

**Universidade Estadual de Maringá**

**Centro de Tecnologia**

**Departamento de Engenharia de Produção**

**Análise do potencial de atuação do Engenheiro de Produção  
para consultoria em micro e pequenas empresas de Maringá**

**- PR**

*Guilherme Berto Braz*

**TCC-EP-39-2013**

**Maringá - Paraná**

**Brasil**

Universidade Estadual de Maringá  
Centro de Tecnologia  
Departamento de Engenharia de Produção

**Análise do potencial de atuação do Engenheiro de Produção  
para consultoria em micro e pequenas empresas de Maringá  
- PR**

*Guilherme Berto Braz*

**TCC-EP-39-2013**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito de avaliação no curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá – UEM.

Orientador: Prof.: *Manoel Francisco Carreira*

**Maringá - Paraná**

**2013**

## DEDICATÓRIA

*Dedico esse trabalho aos meus pais, Carlos Roberto Braz e Neide Berto Braz pelo total apoio à minha formação pessoal e profissional. Sem vocês nada disso seria possível.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me abençoado com saúde e força para alcançar meus objetivos.

Agradeço a minha irmã Andréa pelos conselhos que me ajudaram durante toda a minha graduação. Aos meus grandes amigos Evandro, Marcelo, Flávio por me ajudarem nos momentos difíceis do desenvolvimento da minha pesquisa, bem como meu professor e orientador Manoel, que me aconselhou durante o ano. Obrigado meus queridos amigos.

Agradeço também a professora Gislaine Camila pelo apoio no contato com o Pedro Gomes (Agente local de inovação – SEBRAE) para agregar valor ao presente trabalho. Muito obrigado aos dois.

Enfim agradeço a todos da turma 32 de Engenharia de Produção – Confeção Industrial, em especial para meus camaradas do Produtchép F.C., por me proporcionarem os melhores momentos da minha vida. Vocês são parte da minha família.

Á todos vocês desejo que tudo que fizeram por mim recebam em dobro. Nunca serão esquecidos, muito obrigado!

## RESUMO

A partir da década de 1990, as empresas passaram a trabalhar, basicamente, com o foco em mudanças, renovação de métodos, técnicas e ferramentas, conseguindo preencher essa necessidade por meio da inovação. Com esse intuito o presente trabalho consiste em analisar o potencial do Engenheiro de Produção atuar como consultor empresarial no segmento das Micro e Pequenas Empresas (MPE). Para esse estudo foi realizado pesquisas exploratórias entrevistando os empresários e consultores empresariais da cidade de Maringá – PR e bases secundárias de pesquisa ligados as MPE. Para os empresários foram abordadas questões sobre seu nível de conhecimento, suas dificuldades e verifica a atuação das consultorias em suas empresas, bem como o desempenho do Engenheiro de Produção nas consultorias. Para os consultores a abordagem consiste em verificar as razões de insucesso empresarial e as áreas carentes por consultoria. Através das correlações realizadas nas pesquisas exploratórias e de bases teóricas sobre consultoria empresarial, características do consultor, Engenharia de Produção e características do Engenheiro de Produção como consultor, foi possível verificar áreas potenciais para atuação de consultoria, financeira e estratégia empresarial, nas MPE e elaborar um perfil de consultoria, sendo o uso de consultores externos, estrutura de pacote e amplitude total. Conclui-se através dessas análises que o Engenheiro de Produção possui capacidade de atuar nas MPE como consultor empresarial, além disso, as informações obtidas na pesquisa foram de suma importância para fomentar análises futuras sobre aspectos pertinentes dessas empresas, considerando a importância desse segmento no contexto econômico do país.

**Palavras-chave:** consultoria, consultor empresarial micro e pequenas empresas, Engenheiro de Produção.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>x</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Justificativa .....	2
1.2. Definição e delimitação do problema .....	3
1.3. Objetivos.....	3
1.3.1. <i>Objetivo geral</i> .....	3
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	3
1.4. Sequenciamento do trabalho .....	4
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>5</b>
2.1. Consultoria empresarial .....	5
2.1.1. <i>Tipos de consultoria</i> .....	6
2.1.1.1. <i>Amplitude</i> .....	7
2.1.1.2. <i>Estrutura</i> .....	7
2.1.2. <i>Etapas da consultoria</i> .....	8
2.2. O consultor empresarial .....	9
2.2.1. <i>Tipos de consultor</i> .....	10
2.2.1.1. <i>Consultor interno</i> .....	10
2.2.1.2. <i>Consultor externo</i> .....	11
2.2.2. <i>Características de comportamento do consultor empresarial</i> .....	12
2.2.3. <i>Características de habilidade do consultor empresarial</i> .....	13
2.2.4. <i>Características de conhecimento do consultor empresarial</i> .....	14
2.3. Engenharia de Produção.....	16
2.4. Engenheiro de Produção.....	18
2.5. Engenheiro de Produção como consultor empresarial .....	20
2.6. As micro e pequenas empresas (MPE).....	22
2.6.1. <i>Participação das MPE</i> .....	23
2.6.2. <i>MPE do Estado do Paraná</i> .....	25
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>27</b>
<b>4. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE .....</b>	<b>30</b>
4.1. Pesquisa secundária elaborada pela Vox Populi´ .....	30
4.2. Pesquisa com os empresários e consultores empresariais da cidade de Maringá - PR.....	30

