cheques compensados e confere com os valores lançados no extrato para verificar a ocorrência de possíveis divergências;
- Os cheques para reapresentação são lançados pela Evanda em livro de protocolo e o valor é lançado na conciliação para conferência com o extrato;
- Após o fechamento da conciliação, atualiza a planilha LIVRO CAIXA ENTRADAS , com as informações de débitos e créditos que foram identificadas no extrato;
- No final do mês emite outra vez o extrato bancário mensal consolidado para conferência dos lançamentos a débito;
- Na conciliação bancária é lançado o saldo anterior + depósito em dinheiro + depósito dos cheques do dia + depósito dos cheques custodiados + depósito dos cartões dos crédito + docs + depósito de cheques reapresentados – cheques compensados – cheques devolvidos – despesas bancárias;
- Documentos que compõem a conciliação bancária : Cópia da planilha Posição Financeira / Conciliação Bancária + cópia do extrato bancário + correspondência enviada ao BCN diariamente com os valores de depósito (dinheiro + cheques + valores custodiados para o dia + valores custodiados a vencer).

Realiza atividades não rotineiras que demandam muito tempo , como o atendimento a fornecedores para verificação de faturas em aberto, programação de pagamento, solicitação de comprovante de depósito em conta corrente, pesquisa de data de pagamento para solicitação de cancelamento de protesto, dentre outras.

Características : Liderança, segurança e domínio das tarefas, organização.

Francisca (Adriano) :

- Diariamente recebe da Eliane o relatório CRÍTICA DE PAGAMENTO A FORNECEDORES c/ a data para a emissão dos respectivos cheques. Caso haja dúvida quanto ao local para pagamento consulta pasta onde consta tipo de conta e local possível de pagamento;
- Diariamente é emitido o relatório AGENDA (títulos em aberto) onde consta os pagamentos sem documento de quitação. É feito contato com o respectivo fornecedor para averiguar se o pagamento será em carteira ou bancário e informar que não está de posse do boleto. Caso seja bancário pede informações sobre a conta corrente para que seja efetuado depósito. Tão logo o

contínuo retorna do banco com o comprovante de depósito, é passado fax para que o pagamento seja baixado. Entretanto existem casos que apesar do depósito haver sido efetuado, o título é enviado ao cartório para protesto. Neste caso o fornecedor é contatado tão logo o aviso de ocorrência chegue para que seja solicitada a sustação do protesto. Semanalmente é feita consulta ao Serasa para pesquisa de protesto de títulos.

- São emitidos diariamente em torno de 40 cheques e a emissão é individual em impressora marca Schalter modelo Imprecheq.

- Após a emissão dos cheques do dia é emitido o relatório de CHEQUES EMITIDOS para conferência dos mesmos. Em seguida é iniciada a emissão dos cheques do dia seguinte.

Características : Domínio das tarefas, ágil e reservada.

Evanda :

- Diariamente faz a baixa dos valores recebidos;

- Diariamente consulta os clientes está em situação de bloqueio;

- Diariamente faz contato telefônico com os clientes que tiveram os cheques devolvidos.

Os cheques devolvidos só serão reapresentados quando o cliente é contatado e autoriza seu depósito;

- Após contatar os clientes, prepara relação dos cheques que serão reapresentados e passa para Márcia;

- Recebe as solicitações de devolução de mercadorias para a bater o valor no pagamento ou creditar o fornecedor do respectivo valor. Só não haverá pagamento caso a devolução da mercadoria seja total.

Utiliza as seguintes planilhas:

. Reapresentação de cheques;

. Devolução de cheques;

. Cheques pagos (relatório onde consta a quantidade de cheques que foram depositados, devolvidos e reapresentados no fechamento do mês);

. Cadastro de Clientes (as lojas preenchem as fichas cadastrais e a Evanda as analisa, checa referências pessoais, profissionais, comerciais e bancárias e estabelece limite de crédito);

Características: Organizada, detalhista e registra todas as informações em planilhas.

Eliane :

- Diariamente recebe as notas fiscais, boletos bancários e recibos para pagamento em carteira. Confere o valor, o vencimento e o preço da mercadoria;
- Caso haja devolução parcial de mercadoria, este valor na Planilha de Devolução de Mercadoria;
- Após a conferência e o aceite os títulos são colocados no arquivo (escaninho) por ordem de vencimento;
- Diariamente emite o relatório das obrigações , anexa os documentos para pagamento bancário e em carteira e repassa para a Márcia providenciar o pagamento. Para os pagamentos em carteira, existe programação com os fornecedores, que recebem às quartas, às quintas e às sextas, dependendo da data de entrada das faturas;
- Diariamente vai acumulando os boletos com alguma divergência de informações e em data próxima do vencimento contata o fornecedor para solucionar a pendência. Existe muito cancelamento e extravio de notas fiscais, o que demanda muito tempo na localização e identificação das pendências. Não tem acesso às notas fiscais recebidas pelo depósito, o que dificulta o acesso às informações sobre cancelamento das mesmas

Características : Ágil e organizada.

Vandenberg :

- Diariamente por volta das 17:00 hrs. recebe fax das filiais com o movimento financeiro , onde são lançadas as quantias referentes a cheques pré-datados , dinheiro, e cheques à vista;
- Diariamente pela manhã, atualiza a planilha de cheques em custódia e os pré-datados . Estes valores não são discriminados por loja, mas por total nas datas de vencimento;
- Os cheques pré-datados são enviados ao BCN para custódia e depositados na conta corrente nas respectivas datas de vencimento.
- Após a conferência do movimento financeiro, lança as informações na planilha CONTROLE DE TESOURARIA. No final do mês, com todos os dias já lançados, imprime relatório e repassa para o Setor de Contabilidade para que seja apurado o total da venda e o saldo dos depósitos efetuados;
- Diariamente alimenta planilha com os valores recebidos dos convênios, e no final do mês passa estas informações para a planilha LEVANTAMENTO DE VENDA *TICKET* e repassa ao Roberto. O mesmo procedimento é feito com os cartões de crédito.
- Confere os extratos dos cartões de crédito com os valores efetivamente depositados na conta corrente.

- Confere os relatórios enviados pelas administradoras de cartões de crédito. Existe muito erro de preenchimento , divergência na autorização e lançamento de compras em duplicidade nos boletos dos cartões de crédito que são devolvidas às administradoras para retificação;
- Confere o reembolso dos convênios com o movimento das lojas;
- Controla os seguintes convênios:
 - . Vale Alimentação;
 - . *Ticket* Alimentação;
 - . Top Premium;
 - . Cabesp;

Características : Domínio das tarefas, temperamento calmo e reservado.

O caixa diário das lojas é fechado pelo funcionário responsável pela “frente de loja” que recolhe todo o numerário em espécie + cheques para o dia + cheques pré – datados + *vouchers* dos convênios e deposita no BCN e encaminha os boletos às administradoras, respectivamente . Emite um relatório diário de movimento de caixa que é repassado à matriz para conferência.

Não existe uma programação rígida de previsão de pagamentos o que acarreta a emissão de vários cheques ao longo do dia e o posterior fechamento do relatório dos cheques emitidos no dia.

Os pagamentos sem programação são lançados pela contabilidade no momento da emissão do cheque, ficando pendente de ser baixado no sistema. Desta forma, o relatório de fechamento dos cheques emitidos não pode ser encerrado com esta pendência. Somente quando a contabilidade passa o lançamento para a Eliane baixar, a Francisca pode encerrar o dia o que muitas vezes demora uma semana.

Os cheques são emitidos um a um o que demanda muito tempo para impressão dos mesmos.

A empresa não trabalha com fluxo de caixa e a conciliação bancária é totalmente manual sendo usada diariamente xerox da planilha POSIÇÃO FINANCEIRA/ CONCILIAÇÃO BANCÁRIA. Apesar do método ser ultrapassado existe apuração diária do saldo e controle do mesmo.