4.2.1.	<i>Perfil das empresas</i> .....	31
4.2.2.	<i>Conhecimento do empresário em relação ao seu negócio</i> .....	33
4.2.3.	<i>Fatores que representam dificuldade nas MPE</i> .....	38
4.2.4.	<i>Áreas das empresas que necessitam de uma consultoria</i> .....	44
4.2.5.	<i>Utilização e áreas de atuação das consultorias</i> .....	48
4.2.6.	<i>Atuação do engenheiro de produção em consultoria</i> .....	50
4.3.	<i>Análise potencial das áreas das MPE para consultoria</i> .....	50
4.3.1.	<i>Análise das áreas de necessidade de consultoria apontadas pelos empresários</i> .....	51
4.3.2.	<i>Análise das áreas onde atuaram as consultorias</i> .....	53
4.3.3.	<i>Análise das áreas carentes por consultoria apontadas pelos consultores</i> .....	56
4.3.4.	<i>Resultado da análise das áreas de potencial para consultoria</i> .....	59
4.3.5.	<i>Análise do Engenheiro de Produção como consultor nas MPE</i> .....	61
4.3.5.1.	<i>Tipo de consultor</i> .....	62
4.3.5.2.	<i>Tipo de consultoria quanto a estrutura</i> .....	63
4.3.5.3.	<i>Tipo de consultoria quanto a amplitude</i> .....	63
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>67</b>
	<b>APÊNDICE</b> .....	<b>70</b>
	APÊNDICE 1: Questionário aplicado aos empresários das MPE em Maringá – PR.....	70
	APÊNDICE 2: Questionário aplicado aos consultores empresariais em Maringá - PR .....	74

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - GRÁFICO DA EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS POR PORTE NO BRASIL.....	23
FIGURA 2 - GRÁFICO DA PROPORÇÃO DAS MPE E MGE NO BRASIL .....	24
FIGURA 3 - GRÁFICO DA EVOLUÇÃO DO Nº DE EMPREGOS NO BRASIL.....	25
FIGURA 4 - GRÁFICO DA DISTRIBUIÇÃO DAS MPE NO PARANÁ.....	26
FIGURA 5 - GRÁFICO DO RAMO DE ATIVIDADE .....	31
FIGURA 6 - GRÁFICO DO FATURAMENTO BRUTO ANUAL .....	33
FIGURA 7 - GRÁFICO CONHECIMENTO DO EMPRESÁRIO SOBRE OS NÚMEROS DA EMPRESA.....	34
FIGURA 8 - GRÁFICO DO USO DE CONTROLES DA QUALIDADE.....	35
FIGURA 9 - GRÁFICO DA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....	37
FIGURA 10 - GRÁFICO DOS FATORES DE DIFICULDADE PARA O CRESCIMENTO DO NEGÓCIO.....	39
FIGURA 11 - GRÁFICO DOS FATORES DE INSUCESSO EMPRESARIAL AGRUPADOS.....	43
FIGURA 12 - GRÁFICO DAS ÁREAS DE NECESSIDADE POR CONSULTORIA .....	47
FIGURA 13 - RADAR DAS ÁREAS DE NECESSIDADE DE CONSULTORIA APONTADO PELOS EMPRESÁRIOS .....	51
FIGURA 14 - RADAR DAS ÁREAS ONDE ATUARAM AS CONSULTORIAS .....	54
FIGURA 15 - RADAR DAS ÁREAS CARENTES POR CONSULTORIA APONTADAS PELOS CONSULTORES .....	56
FIGURA 16 - GRÁFICO RADAR DAS ÁREAS DE CONSULTORIA SOBREPOSTAS .....	60

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS PELO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS.....	23
TABELA 2 – NÚMERO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS POR SETOR DE ATIVIDADE ECONÔMICA (2011) .....	25
TABELA 3 - RAMO DE ATIVIDADE .....	31
TABELA 4 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS .....	32
TABELA 5 - FATURAMENTO BRUTO ANUAL.....	32
TABELA 6 - RESULTADO FINAL DA AMOSTRA ENQUADRADA NAS MPE.....	33
TABELA 7 - CONHECIMENTO DO EMPRESÁRIO SOBRE OS NÚMEROS DA EMPRESA .....	34
TABELA 8 - USO DE CONTROLES DA QUALIDADE.....	35
TABELA 9 - FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA .....	36
TABELA 10 - FATORES QUE REPRESENTAM DIFICULDADE NO CRESCIMENTO DO NEGÓCIO .....	38
TABELA 11 - PRINCIPAIS DIFICULDADES PARA AS EMPRESAS EM ATIVIDADE E RAZÕES PARA FECHAMENTO....	40
TABELA 12 - FATORES DE INSUCESSO EMPRESARIAL APONTADO PELOS CONSULTORES.....	42
TABELA 13 - FATORES DE INSUCESSO EMPRESARIAL AGRUPADOS .....	42
TABELA 14 - NECESSIDADE DE CONSULTORIA.....	44
TABELA 15 - ÁREAS DE NECESSIDADE POR CONSULTORIA .....	45
TABELA 16 - ÁREAS CARENTES POR CONSULTORIA.....	46
TABELA 17 - UTILIZAÇÃO DE CONSULTORIA .....	48
TABELA 18 - ÁREAS DE ATUAÇÃO DAS CONSULTORIAS .....	49
TABELA 19 - PARTICIPAÇÃO DO ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO.....	50
TABELA 20 - ANÁLISE DAS ÁREAS DE POTENCIAL PARA CONSULTORIA .....	59

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
MGE	Médias e Grandes Empresas
MPE	Micro e Pequenas Empresas
PR	Paraná
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário comercial atual mostra um grau de competitividade e exigências dos clientes cada vez maiores, o que obrigam os empresários a procurar alternativas para manterem seus negócios ativos. Além dos concorrentes mais numerosos e poderosos, a elevada carga tributária e a baixa qualificação da mão-de-obra tornaram-se os grandes problemas, uma vez que a concorrência não se limita apenas ao mercado local, mas sim a nível global, na qual as grandes redes de parceria conseguem atender com rapidez e eficiência as demandas locais.

A soma de todos esses fatores torna a vida do empresário da micro e pequena empresa (MPE) difícil, entretanto, outro grande fator de dificuldade abordado por Bernardi (2003 *apud* Jacintho, 2004) é que o empresário não realiza planejamento e isso aliado aos seus baixos recursos o deixa em situação desfavorável a cometer erros nos processos decisórios. Sendo assim, o planejamento é de suma importância para que a empresa prospere, mas com tantas outras atividades ele não encontra tempo para executar esse planejamento de forma correta e garantir os resultados positivos para o seu empreendimento.

A “explosão” da tecnologia na década 2000 facilitou o acesso à informação de tal forma que os empresários, assim como seus clientes, se tornaram exigentes e conscientes quando se trata em adquirir produtos ou serviços. Este cenário também é válido para as consultorias empresariais, que ao decorrer dos anos não evoluíram com o mercado, que na verdade, procuram atualmente consultorias pequenas, flexíveis e que saibam “escutar”, dessa forma conseguem realizar projetos que gerem retorno em curto prazo e provoquem uma redução rápida nos custos.

Um fator interessante é a resistência por parte das MPE em relação à contratação de uma consultoria, que é extremamente necessário para completar o déficit de conhecimento que o empreendedor possui. Em contrapartida existe o alto custo desse serviço, que acaba influenciando a aceitação nesse nicho de mercado ainda pouco explorado pelas grandes empresas de consultoria.

De acordo com Kubr (1980) o administrador ou proprietário de uma pequena empresa tem dificuldades em decidir quando utilizar os serviços de consultoria, dessa forma o consultor deve estar atendo as principais necessidades dos clientes e estar capacitado para oferecer aconselhamento em todos os tipos de atividades realizadas na empresa a um custo aceitável.

A Engenharia de Produção se tornou um campo de atuação muito abrangente ao longo dos anos, sendo que o Engenheiro de Produção possui um conhecimento diferenciado das outras engenharias, a respeito de toda carga técnica e administrativa que sua formação compreende. Isso favorece para que esse profissional esteja mais presente no mercado de consultoria.