Após análise das contas correntes, concluímos que:

- A empresa não faz captação de recursos em instituições financeiras;

- O BCN não cobra tarifa sobre a custódia dos cheques;
- Não existe conferência sobre as tarifas bancárias;
- Os cheques devolvidos pela segunda vez não são cobrados.

O orçamento é restrito a grandes rubricas, não havendo detalhamento das mesmas. É dividido por loja e tem um módulo consolidado. Tem como parâmetro o percentual das contas em relação à receita bruta e usa contas primárias como : despesa de pessoal + encargos, despesas gerais .

O prazo médio de pagamento a fornecedores é de 30 dias.

O prazo médio de recebimento é assim distribuído : Cheques – 30 dias ; Cartão de Crédito – 30 dias ; Convênios – 17 dias.

A participação de cada modalidade de recebimento está assim distribuída :

- . À vista – 43%
- . Cheques pré-datados – 28%
- . Cartões de crédito – 19%
- . Convênios – 10%.

A execução das tarefas é totalmente manual e são utilizadas planilhas para todos os controles. O setor dispõem somente de dois computadores para os seis colaboradores o que atrasa as tarefas mais rotineiras. Solicitamos que sejam adquiridos mais dois micros e também adquirido um sistema integrado de contas a pagar e contas a receber.

Verificamos que os cálculos de folha de pagamento, férias, 13º salário, e respectivos encargos estão corretos. As guias de recolhimento dos encargos estão sendo arquivadas junto com o movimento contábil. Orientamos que estes documentos devem ser arquivados em separado para facilitar o acesso de futuras fiscalizações.

Todas ferramentas gerenciais serão revistas e aperfeiçoadas pois tanto o orçamento quanto a conciliação bancária são muito precários. Será implantado o fluxo de caixa para que possa haver um melhor planejamento das disponibilidades financeiras, uma vez que não existe programação das compras.

Será estimulado um rodízio das funções para que não haja quebra de continuidade das rotinas, o que ocorre com frequência.

4.4.3.3 - CONCLUSÃO

O Setor Financeiro é atuante e opera com controles que necessitam ser aprimorados para que o dia-a-dia seja mais transparente e organizado.

A inexistência do fluxo de caixa faz com que não haja uma previsão , uma programação e uma visualização das contas de receita e controle da despesa.

Como foi dito acima, não existe rigor na programação dos pagamentos o que acarreta um elevado custo financeiro para a quitação das obrigações, uma vez que constantemente há necessidade de utilização da conta garantida .

A conciliação bancária funciona, mas é artesanal, uma vez que é feita manualmente em cópia de planilha.

O orçamento não contempla uma significativa quantidade de contas o que o torna restrito.

Será implantado o fluxo de caixa.

O perfil dos funcionários condiz com as necessidades do setor tanto no quesito competência, quanto no domínio de suas tarefas.

O convívio é muito salutar e existe um clima de ajuda recíproca que favorece o desenrolar das rotinas. Fato este que decorre da estabilidade em relação ao tempo de serviço na empresa.

5 - RESULTADOS DO ESTUDO MULTICASOS

Neste capítulo serão comentados os resultados apurados nas empresas pesquisadas.

Como já foi dito anteriormente, o gestor do pequeno negócio necessita buscar vantagens competitivas para se manter no mercado. Para tanto é imprescindível ter domínio sobre o ambiente que está inserido e desenvolver habilidades gerenciais que incluem conhecimento das áreas administrativa, financeira, comercial, marketing e logística.

O ambiente empresarial tem como característica escassos recursos, não só econômicos, como também tecnológicos que necessitam ser conhecidos, controlados e dominados. A melhoria do nível competitivo pode ser conseguido através de treinamento tanto dos gestores como dos colaboradores, redução da resistência a mudanças e introdução de inovações em todos os níveis da empresa.

As empresas pesquisadas passaram por projetos de consultoria empresarial e estavam buscando se adequar às novas exigências do mercado. As três empresas estavam com comprometimento de caixa, ora por falta de controles gerenciais, ora por falta de planejamento das compras, ora por falta de eficiência na cobrança ou ainda falta de profissionalização dos gestores e colaboradores.

A Ceará Top atua no ramo de representação e distribuição de material ótico e foi seriamente afetada pela variação cambial que iniciou em 1999. Os cargos de direção eram restritos aos filhos do proprietário e não tinham formação profissional para detectar as mudanças no ambiente. O responsável pelo setor de compras era inexperiente e aceitava todas as propostas dos fornecedores, mesmo para itens que comumente não faziam parte do portfólio de produtos da empresa. No mesmo período foram feitas errôneas apostas em duas empresas que foram adquiridas praticamente falidas e houve a necessidade de elevados investimentos. Todos estes fatores fizeram com que a empresa tivesse sérios comprometimentos financeiros levando-a a uma situação pré-falimentar.

A Distribuidora Alfa sempre foi conduzida pelo seu fundador que faleceu um ano antes do início da consultoria. A empresa tinha situação financeira confortável e sempre honrava seus compromissos financeiros. Seus filhos assumiram o negócio mas não detinham conhecimento do mesmo, o que ocasionou uma crescente perda de liquidez. Após o levantamento de todas as rotinas, ficou constatado que há quase um ano não era conciliação bancária, as compras eram

realizadas sem programação e não existia planejamento financeiro. Não existia controle sobre as tarifas bancárias e eram cobrados elevados valores de “saque sobre cheque”, pois a cobrança só era creditada com D+2. Foram implantados controles gerenciais, as contas bancárias foram revisadas e foi implantado planejamento financeiro tanto para pagamentos como para recebimentos.

Mercadinhos Beta é uma rede de pequenos mercadinhos situados em diversos bairros da periferia de Fortaleza. Seu proprietário estava ausente da empresa há quase um ano por motivos de saúde . Neste período a empresa foi administrada por seu sobrinho que não conhecia o negócio, mas tinha sua total confiança. Com o distanciamento do proprietário, os controles apesar de precários foram negligenciados, as compras eram feitas sem planejamento e as contas bancárias ficaram sem controle. Novos controles gerenciais foram implantados facilitando a visualização da situação financeira consolidada e permitindo um melhor planejamento das compras.

6 – COMPARAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS PESQUISADAS E RECOMENDAÇÕES DE MELHORIAS

O enfoque comparativo enriquece a pesquisa qualitativa, desta forma, foi realizada uma comparação entre a situação anterior ao projeto de consultoria e a situação atual das empresas selecionadas para a presente pesquisa.

As consultorias foram realizadas entre os anos de 2001 e 2002 , retornando-se no segundo semestre de 2005 para verificar se recomendações feitas continuavam a ser seguidas.

| EMPRESA | SITUAÇÃO ANTERIOR | SITUAÇÃO ATUAL |
|--------------------|---|---|
| Ceará Top | A empresa estava com falta de liquidez e constantemente recorria a bancos e factorings | A empresa está conseguindo honrar seus compromissos financeiros em dia. Só utiliza cobrança simples e não faz desconto de duplicatas. |
| | Elevados investimentos nas empresas Fortaleza Laser e Sobral Tec. | Totalmente amortizados. As empresas foram fechadas. |
| | Falta de programação e dimensionamento das compras ocasionando elevados estoques. | As compras são rigorosamente controladas e é usado o critério do estoque mínimo. |
| | Inexistência de cobrança. | Foi criado um setor de cobrança que se reporta diretamente ao presidente. |
| | Falta de profissionalização dos cargos de direção. | Os filhos foram afastados das diretorias que foram profissionalizadas. |
| Alfa Distribuidora | Perda progressiva de liquidez ocasionada por falta de controles gerenciais. | A empresa está com saldo bancário crescente após a implantação dos controles gerenciais e observância diária das contas correntes. |
| | Elevados índices de retrabalho. | Com a redefinição das rotinas e tarefas foi reduzido significativamente. |
| | Inexistência de fluxo de caixa, conciliação bancária e orçamento o que gerava elevadas tarifas bancárias. | Os controles gerenciais foram implantados, a cobrança passou para D+0 e as tarifas em geral foram reduzidas. |

| EMPRESA | SITUAÇÃO ANTERIOR | SITUAÇÃO ATUAL |
|------------------|---|--|
| Mercadinhos Beta | Comprometimento dos recursos financeiros. | Situação financeira estável. |
| | Controles gerenciais precários e ultrapassados. | Implantação de controles gerenciais . |
| | Falta de planejamento financeiro. | Com a implantação do fluxo de caixa foi possível planejar as datas das compras em função das datas de recebimento e melhorar a liquidez. |