A proposta dessa pesquisa consiste em analisar o potencial do Engenheiro de Produção atuando como consultor externo nas MPE. Será realizada uma pesquisa exploratória com os empresários e consultores da cidade de Maringá, localizada na região Noroeste do Estado do Paraná, onde serão obtidos dados que podem validar a hipótese desse profissional atuar nestes portes de empresas, nas indústrias, comercio, e serviços.

Além dessa pesquisa de campo serão avaliadas fontes secundárias de dados das MPE, tais como o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) de Maringá - PR e pela empresa Vox Populi, empresa especializada em pesquisas, para assim realizar uma análise mais minuciosa das características e necessidades das MPE.

### **1.1. Justificativa**

Segundo Oliveira (1999), a consultoria tem apresentado forte desenvolvimento, acelerado pelo parque empresarial do país e pelo modelo administrativo atual das empresas. Sendo assim, as principais causas do aumento da demanda desse tipo de serviço são, a busca de conhecimento e inovação para enfrentar a forte concorrência.

O presente estudo torna-se necessário pela crescente demanda por serviços de consultoria e as mudanças que esse setor tem passado nos últimos anos, incluindo a

forte necessidade dos engenheiros em atuar nesse seguimento. A pesquisa e análise realizada com os empresários das MPE e consultores de Maringá - PR refletem o contexto atual das demandas por serviços de consultoria desse mercado, que naturalmente se identifica com o atual momento desse ramo no Brasil.

## **1.2. Definição e delimitação do problema**

A carência de empresas de consultoria que atuam nas MPE é grande, o que deixa os empresários sem suporte de conhecimento necessário para tomar decisões que podem comprometer o futuro de suas empresas. Sendo um dos principais motivos dos problemas dos empresários, a falta de conhecimento, o que torna evidente o valor que um consultor possui nesse mercado.

O potencial do Engenheiro de Produção ainda inexplorado no segmento nas MPE gera uma indagação em relação ao suporte que esse profissional pode realizar como consultor, ainda que este seja capaz de atuar em diversos ramos, o foco da consultoria necessita de uma adaptação por parte do engenheiro para ser, de fato, um consultor empresarial. Sendo assim o presente estudo se faz necessário para esclarecer o potencial do profissional de Engenharia de Produção como consultor.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo geral**

O objetivo geral desse trabalho consiste em analisar o potencial do Engenheiro de Produção atuando como consultor empresarial nas MPE na cidade de Maringá – PR.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

O trabalho possui os objetivos específicos:

- I.** Verificar o grau de conhecimento dos empresários em relação ao seu negócio;
- II.** Verificar a participação do engenheiro de produção no mercado de consultoria;
- III.** Verificar as principais dificuldades dos empresários das MPE;
- IV.** Verificar as principais causas de insucesso das MPE;

- V. Verificar as áreas de potencial para consultoria;
- VI. Verificar como o Engenheiro de Produção pode contribuir para solucionar os problemas das MPE;
- VII. Analisar as principais dificuldades dos empresários e as principais causas de insucesso empresarial;
- VIII. Analisar as áreas de potencial para consultoria na visão do empresário e dos consultores empresariais;

#### **1.4. Sequenciamento do trabalho**

Para uma melhor exploração do tema e apresentação dos resultados esse trabalho foi estruturado em:

- Capítulo 1 – Apresentação do tema e problema de pesquisa; justificativa, objetivos gerais e específicos do trabalho.
- Capítulo 2 - Abordagem da literatura sobre consultoria empresarial, características sobre o perfil do consultor empresarial, características das MPE, conceitos sobre o papel da engenharia de produção e as características do engenheiro de produção. Além disso, através dos conteúdos anteriores será realizada uma relação do engenheiro de produção como consultor.
- Capítulo 3 – Este capítulo aborda a metodologia utilizada no trabalho. O tipo de pesquisa, público alvo, a forma como foram aplicados os questionários e suas etapas.
- Capítulo 4 – Neste capítulo será apresentada a pesquisa exploratória, com análise dados coletados que serão demonstrados graficamente para melhor visualização dos resultados. Ainda será realizada uma análise mais detalhada das áreas da empresa que destacaram-se como áreas de potencial para consultoria.
- Capítulo 5 – Conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo aborda conceitos essenciais para alcançar os objetivos propostos nessa pesquisa e os referenciais bibliográficos.

### 2.1. Consultoria empresarial

Uma das principais definições é colocada por Block (2001, p. XXII) “A consultoria em sua melhor forma é um ato de amor: o desejo de ser genuinamente útil a outros. Usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho para diminuir a carga dos outros”.

Consultoria empresarial para Oliveira (1999, p. 21) “é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa-cliente que assume a responsabilidade de auxiliar seus executivos e profissionais no processo decisório, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”.

Na visão de Kubr (1980, p.3) “O consultor não possui qualquer autoridade direta para tomar decisões sobre mudanças e implementá-las, entretanto, essa circunstância não deve ser encarada como uma fraqueza.”

Por outro lado o consultor possui responsabilidade perante as mudanças e resultados obtidos, pelo fato de que o projeto foi desenvolvido e acompanhado por ele. Dessa forma, mesmo não possuindo controle direto da situação ele deve agir com uma postura profissional, possuindo responsabilidade pelos resultados da implementação das mudanças projetadas e desenvolvidas pela consultoria.

Kubr (1980) ressalta quatro aspectos associados às consultorias empresariais de forma diversificada:

- I. A consultoria é um serviço independente, sendo que o consultor deve se comportar com imparcialidade, embora ele tenha um envolvimento complexo com o cliente.

- II. A consultoria é um serviço de aconselhamento, logo o consultor possui o papel de conselheiro perante a organização e não podendo, dessa forma, assumir as responsabilidades dos executivos.
- III. O serviço de consultoria provê conhecimento profissional e habilidades relevantes para solucionar os problemas práticos das organizações, sendo assim, requer que o consultor tenha qualificação suficiente para atender todos os requisitos necessários.
- IV. A consultoria não oferece soluções milagrosas, logo é um erro grotesco pensar que esse serviço irá resolver intrincados problemas organizacionais, além disso, outro erro por parte do administrador é deduzir que ao contratar a consultoria o seu trabalho se tornará fácil.

O serviço de consultoria requer um extremo envolvimento do cliente e do consultor para garantir qualidade dos resultados, portanto esse trabalho depende exclusivamente da ação conjunta de esforços com o objetivo de melhorar a situação atual da organização. A partir disso, o processo da consultoria não envolve somente o conhecimento técnico, a capacidade de explorar novas perspectivas e possuir uma visão generalista, mas também constituir um clima de integração e cooperação entre as partes envolvidas.

### **2.1.1. Tipos de consultoria**

Devido ao grande número de empresas de consultorias e assim como a amplitude de atuação dos seus serviços também existem diferenciações na tipificação entre os serviços oferecidos por elas. As definições de modelos buscam exatamente difundir a metodologia mais adequada em um processo de consultoria, evitando problemas futuros como dependência das empresas para com o consultor na assistência técnica, desequilíbrio entre informações e visa melhorar o ganho de produtividade.

As tipificações abordadas por Oliveira (1999) se dividem quanto a sua amplitude e estrutura.

### 2.1.1.1. Amplitude

- A. Consultoria especializada:** É aquela que aborda assuntos e temas específicos dentro de uma determinada área de conhecimento. Nesse tipo de trabalho a empresa define uma ou mais áreas consideradas deficientes e que precisam ser melhoradas, dessa forma o consultor irá desenvolver um projeto específico para a deficiência apontada pelos proprietários. O sucesso neste tipo de consultoria depende essencialmente do ponto em que o empresário soube diagnosticar as suas necessidades e comunica-las ao consultor. A vantagem nesse tipo seria a maior qualidade dos serviços, integração e rapidez, além de um menor custo e resistência a mudanças.
- B. Consultoria total:** Pode-se ser nomeada como consultoria total integrada, uma vez que age de forma interativa entre praticamente todas as atividades da empresa, proporcionando uma sinergia entre os diversos trabalhos da consultoria e sistemas da empresa. Dessa forma ocorre uma maior abrangência e facilidade de atuação nos diversos sistemas da empresa e um otimizado nível de treinamento, além de possibilitar investimentos menores para a empresa.
- C. Consultoria global ou globalizada:** Consolida serviços em empresas globalizadas que atuam em diversos países. Possuem forte tecnologia da informação e atua na formação de áreas de livre comércio, além de blocos econômicos no que diz respeito à interligação de mercados, principalmente financeiros e de consumo.

### 2.1.1.2. Estrutura

- A. Consultoria de pacote:** Este tipo de consultoria fornece produtos pré-formatados, com a presença de fortes estruturas de metodologia e de técnicas administrativas, além de não possuir uma preocupação em relação à adequação aos sistemas atuais da empresa cliente. Geralmente possui um custo inferior e um alto impacto, produzindo resultados mais rapidamente, mas isso reduz o nível do treinamento conceitual e metodológico, resultando em uma possível dependência do serviço de consultoria.