Quadro 8 – Análise comparativa das empresas pesquisadas

Fonte : Elaboração Própria

6.1- RECOMENDAÇÕES DE MELHORIA

Após levantamento bibliográfico, observação e pesquisa empírica sobre os temas competitividade, consultoria e pequenos negócios foi possível propor algumas melhorias para que os gestores possam se profissionalizar e ter conhecimentos sólidos do ambiente onde estão inseridos.

No trabalho empírico foi possível observar as dificuldades do gestor do pequeno negócio em gerenciar as informações do ambientes e os recursos internos.

Qualquer recomendação de melhoria para este horizonte de empresas deve contemplar inicialmente a restrição de recursos físicos e materiais que elas enfrentam. A escassez de recursos financeiros e a dificuldade de captá-los faz com que os proprietários não tenham acesso às novas tecnologias disponíveis no mercado.

Apesar de todas as dificuldades, vê-se nos gestores dos pequenos negócios uma grande vontade de acertar e conduzir seus empreendimentos com eficácia e sucesso. Eles estão sempre no limiar entre sobreviver e ser competitivo.

A história nos mostra que os modelos administrativos voltados para a grande corporação não se aplicam ao pequeno negócio e que as propostas contidas em estudos acadêmicos como este podem ser de grande utilidade para estes dirigentes.

O principal objetivo deste trabalho de pesquisa é analisar o papel da consultoria para ajudar o gestor do pequeno negócio a sobreviver com competitividade no mercado.

A primeira recomendação é que os dirigentes colham no ambiente as informações para a gestão do seu negócio, e olhando para o passado é possível projetar o futuro através das variáveis que influenciam a empresa. A reflexão baseada na análise de séries históricas da evolução destas variáveis possibilita a obtenção de um diagnóstico que definirá estratégias de sobrevivência. Além disso com o domínio das forças do ambiente, será possível a identificação das oportunidades e ameaças.

A segunda recomendação é que os gestores estejam em permanente reciclagem através de treinamentos que são constantemente oferecidos por diversos órgãos com SEBRAE, CDL ,etc, a baixos custos e comprovada eficácia.

Além das já citadas fontes, o dirigente deve manter uma rede informal de relacionamentos e informações que podem ser obtidas através de órgãos de classe, reuniões com empresários, associações, sindicatos, interação com clientes, fornecedores, gerentes de bancos, pesquisas na internet etc.

Sites oficiais de governos quer seja municipal, estadual ou federal trazem ricas e preciosas informações sobre oportunidades de negócios, fontes de financiamentos e fomento ao pequeno negócio.

A empresa deve manter um atualizado cadastro de seus clientes, fornecedores, potenciais parceiros e gerentes de bancos como fonte de informações para futuras negociações.

Estas recomendações são simples e fáceis de serem adotadas pelo gestor do pequeno negócio e podem fazer a diferença entre sua sobrevivência e as estatísticas de mortalidade das empresas existentes.

7 – GUIA DE CONSULTORIA PARA O PEQUENO NEGÓCIO

A proposta do presente trabalho é a propor um guia de consultoria empresarial voltado para o pequeno negócio. Na elaboração do guia foi utilizado o seguinte modelo: (1) caracterização da empresa; (2) identificação da pessoa que indicou o consultor; (3) confecção do diagnóstico; (4) identificação dos elementos que podem concorrer para a eliminação das queixas que surgiram no diagnóstico; (5) distinção entre a queixa e o problema efetivo ou sinais do problema; (6) discussão e implantação das mudanças; (6) conclusão; e (7) desligamento planejado.

Como foi dito anteriormente, o gestor do pequeno negócio está com sua atenção permanentemente voltada para a administração do fluxo de caixa de curtíssimo prazo. Desta forma, a área financeira é a que demanda maiores anseios e preocupações e com o intuito de nortear estes gestores no gerenciamento de suas atividades diárias, apresenta-se um manual de rotinas, atribuições e procedimentos que devem ser seguidos pelo setor financeiro. Assim e em decorrência do porte de muitas empresas, torna-se praticamente impossível dispor de colaboradores em número suficiente para abranger e executar todas as atividades individualmente. Neste caso, este roteiro foi obtido após a participação de mais de 50 projetos de consultoria empresarial em organizações de várias atividades e porte.

Como foi dito anteriormente, adotou-se o modelo simplificado do quadro abaixo para se montar um guia de consultoria empresarial voltado para o pequeno negócio, cujas seis fases devem ser cumpridas para que o projeto de consultoria obtenha sucesso.

- | |
|-------------------------------|
| 1 – Contato Inicial; |
| 2 – Proposta de trabalho; |
| 3 - Coleta de dados; |
| 4 – Diagnóstico; |
| 5 – Implantação das mudanças; |
| 6 – Desligamento. |

Quadro 9 – Fases do projeto de consultoria

Fonte : Elaboração própria

Relaciona-se a seguir os principais objetivos que devem ser perseguidos em no projeto de consultoria proposto:

- Revisão e estruturação de todas as rotinas e procedimentos dos setores envolvidos;
- Identificação dos problemas a ser combatidos;
- Mudança de hábitos que estejam causando os problemas identificados;
- Implantação de ferramentas gerenciais que dêem suporte à tomada de decisões;
- Identificação do perfil dos gestores e colaboradores para que haja remanejamento caso se faça necessário.

7.1– CONTATO INICIAL

Nas grandes corporações os critérios de decisão para a contratação de uma empresa de consultoria geralmente são as mudanças detectadas no ambiente competitivo, alterações na conjuntura econômica, mudanças na legislação vigente ou algum modismo gerencial.

No pequeno negócio, entretanto, a decisão de contratação de uma consultoria se dá em decorrência de situações extremas e em algumas ocasiões nada mais pode ser feito para reverter a situação encontrada. Infelizmente no pequeno negócio não está disseminada a cultura da consultoria preventiva e o que prevalece é o hábito de “apagar incêndio”.

O contato inicial geralmente se dá através de indicação de pessoas do círculo de amizade do dirigente ou do gerente de sua conta bancária. A confiança é mais relevante que o curriculum do consultor.

Após o contato inicial é realizada uma reunião formal entre o dirigente e o consultor onde são relatados os problemas, as queixas e o que se pretende do projeto de consultoria. Nesta reunião o consultor ouve mais do que fala, pois precisa captar todas as demandas do contratante para montar sua proposta de trabalho.

7.2– PROPOSTA DE TRABALHO

Baseado nas informações colhidas após a reunião preliminar, o consultor estará apto para montar sua proposta de trabalho que será o detalhamento, por escrito, e deverá conter:

- Honorários;
- Horário e frequência de trabalho;
-

- Definição dos horários das reuniões semanais;
- Plano de trabalho com definição de quem fará o que;
- Cronograma de execução do projeto de consultoria.

Após a aprovação da proposta de trabalho, todos os itens devem ser ratificados através da confecção de um contrato de prestação de serviços que deverá ser assinado pelas partes.

A definição dos honorários nem sempre é tarefa fácil, pois o empresário tende a subestimar o preço dos serviços em detrimento do preço de produtos. Muitos consultores cobram por hora de trabalho, mas o mais usual é estabelecer o preço por projeto e dividir o valor por mês. Por exemplo, o projeto vai custar R\$ 4.500,00 (quatro mil e quinhentos reais) e levará três meses para ser concluído, então o valor é dividido em três parcelas de R\$ 1.500,00 (hum mil e quinhentos reais).

O horário e a frequência devem ser definidos e cumpridos pois o empresário estará vigilante em relação à aplicação de seu dinheiro.

As reuniões semanais são de fundamental importância pois além de impor uma salutar rotina, possibilita a aferição das fases do projeto de consultoria além de manter o dirigente informado sobre a evolução dos trabalhos.

O gestor deverá indicar quantos e quais colaboradores participarão da execução da consultoria e o consultor definirá de cada um deles, que poderá ficar restrita ao fornecimento de informações ou ao preparo de relatórios. O projeto pode ser desenvolvido totalmente pela equipe do cliente com supervisão do consultor, o que é mais propício, pois fica assegurada a continuidade dos trabalhos.

Fator preponderante para o sucesso da consultoria, é que consultor e colaboradores envolvidos tenham acesso irrestrito a todas as informações da empresa. Na reunião preliminar, o consultor deve deixar claro que seu papel é o de aconselhamento e nunca terá pretensões de conhecer o negócio para ser seu concorrente. Além de assegurar a confidencialidade de todos os dados que apurar. Informações que pelo cliente são desprezadas podem ser fundamentais para o consultor.

O cronograma de execução do projeto deve ser permanentemente verificado e as fases devem ser aferidas em cada reunião semanal.

7.3– COLETA DE DADOS

A proposta de trabalho aceita, tem início a coleta de dados que consiste em contato direto com os colaboradores envolvidos através de entrevistas, aplicação de questionário, observação direta e levantamento das atribuições e rotinas, pesquisa dos documentos da empresa e toda fonte de informações possível. Nesta fase nenhuma informação deve ser descartada.

A coleta de dados é a fase mais delicada do projeto de consultoria porque o consultor está em contato direto com os colaboradores da empresa interferindo diretamente nas suas rotinas, fazendo perguntas e questionando os procedimentos. É inevitável que surjam os primeiros sinais de resistência à presença da consultoria. O consultor precisa ter habilidade para contornar este problema mostrando que seu trabalho é por tempo determinado e que o principal objetivo da consultoria é facilitar o seu dia-a-dia.

Muitas vezes o problema está restrito a uma área específica, mas o consultor deverá ter uma noção global da empresa, porque muitas vezes este problema surgiu em outra área e o que é visto é seu reflexo. Na coleta de dados, o consultor pode se deparar com uma infinidade de informações que deverão ser agrupadas e catalogadas por assunto e/ou prioridades. O segundo passo é afunilar os dados para que se chegue a uma quantidade razoável de informações.

A coleta de dados leva de duas a três semanas para ser concluída.

7.4– DIAGNÓSTICO

Com todos os dados em mãos o consultor terá condições de preparar o diagnóstico. Ele deverá se ausentar por mais ou menos uma semana para a preparação do relatório.

O relatório de diagnóstico é a ratificação de todas as fases preliminares, ou seja, a definição do problema e todas as discussões subseqüentes, necessita, portanto ser bem estruturado, bem redigido e bem apresentado.

Geralmente a apresentação do relatório de diagnóstico é feita em reunião onde o consultor deve estar preparado para responder a todas as perguntas referentes às fases anteriores.

Pode-se dizer que um diagnóstico foi bem sucedido quando as recomendações apontadas trazem efeitos ao longo da fase de implantação. É muito importante que as recomendações sejam imediatamente introduzidas para que os colaboradores possam se adaptar e assimilar as mudanças.

7.5 – IMPLANTAÇÃO DAS MUDANÇAS

A implantação das mudanças deve iniciar imediatamente após a apresentação e aprovação do relatório de diagnóstico. Esta fase é decisiva para o projeto de consultoria, pois será o divisor de águas para a empresa, definindo-se quem é quem, quem faz o quê e como deve ser feito.

Deve ser estimulada a participação dos colaboradores em treinamentos, cursos e reciclagens direcionados a sua área de atuação.

7.6 - DESLIGAMENTO

A última fase do projeto de consultoria é o desligamento. Neste caso existe a possibilidade do dirigente criar uma grande dependência do consultor, à medida que os resultados favoráveis forem surgindo e tentam prorrogar a permanência do consultor com o temor de que na sua ausência a empresa retorne à situação anterior. Assim, o consultor deve mostrar que todos os gargalos foram desfeitos, que os colaboradores estão treinados e que a empresa evoluiu do patamar anterior para o atual em bases sólidas.

7.7 – MANUAL DE ROTINAS E PROCEDIMENTOS

Na grande maioria dos pequenos negócios, a consultoria é restrita à área financeira e não tem conotação preventiva. Pode-se identificar várias características que ratificam esta assertiva, como: pouca escolaridade do gestor, falta de profissionalização nos cargos de decisão, falta de definição nos critérios de sucessão, falta de delimitação entre o caixa da empresa e o caixa da pessoa física do gestor e falta de critérios para determinação das prioridades operacionais.

Pode-se constatar também falta de treinamento dos colaboradores que exercem tarefas no setor financeiro, uma vez que prevalecem os critérios de confiança em detrimento do conhecimento na função, e como consequência, vêm-se elevados índices de retrabalho, que quando mensurados monetariamente agravam sobremaneira a situação financeira da empresa.

TESOURARIA

A tesouraria centraliza e coordena a maior parte destas atividades , pois efetua pagamentos e recebimentos, faz o movimento e reconciliação bancários, faz a guarda do numerário em espécie e é responsável pelo depósito bancário dos saldos remanescentes.

Atribuições e Rotinas da Tesouraria:

- Diariamente tirar os extratos bancários para conferência e controle dos saldos bancários;
- Controlar a entrada de numerário e junto com a cobrança fazer previsão de recebimento de receita para projeção de fluxo de caixa;
- Controlar a saída de numerário com os subsídios do fluxo de caixa , onde programa o calendário de pagamentos ;
- Controlar e manter sob sua guarda o numerário em espécie, os talonários de cheques, duplicatas e outros;
- Fazer o fluxo de caixa;
- Responsável pelo fundo fixo de caixa para atender às despesas de pequeno vulto;
- Responsável pelo depósito de numerário proveniente de venda ou recebimento de cobrança. Deve manter arquivo de todos os comprovantes de depósito;
- Responsável pelo pagamentos bancários ou em carteira;
- Responsável pela confecção do caixa diário para envio à contabilidade. O caixa deve conter : relatório das obrigações do dia; documentos autenticados pelo banco (original ou cópia, dependendo da exigência da contabilidade); cópia de cheques ; recibos dos valores recebidos com os respectivos comprovantes de depósito.

CONTAS A RECEBER OU COBRANÇA

Trabalha diretamente vinculada à tesouraria e ao faturamento.

Após a emissão das notas fiscais pelo setor de faturamento, a cobrança é responsável pelo recebimento do mesmo.