**B. Consultoria artesanal:** É uma consultoria que atende as necessidades das empresas com base em metodologias e técnicas específicas para os diversos ramos de atividade, possuindo como base trabalhos e modelos aplicados anteriormente, além disso, possuem um serviço personalizado para os problemas agindo diretamente nas causas. Este tipo de consultoria gera uma menor resistência nas etapas de desenvolvimento e implantação, o que proporciona um trabalho mais dinâmico. O resultado final trás mudanças de qualidade para a empresa cliente e uma independência da mesma com a empresa de consultoria, entretanto, exige experiência e conhecimento elevado.

### 2.1.2. Etapas da consultoria

As etapas de uma consultoria se divergem principalmente de acordo com a formação do consultor, dando uma ênfase em determinada etapa ou ferramenta do processo de consultoria. Apesar de existir diversos autores destacando diferentes etapas, em linhas gerais os processos comuns de desenvolvimento da consultoria coincidem muito.

De acordo com Oliveira (1999) o planejamento que o consultor deve realizar necessita passar pelas seguintes etapas:

- A. Identificação:** Avaliação geral da empresa cliente pelo consultor.
- B. Entrada:** Nessa fase é realizado o contrato do projeto, identificação do sistema-alvo a ser trabalhado e análise organizacional da empresa.
- C. Auditoria de posição:** Através da análise dos levantamentos e entrevistas é realizada a identificação dos principais problemas e análise das possíveis causas. Dessa forma são definidos os custos e possíveis resistências a mudança, além da análise dos pontos fortes e fracos da empresa cliente.
- D. Planejamento:** Principal etapa de qualquer projeto, o planejamento é onde vão ser definidas as estratégias, participantes do processo e suas responsabilidades. Nessa etapa é detalhada as atividades da consultoria, ordenação das prioridades, gerenciamento de tempo e recursos para as etapas de implantação e acompanhamento.

- E. Ação:** Seguindo a ordem do projeto a ação vem depois do planejamento onde são executadas as atividades propostas, os treinamentos necessários para o processo de aperfeiçoamento e mudança. São utilizados ferramentas e métodos de solução de problemas.
- F. Acompanhamento:** Depois de algum processo de mudança ou implantação de controles realizados na etapa anterior é imprescindível à avaliação dos resultados obtidos. Essa avaliação é realizada pelos próprios participantes da consultoria e pelo consultor, além de uma possível nova auditoria de posição se necessário.
- G. Conclusão:** É a etapa de finalização da consultoria.

Para desenvolver o processo da consultoria é imprescindível que este siga uma lógica, onde cada etapa desse processo deve ser seguida rigorosamente de acordo com o planejamento realizado. Embora a etapa de planejamento seja a quarta na ordem estabelecida, o ato de planejar o que será realizado em cada etapa está presente desde o início e estende-se durante todo o processo da consultoria.

## **2.2. O consultor empresarial**

Segundo Crocco e Guttman (2005) o consultor é um profissional que presta serviços independentes e qualificados para a identificação e investigação de problemas que são relacionados as políticas, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações.

Sempre se espera de um consultor empresarial que ele conheça profundamente os negócios da empresa, uma vez que esse profissional é direcionado para proporcionar a solução de alguma dificuldade da organização, seja por falta de uma metodologia gerencial até a falta de conhecimento técnico.

Segundo Oliveira (1999) o consultor não deve ter o controle direto da situação, sendo responsabilidade dele as situações:

- I. No desenvolvimento de um projeto de consultoria, o consultor é responsável por sua totalidade. O projeto é baseado em metodologias e técnicas para as quais o consultor é contratado.
- II. Na implementação de um projeto de consultoria, o executivo da empresa é responsável por sua totalidade, sendo que neste caso, esta totalidade corresponde aos resultados efetivos apresentados pelo projeto de consultoria.

Os resultados finais do projeto dependem quase que exclusivamente a empresa-cliente, o papel do consultor nesse caso é de agente externo, como desenvolvedor do projeto. Embora o consultor não tenha controle direto da situação, ele não deve colocar-se como profissional que não tem responsabilidade pelos resultados da implementação do projeto, o profissional de consultoria, assim como qualquer outro, deve possuir ética profissional e ser responsável pelo seu projeto.