Tipos de cobrança:

- Cobrança bancária

É a cobrança enviada às instituições financeiras ou factorings, que se responsabilizam por seu recebimento. As operações bancárias a curto prazo, geralmente são:

-Cobrança Simples – Esse tipo de operação tem por base a entrega, aos bancos, de títulos (notas fiscais + duplicatas) dos clientes da empresa, para efeito de cobrança. Esses títulos são relacionados através de um borderô que é enviado ao banco via sistema eletrônico ou entregues pessoalmente. Quando do pagamento dos referidos títulos aos bancos, seus valores são creditados na conta corrente das empresas e nos prazos previamente negociados (D+0, D+1, etc.). Seu custo é baixo em relação às outras formas de cobranças bancárias em decorrência do seu baixo risco. A empresa pode optar pelo envio automático ou não dos títulos não recebidos para cobrança em cartório, ou simplesmente solicitar baixa da cobrança bancária e coloca-los em carteira.

-Cobrança Descontada - Nesse tipo de operação, a empresa entrega os títulos aos bancos (nota fiscal + duplicata) e os mesmos devem conter a assinatura do endossante e do aceitante. Mediante a apresentação dos títulos devidamente relacionados no chamado borderô, os bancos procedem o desconto, sendo os juros pagos antecipadamente e calculados sobre o valor dos títulos, da comissão e da taxa de cobrança. Geralmente os bancos não trabalham com descontos a prazo médio maior que 90 dias. O crédito do numerário líquido é feito na conta do correntista no prazo negociado (D+0, D+1 etc.). Caso o cliente não pague, o banco debita o valor do título da conta corrente do sacado e envia ao cartório para que o título seja protestado.

-Cobrança Cauçionada – A caução é uma operação que muito se assemelha à conta garantida, com algumas características próprias, a saber: o solicitante ou sacado pode sacar sobre o valor das duplicatas o equivalente a 60 a 80% do valor do borderô. Antes porém, deve entregar ao banco os títulos de aceite devidamente endossados e avalizados pelo diretor da empresa. O valor restante somente é creditado quando o título é liquidado.

Cobrança em carteira

A própria empresa é responsável pela cobrança dos títulos e geralmente tem um cobrador responsável pelo recebimento dos mesmos. É um tipo de cobrança muito vulnerável, uma vez que a empresa não exerce pressão sobre seu cliente inadimplente.

Atribuições e Rotinas da Cobrança:

- Receber do faturamento as notas fiscais emitidas;
- Emitir as respectivas duplicatas;

- Emitir o borderô de cobrança e definir o agente cobrador;
- Colher as assinaturas dos diretores ou seus prepostos;
- Enviar o borderô + notas fiscais + duplicatas ao banco;
- Controlar os arquivos de retorno caso o borderô seja enviado ao banco via sistema eletrônico;
- Dar baixa nos títulos pagos;
- Controlar os títulos enviados ao cartório;
- Responsável pelo cadastro atualizado dos clientes;
- Manter contato com clientes inadimplentes;
- Emitir cartas de cobrança;
- Fazer relatórios para manter a diretoria permanentemente informada sobre a situação da cobrança e inadimplência;
- Calcular índices de inadimplência;
- Fazer análise de crédito para concessão de limite de faturamento.

CARTILHA DE COBRANÇA:

- Diariamente emitir o relatório **RELAÇÃO DE DÉBITOS**. Atualizando no campo de observações as informações da cobrança do dia anterior;
- Programar a rotina diária de cobrança, elegendo os clientes prioritários, roteiro de cobrança etc.
- Priorizar a cobrança dos títulos em carteira , cobrando diariamente os valores vencendo no dia;
- Pela manhã manter contato telefônico com os clientes inadimplentes, priorizando os maiores valores e os mais antigos;
- No contato telefônico deve ser informado: data do vencimento do título, valor original do título, valor atualizado do título até a presente data ou até a data do pagamento e índice de correção;
- Caso o cliente determine a data do recebimento da cobrança é indispensável que o responsável pela cobrança agende e impreterivelmente, na data estabelecida, faça o devido contato e recebimento;

- Deve ser feita agenda constando um breve relato sobre o contato mantido inclusive com referência às ligações telefônicas decorrentes das cartas de cobrança enviadas;
- Manter contato com o setor de cobrança da matriz (caso a cobrança seja centralizada) para atualizar a situação das cartas de cobrança recebidas pelos clientes;
- Semanalmente deve ser emitido relatório da posição da cobrança que será encaminhado à diretoria para análise;
- Não será permitido o recebimento em carteira dos títulos em cobrança bancária. O cliente deve ser orientado sobre a instrução de protesto que será automática com 10 dias de vencido o título;
- Deve ser feito controle dos títulos em cobrança bancária, mantendo contato com os clientes logo após o vencimento para evitar o protesto do referido do título;
- Todas as informações relevantes sobre os clientes devem ser repassadas para a gerência, como: clientes cobrados que apresentem problemas de relacionamento com a empresa, títulos em cartório, pedido excessivo de baixa de cobrança bancária etc;
- A cobrança dos títulos em carteira deverão permanecer nas filiais até 30 dias após o vencimento e expirado este prazo, as mesmas devem ser acompanhadas pela matriz para que sejam tomadas as medidas cabíveis;
- As renegociações não devem extrapolar o prazo de 60 dias;
- Os cheques de clientes ou de terceiros que forem devolvidos pela segunda vez, devem imediatamente ter sua situação regularizada com valores para o dia da cobrança e não será aceita negociação com cheques pré-datados. Estes clientes deverão ter o crédito bloqueado até que o débito seja quitado.

CONTAS A PAGAR

Trabalha diretamente vinculada à tesouraria, ao setor de compras e ao setor de cobrança.

Centraliza o recebimento das contas de todos os setores e faz a programação das datas de pagamento. Obrigações fiscais, tributárias e de pessoal têm calendários definidos, não devendo ser atrasados, sob pena da incidência de juros e multas.

É crucial seu bom relacionamento com os setores de cobrança e de compras , uma vez que o fluxo de pagamentos deve ser sincronizado com os recebimentos previstos e com as compras realizadas.

Atribuições e Rotinas do Setor de Contas a Pagar :

- Fazer o lançamento no sistema ou em planilha de todas as obrigações devidamente aprovadas pela gerência e/ou diretoria;
- Emitir diariamente relatório do contas a pagar para definição dos pagamentos com a tesouraria e/ou gerência;
- Emitir os cheques conforme saldos apurados pela tesouraria;
- Dar baixa ,no sistema ou planilhas, nos valores pagos;

FATURAMENTO

Após o Setor Comercial vender os produtos ou serviços, emite solicitação de faturamento que é encaminhado para a emissão das notas fiscais.

Atribuições e Rotinas do Faturamento:

- Responsável pela emissão das notas fiscais;
- Responsável pela emissão do aviso de faturamento aos clientes;
- Responsável pela expedição e envio das notas fiscais;
- Responsável pelo arquivo da 3ª via das fiscais.

8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação através da proposta de um guia de consultoria aos pequenos negócios, procurou dar subsídios aos gestores desse segmento, mostrando-lhes que a utilização sistemática de consultorias especializadas pode tornar seu negócio mais competitivo e fazer com que seja bem-sucedido. Para tanto, foi revista a literatura sobre pequenos negócios, consultoria e competitividade e feito estudo comparativo de três projetos de consultoria cujos resultados empíricos puderam evidenciar que o papel dos consultores qualificados ajuda as empresas de pequeno porte a superar as intemperies internas e externas.

O objetivo geral do estudo foi analisar o papel da consultoria como instrumento competitivo no pequeno negócio de Fortaleza. Com base nos resultados, pode-se dizer que esse objetivo foi realizado a partir das respostas dos gestores das três empresas analisadas.

O objetivo específico (1) identificar empiricamente como funcionam as ferramentas gerenciais no pequeno negócio, com base nos resultados, também foi atingido porque foi possível observar e analisar quão precárias são as ferramentas de gestão utilizadas pelos gestores dos pequenos negócios.

O objetivo específico (2) indicar o papel estratégico da consultoria no pequeno negócio, com base nos resultados, também foi atingido porque ficou constatado que os gestores das pequenas empresas não usam planejamento em suas atividades de curto, médio e longo prazo e não sabem com frequência como conduzir os seus negócios.

O objetivo específico (3) mostrar a possível relação entre competitividade e consultoria no pequeno negócio, com base nos resultados, também foi atingido porque foi verificado que após a consultoria os gestores dominam muito melhor o ambiente interno e se sentem preparados para enfrentar as forças externas à empresa.

O objetivo específico (4) apresentar um modelo de relatórios de consultoria voltado para o pequeno negócio, com base nos resultados também foi atingido porque foram criados relatórios das várias fases da consultoria seguindo as especificidades próprias desse segmento de empresas.

O objetivo específico (5) propor um guia de consultoria aplicável ao pequeno negócio, com base nos resultados, também foi atingido porque foi criado um modelo de consultoria baseado nos subsídios obtidos dos gestores que usaram os serviços de consultoria, seguindo suas especificidades.

O estudo empírico possibilita a observação de situações específicas e permite a obtenção de valiosas informações acerca de comportamentos, procedimentos e atitudes.

No presente trabalho foi feita pesquisa em três empresas de pequeno porte que haviam sido submetidas a projetos de consultoria com o objetivo comum de melhorar sua performance no mercado. Estas empresas ou não utilizavam as ferramentas de gestão adequadas a um bom desempenho, ou quando as utilizavam não o faziam de modo eficiente. Isto se deve em parte ao despreparo dos gestores e em parte à baixa qualificação dos colaboradores.

A maioria dos proprietários de pequenos negócios montaram suas empresas em função de situações de desemprego e não dominam todas as qualificações necessárias para gerir os negócios, como conhecimento nas áreas administrativa, financeira e comercial que são os requisitos básicos de gestão. Falta portanto planejamento para as rotinas mais triviais. A consultoria ajuda a sistematizar, organizar, orientar, racionalizar e priorizar todos os procedimentos do dia-a-dia da empresa.

Estas limitações ficam claras no contato inicial quando muitos destes gestores não conseguem identificar e indicar as causas dos problemas que estão motivando a contratação da consultoria.

Ao longo da execução do projeto de consultoria, com a aplicação dos questionários e das entrevistas individuais foi possível a elaboração do diagnóstico mostrando a radiografia da real situação da pequena empresa, e, em geral o diagnóstico ratificou as deficiências já relatadas.

Após a identificação do problema e a implantação das mudanças sugeridas, imediatamente é possível a visualização das melhorias na gestão da pequena empresa.

Com o trabalho concluído, vários gestores relataram que a atuação da consultoria foi um divisor de águas para sua empresa, uma vez que eles tinham em mãos várias peças como em um quebra-cabeças e a consultoria colocou-as em seu devido lugar, dando sentido ao todo e potencializando sua competitividade no mercado uma vez que conseguiu dominar as forças internas e preparou a empresa para enfrentar as forças externas.

É fácil imaginar que a administração do pequeno negócio é mais simples que a administração da grande corporação por causa do seu porte e da falta de complexidade de suas operações. Entretanto as limitações de capital de giro, falta de profissionalização dos gestores e

colaboradores e muitas vezes conflitos familiares na condução do negócio, fazem da pequena empresa uma entidade complexa e de difícil entendimento.

A ligação entre consultoria, competitividade e pequenos negócios começou a se delinear quando a autora trabalhou em projetos de consultoria e pôde vivenciar as aflições destes gestores em lidar com as adversidades do dia-a-dia. Assim, problemas como falta de domínio das mais rudimentares ferramentas gerenciais, falta de capital de giro para gerir seu fluxo de caixa de curtíssimo prazo, despreparo por parte de seus colaboradores, desconhecimento da legislação vigente e inexistência de controles fazem com que as empresas de pequeno porte enfrentem muitas dificuldades.

Como foi dito anteriormente, a empresa de pequeno porte exerce importante papel social no cenário nacional, uma vez que emprega mais pessoas que qualquer outro segmento e acolhe um enorme contingente de profissionais desqualificados. Por outro lado, cada vez mais órgãos governamentais têm demonstrado interesse em estudar as causas que justifiquem os elevados índices de mortalidade da pequena empresa, no entanto, este fenômeno não é privativo na região nordeste do Brasil, mas do país com um todo como foi mostrado no início deste trabalho. O guia de consultoria voltado para o pequeno negócio visa preencher a lacuna existente na literatura, como forma de auxiliar os consultores e gestores de pequenos negócios a atuar neste segmento de empresas com ferramentas adequadas e não mais adaptadas de modelos retirados de grandes corporações.

A atividade econômica e a acirrada competição fazem com que as empresas se voltem para o meio ambiente como forma de enfrentar as turbulências e, nas últimas décadas foi possível vivenciar grandes empresas perdendo sua capacidade competitiva. Assim IBM, General Motors, Olivetti e Philips que antigamente eram consideradas referências em seus segmentos de atuação, perderam fatias de mercados para seus concorrentes.

As empresas que não perceberam as rápidas mudanças que o mercado está exigindo e não passaram por sérios, profundos e orientados processos de reestruturação através de consultorias especializadas estão enfrentando gradativa perda de cota de mercado e de posicionamento perante a concorrência.

Sem o apoio de um guia de consultoria os pequenos negócios não estão preparados para enfrentar as novas, flexíveis e inovadoras estratégias que o mercado cada vez mais competitivo

exige. Em tese, pelo porte, o pequeno negócio teria mais condições de identificar as oscilações do ambiente que as grandes empresas, e, como tal, teria mais flexibilidade para imediatamente agir e reagir às oscilações do meio ambiente. Entretanto o que vemos é um grande despreparo dos gestores deste segmento de empresas em detectar e enfrentar os desafios que lhes são constantemente apresentados.

As micros e pequenas empresas, através do guia de consultoria ora proposto, podem ter o antídoto para as conseqüências negativas da globalização econômica e da automação. Acredita-se que os pequenos negócios são o caminho para amenizar a crise social do país constituindo-se no equilíbrio saudável dos grandes grupos econômicos e, conseqüentemente, gerando mais riquezas para o país.

Nas últimas décadas surgiram novas práticas de gestão que levaram a um sem número de modelos, métodos e modismos que muitas vezes se mostraram ineficazes, no entanto, nenhum deles foi direcionado para o pequeno negócio e, como foi visto anteriormente, o pequeno negócio não é uma miniatura da grande corporação e, como tal essas técnicas não são facilmente adaptadas ao pequeno negócio, necessitando de um grande esforço de adaptação.

A consultoria voltada ao pequeno negócio, é uma saída para esta questão porque os modelos existentes foram projetados para as grandes empresas e quando aplicados, na íntegra, ao pequeno negócio se mostraram ineficazes. Vários fatores podem explicar isso:

- Na pequena empresa a cultura e os valores criados pelo fundador ou proprietário são repassados aos novos membros como verdade absoluta, o que dificulta a abertura e a aceitação de novas e modernas práticas de gestão.
- Alto nível de centralização, há falta de comunicação e inexistência de disseminação de um sistema de informações gerenciais às pessoas que tomam decisões.
- Há falta de sistema de informações que integre os diversos setores da empresa;
- Há ausência de profissionalismo por parte dos gestores e colaboradores.

O sucesso das empresas e, por conseguinte, sua manutenção com competitividade, não pode estar restrito somente às intenções, deve ser praticado diuturnamente e visar ao conhecimento do ambiente em que está inserida e da própria empresa.