Os profissionais consultores devem entender o elemento humano em uma organização e os problemas potenciais de comportamento associados a um estudo da organização como um todo integrado. (OLIVEIRA, 1999)

A consultoria, por natureza, é muito ampla quanto suas metodologias e abordagens sistêmicas, podendo realizar diagnósticos organizacionais, verificar os principais problemas da organização, além disso, propor mudanças aos gestores e ajudar a empresa a escolher quais metodologias, controles, sistemas, fornecedores, produtos e serviços são as melhores alternativas de acordo com a estratégia da organização. Portanto o profissional de consultoria é um meio que o empresário utiliza para obter melhoria nos seus processos, diminuir custos e otimizar a utilização de recursos materiais e humanos.

### **2.2.1. Tipos de consultor**

#### **2.2.1.1. Consultor interno**

Segundo Crocco e Guttman (2005, p.65) “o consultor interno não faz parte do problema a ser analisado e resolvido, mas pertence a uma unidade que presta serviços dentro da organização”.

O consultor interno é subordinado da hierarquia da empresa, o qual precisa responder ao seu superior e deve cumprir metas, procedimentos e diretrizes. Além disso, nem sempre ele responde ao nível hierárquico mais alto da empresa. (CROCCO e GUTTMANN, 2005)

As vantagens da consultoria interna segundo Crocco e Guttmann (2005, p.67) são:

- “Um alto grau de conhecimento dos aspectos e fatores informais existentes na empresa, que são alavancadas ou retardantes das ações e resultados previstos e reais;
- Participação efetiva no processo inteiro, pois, sendo parte integrante da organização, participa e acompanha o planejamento, a implementação, podendo corrigir eventuais desvios ou avaliar o desempenho (como as coisas acontecem?) e os resultados (o que acontece?);
- Maior acesso a pessoas e grupos da empresa, pelo mesmo motivo de ser colaborador contratado;
- Presença constante e diária nos projetos e trabalhos em andamento”.

As desvantagens segundo Crocco e Guttmann (2005, p.67) são:

- “Possibilidade de menor aceitação nos escalões hierárquicos superiores ao dele, quando estes acreditam e demonstram que hierarquia é fator fundamental na tomada de decisão, preterindo quaisquer outros;
- Uma experiência mais dirigida e quase sempre mais limitada, muitas vezes em função do tempo de trabalho na empresa;
- Menor liberdade de ação, em razão da pressão, existência de metas e objetivos e dos procedimentos, valores, cultura e clima organizacional.”

### **2.2.1.2. Consultor externo**

O consultor externo segundo Crocco e Guttmann (2005) é um agente de fora do sistema da empresa e que as normas, procedimentos, relações e valores estão estabelecidos mediante ao contrato de determinado trabalho.

As vantagens do consultor externo segundo Crocco e Guttmann (2005, p.68) são:

- “Maior experiência e conhecimento diversificado, porque ele pode realizar o mesmo tipo ou natureza de trabalho em diferentes ramos de atividade e em várias empresas;
- Pode correr riscos diferentes;
- Tem maior acesso a diferentes pessoas e níveis hierárquicos da empresa, nesses dois últimos casos, por não fazer parte do seu quadro funcional;
- Maior imparcialidade e possibilidade de crítica, pois não está envolvido na rotina do cliente.”

As desvantagens do consultor externo segundo Crocco e Guttmann (2005, p.68) são:

- “Menor acesso e liberdade em relação aos colaboradores do cliente;

- Presença pré-programada, com interferência na rotina empresarial;
- Não ter poder formal para tomar determinadas decisões, podendo sofrer atrasos e desvios de rumo em seus trabalhos;
- Não ter visão do conjunto, pois frequentemente não participa da etapa de implementação, sendo solicitado somente se ocorrerem desvios importantes que necessitam sua intervenção”.

O consultor empresarial segundo Crocco e Guttman (2005) deve possuir atributos que são a soma das características de cada indivíduo ou da organização em que ele atua. Estes atributos são considerados básicos para o desempenho da função e podem ser agrupados em três grupos: Comportamento, habilidade e conhecimento.

### **2.2.2. Características de comportamento do consultor empresarial**

Segundo Crocco e Guttman (2005) o comportamento do consultor empresarial está relacionado com a exteriorização dos valores, emoções e da aplicação do conhecimento. Portanto está ligado ao posicionamento do consultor perante a situações que abrangem o consultor e o cliente.