A consultoria especializada feita de maneira preventiva pode capacitar as pequenas empresas para melhorar sua atuação competitiva frente a seus concorrentes e auxiliar os gestores

a contornar as dificuldades do dia-a-dia. Assim, e ao que tudo indica há uma forte correlação entre o uso de consultoria especializada e competitividade, porque a empresa ao ser submetida a um projeto de reestruturação e melhoria vai identificar e retificar seus pontos fracos e fortalecer e ratificar seus pontos fortes. E com os problemas internos sanados, a pequena empresa terá condições mais propícias de enfrentar as turbulências do mercado em que está inserida e se tornar, de fato, mais competitiva.

O guia de consultoria ora proposto, voltado para o pequeno negócio pode auxiliar os consultores a terem mais interesse nesta atividade, carente de profissionalização e requer, por conseguinte, incansáveis estudos, dada sua relevância no cenário nacional, pelos motivos já mencionados.

Finalmente, fica a sugestão de futuras pesquisas mais aprofundadas sobre este tema, focando outros aspectos que aqui não foram mencionados, dada a relevância desse tema para o pequeno negócio no país.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Eunice M.L. Soriano de. **A Gerência da Criatividade**.1. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil Ltda., 1996.
- ALMEIDA, Maria Lúcia Pacheco de. Tipos de pesquisa. In: **Como elaborar monografias**. 4.ed. rev. e atual. Belém:Cejup.1996
- AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira. **Competitividade Organizacional**: caminhos alternativos. In: **Anais Encontro Anual Enanpad** , Rio das Pedras,RJ,1999.
- ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARBOSA, Arnaldo Parente Leite. **Metodologia da Pesquisa Científica**.1. ed. Fortaleza , Ed. UECE, 2001.
- BEATRIZ, Marilene Zazula; HASTREITER, Silvana Taschek. Os elementos da cultura organizacional no processo de sucessão familiar. In: **Anais Encontro Anual Enanpad**, Rio das Pedras, RJ, 1997.
- BELLMAN, Geoffrey M. **A Vocação de Consultor**.1. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda., 1993.
- BINOTTO, Erlaine. Os reflexos das mudanças no mercado de trabalho. **Revista Eletrônica de Administração**, Edição 14, n 2, v.6 , Mar- Abr de 2000.
- BLOCK, Peter. **Consultoria o Desafio da Liberdade**. 2. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda., 2001.
- BORINI, Felipe Mendes; JÚNIOR, Moacir de Miranda Oliveira; GUEVARA, Arnaldo José de Hoyos. O Contexto Competitivo Nacional e a Relevância Estratégica das Subsidiárias Brasileiras de Corporações Multinacionais. In: **Anais Encontro Anual Enanpad** , Curitiba, PR, 2004.
- BRETAS PEREIRA, Maria José Lara de. **Na Cova dos Leões**- o consultor como facilitador do processo decisório. 1. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda.,1999.
- 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. 140 f.(Dissertação de Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2004.
- Competitividade. Dicionário da Língua Portuguesa on-line. Disponível em: > <http://www.dicionarios-online.com> > . Acesso em 12/03/2006.

- CONNOR, Dick ; DAVIDSON, Jeffrey. **Marketing de Serviços Profissionais e Consultoria**. 1. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda.,2000.
- COUTINHO,L.;FERRAZ,J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas-SP:Unicamp/Papirus, 1994.
- DONADONE, Júlio César. “Os hunos já chegaram!”: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias.220f.(Tese de Doutorado) - Universidade de São Paulo,2001.
- FALCINI, Primo. **Avaliação econômica de empresa**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FARAH,O.E., Sobrevivência organizacional das micros , pequenas e médias indústrias da região de São Carlos e Araraquara: uma explicação das teorias do nicho. (Tese de Doutorado) - Universidade de São Paulo,1985.
- FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- FARIAS Filho, José Rodrigues de; CASTANHA, Anderson Lopes Belli; PORTO, Clarice Breviglieri. Arquiteturas em Redes: um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas. In: **Anais Encontro anual Enanpad**, 1999.
- FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Parcerias e Alianças Estratégicas: classificação e gerenciamento. Um estudo de caso em um programa oficial regional. **Revista Eletrônica de Administração**, Edição 35 v 9 n 5, set-out 2003.
- FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- GALBRAITH,J.R.,EDWARD,E., LAWLER,III , ASSOCIADOS. **Organizando para competir no futuro**. 1. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil Ltda.,1995.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas,1999.
- GIORDANO, Ribeiro Samuel. Competitividade Regional e Globalização.240 f.(Tese de Doutorado) - Universidade de São Paulo, 1999.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira** . 7. ed. São Paulo: Hartra, 1997.
- GOLDE, R. A. Planejamento Prático para Pequenas Empresas. In: **Coleção Harvard de Administração**. Ed. Nova Cultural, v. 9 p.7-34. São Paulo, 1986.

- GOLDSCHMIDT, Andréa. Stakeholders- Como interagir com tantos públicos diferentes. **Integração – Revista Eletrônica do Terceiro Setor** , Ano 6, n 25, Abril 2003.
- GOODE,W.J., HATT, P.K. **Métodos em Pesquisa Social**, 3. ed. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1969.
- GREENBAUM, Thomas L. **O Manual do Consultor**. 1. ed. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1991.
- HOLTJE, H.F; GUAGLIARDI, J.A; MAZZON ,J.A . **Marketing: exercícios e casos**. Rio de Janeiro: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 5ª ed.São Paulo: Atlas, 1988.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações aplicável também às demais sociedades**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- KUBR, M. **Consultoria um guia para a profissão**. 1. ed. Rio de Janeiro: Interamericana Ltda., 1980.
- LEONE, N.M.C.P.G. A dimensão física das pequenas e médias empresas:à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração – RAUSP- FEA/USP**, v. 31,n. 2, p. 53-59,abr/jun. São Paulo, 1991.
- LIMA, Maria Aparecida Barbosa; RUFFONI, Janaína Passuello; ZAWISLAK, Paulo Antônio. Condições para a melhoria da competitividade do setor metal-mecânico gaúcho fornecedor para a cadeia automotiva do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Administração**, Edição 16 v. 6 n. 4, jul-ago 2000.
- LODI, João Bosco. O Papel da Consultoria. **Revista Distribuição** , Ano IV n 14 p 92-94, Setembro 1993.
- LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W.**Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. 1. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil Ltda., 1997.
- LOPES, Fernando Dias; MESQUITA Zilá. Consultoria Empresarial - contradições teóricas na elaboração de um programa de melhoria em uma organização cooperativa. In: **Anais Encontro Anual Enanpad 2000**.
- MATIAS, Alberto Borges, e, Júnior, Fábio Lopes. **Administração Financeira nas Empresas de Pequeno Porte**. 1. ed. São Paulo: Manole, 2002.
- MATTOS, Pedro Lincoln C.L.de. O que diria Popper à literatura administrativa de mercado? **Revista RAE** , v. 43 , p.60 a 69, jan/fev/mar 2002.

- MEHTA, Dellep R. **Administração do Capital de Giro**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- MENEZES, Edgard José Carbonell; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Será possível as pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente? In: **Anais Encontro Anual Enanpad**, Rio das Pedras,RJ, 1997.
- MORAIS,E.F.C.(Coord.). **Inteligência Competitiva: estratégias para pequenas empresas**.1. ed. Brasília: GH Comunicação Gráfica Ltda. 1999.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão Estratégica de Custos: Conceito, Sistemas e Implementação**. 1. ed. São Paulo: Atlas,1991,
- NETO, Alexandre Assaf; SILVA, César Augusto Tibúrcio . **Administração do Capital de Giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- NETO, De Bortoli; LOPES, Alessandro de Souza; JÚNIOR, Armando Lourenzo Moreira. As Dificuldades para a Implementação de Estratégias em uma Empresa Familiar de Pequeno Porte. In: **Anais Encontro anual Enanpad**, Foz do Iguaçu, PR, 1998.
- NEVES, João Adamor Dias. **Metodologia de Pesquisa**. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2004.(Documento de trabalho n. 4).
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, Eduardo Sampaio. Critérios de decisão relevantes na escolha e contratação de serviços de consultoria de gestão: a perspectiva dos clientes.140 f.(Dissertação de Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2005.
- PAIVA Fernando, MELLO Sérgio C. Benício. Estratégia tecnológica e exportação no setor de transformação industrial: um estudo de competitividade em micro, pequenos e médios negócios. In: **Anais Encontro Anual Enanpad**, 1999.
- PAIVA, Wagner Peixoto de; SAMPAIO Jáder dos Reis. Cultura organizacional no setor de higiene e beleza: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração** – Ed. 35 v. 9 n 5, set-out 2003.
- PEREIRA, Breno Augusto D.; MUSSI, Carlos Wolowski; KNABBEN, Alcina. “ Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recria-lo” a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. In: **Anais Encontro Anual Enanpad** 1999.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e de concorrência**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

- PORTER, Michael E. What is Strategy? **Harvard Business Review**. Nov/Dez. 1996.
- REBOUÇAS DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Manual de Consultoria Empresarial**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- RELVAS, Tânia Regina Sordi. Impacto do contexto produtivo e competitivo sobre a controladoria. In: **Anais Encontro Anual Enanpad**, Foz do Iguaçu, PR, 1998.
- RESNIK, Paul. **A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser bem-sucedido**. 1. ed. São Paulo: Makron Books Editora Ltda, 1996.
- SCHUMPETER, Joseph A . **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, crédito, juro e o ciclo econômico**. 1. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2000.
- SOUZA, M.C.A.F. de. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. 1. ed. Brasília: Sebrae, 1995.
- STONER, James A F , FREEMAN, R Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- TEIXEIRA, Rivanda Meira. Desenvolvimento de empresários de pequenos negócios: buscando relações entre desempenho, aprendizado contínuo e “networks”. In: **Anais Encontro Anual Enanpad**, Salvador, 2002.
- TULL, D.S; HAWKINS, D.I. **Marketing research, meaning, measurement and method**, London: Macmillan Publishing Co., Inc., 1976.
- URBAN, André Torres; MOURA, Andréia Cássia de; MELLO, Nádia Maria Lopes. Diferenciação competitiva de valor entre as montadoras de automóveis instaladas no Brasil. In: **Anais Encontro Anual Enanpad** , Foz do Iguaçu, 1998.
- VASCONCELOS, P. Filho. **Planejamento e controle: uma proposição brasileira**. 1. ed. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos Editora SA., 1983.
- VIDAL, Eleonora Machado. O novo gerente para as novas tecnologias: a visão de consultores de empresas. **Revista Eletrônica de Administração**, Ed. 6, v 3, n 2 , Agosto de 1997.
- WALTER, Milton Augusto. **Introdução à análise de balanços**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1980.
- WELSH, J.A; WHITE, J.F. A small business is not a little big business. **Harvard Business Review**, v. 59, n. 4 , p. 18-32. 1981.

WOOD Jr.Thomaz.; PAULA, Ana Paula Paes de. Empresas de consultoria no Brasil: um estudo múltiplo de casos. In: **Anais Encontro Anual Enanpad**, Curitiba, 2004.

YIN,R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO

Questionário aplicado aos colaboradores das empresas pesquisadas

- 1) Relacione suas atividades diárias conforme roteiro abaixo:
 - Horário do início;
 - Descrição da atividade;
 - Horário do término.
- 2) Descreva resumidamente as principais tarefas de seu setor.
- 3) Descreva resumidamente como é o fluxo de rotinas dos setores que se relacionam com o seu.
- 4) Como é o relacionamento entre os colegas do seu setor?
- 5) Como é o relacionamento entre os demais setores da empresa?
- 6) Existe participação dos colaboradores nas decisões da empresa?
- 7) Como são comunicadas as decisões da gerência?

APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO

Questionário aplicado aos executivos das empresas pesquisadas.

- 1) Sua empresa já passou por algum processo de consultoria?
simnão
- 2) Caso a resposta acima seja positiva, há quanto tempo?
há mais de 5 anoshá mais de 3 anoshá mais de 1 ano
- 3) Quais as áreas da empresa que são mais vulneráveis?
administrativafinanceiracomercialtodas
- 4) A empresa tem quantos colaboradores?
entre 30 e 20entre 20 e 10entre 10 e 1
- 5) Indique o nível de escolaridade dos colaboradores de sua empresa.
 fundamental incompleto;..... fundamental completo
 médio incompleto;.....médio completo
 superior incompleto;.....superior completo
nível pós-graduação.
- 6) A empresa patrocina reciclagem para os colaboradores?
simnãoàs vezes
- 7) Caso a resposta seja positiva, relacione o curso, a instituição, a duração e a quantidade de colaboradores.
- 8) Resuma em poucas palavras o que o levou a contratar esta consultoria e o que espera dela.

APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS COLABORADORES

- 1) Relate resumidamente como é sua rotina diária.
- 2) Você participou de algum treinamento nos últimos 12 meses? Caso afirmativo faça um resumo.
- 3) Quem é seu superior hierárquico?
- 4) De quem você recebe as instruções para executar suas tarefas?
- 5) Ao finalizar suas tarefas, quem as confere?

ANEXO – CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

Pelo presente instrumento, um lado, sociedade com sede, inscrita no CNPJ sob nº, neste ato representada pelo a seguir denominada CONTRATANTE e de outro lado , a seguir denominada CONTRATADA, têm entre si justo e contratado a prestação de serviços de consultoria pelos CONTRATANTES à CONTRATADA, mediante as seguintes cláusulas:

Cláusula 1ª - A CONTRATADA, por força das disposições do presente instrumento, prestará à CONTRATANTE, em caráter não exclusivo, serviço de consultoria nos assuntos abaixo indicados.

Para a consolidação destes projetos a CONTRATADA realizará os seguintes trabalhos:

Parágrafo Único – A CONTRATADA terá livre acesso a todas as dependências da CONTRATANTE, para poder realizar seus trabalhos, podendo opinar e propor alternativas quanto aos trabalhos a executar ou em curso.

Cláusula 2ª - A responsável e principal executante dos serviços de consultoria é , sendo que sua alteração deverá ser negociada entre as partes.

Cláusula 3ª - A CONTRATADA fornecerá à CONTRATANTE, sempre que for solicitada, informações detalhadas sobre os trabalhos desenvolvidos ou em desenvolvimento.

Cláusula 4ª - Para a realização destes trabalhos, a CONTRATADA deverá ser remunerada mensalmente em pelo período de meses e de acordo com a sistemática e prazos de pagamentos estabelecidos na proposta.

Parágrafo 1º - O pagamento de que trata esta cláusula, será feito através

Parágrafo 2º - Correrão por conta da CONTRATADA os tributos incidentes sobre os pagamentos de que trata esta cláusula, cabendo à CONTRATANTE fazer a respectiva retenção do imposto de renda na fonte e efetuar seu recolhimento na forma da lei.

Cláusula 5ª - O prazo de duração do presente contrato será de meses e poderá ser rescindido por qualquer das partes contratantes , a qualquer tempo, mediante simples aviso por escrito, com prazo mínimo de cinco dias de antecedência.

Parágrafo Único – Pela rescisão de que trata esta cláusula não caberá indenização a qualquer das partes sob qualquer título.

Cláusula 6ª - As disposições constantes deste instrumento obrigam as partes contratantes, e seus sucessores, a qualquer título que o sejam.

Cláusula 7ª - Fica eleito o foro da Cidade de para dirimir as dúvidas originárias deste contrato, com renúncia expressa de qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E por estarem de acordo com os termos deste contrato, firmam em duas vias, de igual teor e forma, diante de duas testemunhas abaixo assinadas.

Testemunhas:

.....