As principais características comportamentais do consultor empresarial são:

- A. Interatividade:** Capacidade de interagir produtivamente com seus interlocutores, proporcionar um ambiente comunicativo e que crie um elo de confiança entre as partes envolvidas. Portanto uma atitude interativa é a qual o consultor planeja o futuro da organização, realiza esse planejamento e alcança seus objetivos.
- B. Proatividade:** É a busca pela antecipação do futuro, conduzindo os interlocutores para que eles sigam o planejado, visando os objetivos a serem alcançados. O consultor não deve ter uma atitude inativa diante de determinadas situações, bem como uma atitude reativa, apresentando resistência a mudanças e, além disso, uma atitude proativa não é totalmente ideal, uma vez que o consultor planeja para o futuro e não o futuro em si, o que impacta muito sobre uma determinada situação futura na empresa-cliente.
- C. Racionalidade:** É a utilização dados e fatos confiáveis para análise, garantindo que o cliente tenha bases tangíveis de acompanhamento.
- D. Valores consolidados:** É o conjunto de crenças e convicções que demonstram coerência e integridade nas ações. O consultor deve garantir a

integridade de sua atuação prezando sempre pela justiça e transparência no seu trabalho, o que proporciona solidez no seu trabalho, liderança e conseqüentemente aumento de sua credibilidade no relacionamento com a empresa-cliente.

- E. Comprometimento:** É o real interesse em alcançar os objetivos através da razão e emoção no trabalho, buscando os resultados considerados como parte integrante da empresa e do cliente. O comprometimento entre o consultor, a empresa e as pessoas que nela atuam deve estar alinhado aos resultados desejáveis no processo da consultoria. Disciplina é primordial nas relações de trabalho, o que promove a participação de todos e seu comprometimento com a equipe.

### **2.2.3. Características de habilidade do consultor empresarial**

Para Crocco e Guttman (2005) habilidade é o conhecimento específico aplicado que proporciona graduação de flexibilidade do consultor na proposta de otimização de resultados. As habilidades do consultor empresarial podem ser divididas em cinco blocos:

- A. Técnicas:** Abrangem qualquer tipo de aplicação de conhecimento, como ensinar, organizar, programar, etc. São os métodos e ferramentas de que o consultor deve possuir para fornecer seus serviços e trabalhos no processo de consultoria.
- B. Comunicação:** É a forma como o consultor compartilha as informações e ideias por meio das formas de comunicação. A principal habilidade dentro da comunicação é saber ouvir, sendo assim é possível que o consultor consiga interpretar as necessidades e desejos dos clientes, além da satisfação do mesmo com o andamento do trabalho e se os resultados alcançados são os esperados pela empresa.
- C. Relacionamento humano:** O consultor empresarial necessita buscar um clima favorável, inspirar confiança, trabalhar em equipe, obter a cooperação e lealdade, fatores que importam no tratamento entre as pessoas. Aliado a uma boa comunicação possuir capacidade de resolver conflitos é uma habilidade necessária no processo da consultoria empresarial que normalmente envolve um número considerável de pessoas e estas por sua vez possuem opiniões

divergentes uma das outras. Dessa forma o consultor empresarial deve estar apto a resolver possíveis conflitos de forma efetiva para alcançar os resultados pretendidos. Portanto o consultor empresarial deve transmitir otimismo e segurança em suas ações, o que eleva o compromisso das partes envolvidas e auxilia na obtenção dos resultados esperados, além de construir um relacionamento de respeito entre o consultor, executivos e profissionais da empresa.

- D. Administração:** O consultor empresarial deve garantir a otimização da gestão dos recursos de tempo, físicos e financeiros, sendo esses fatores de grande vantagem competitiva. Garantir o cumprimento dos prazos, a qualidade dos trabalhos e esforços investidos estão relacionados com esta habilidade.
- E. Motivação:** Para alcançar resultados ou mudanças, promover vontade e iniciativa nas pessoas, bem como gerar satisfação das pessoas da empresa são componentes das habilidades motivacionais que o consultor deve possuir.

Além dessas habilidades Oliveira (1999, p.139) destaca que os consultores empresariais devem estar voltados para o processo de inovação:

“Os consultores empresariais devem saber que as empresas inovadoras demonstram excepcional habilidade em responder continuamente a quaisquer tipos de mudanças em seus ambientes; em suma, inovam globalmente sua própria cultura.”

É evidente a necessidade das empresas de qualquer porte e ramo de atuação por novas metodologias e técnicas e o consultor tem o papel de buscar novos conceitos e implementar a mudança, uma vez que o processo de inovar é muito mais amplo que própria mudança. Desta forma o consultor deve saber como identificar, aprender, adaptar e aplicar novas tecnologias em seus projetos.

#### **2.2.4. Características de conhecimento do consultor empresarial**

Segundo Crocco e Guttman (2005) o conhecimento possui dois aspectos sujeitos a análise, sendo eles os comuns e específicos. Os aspectos comuns de comportamento se dividem em:

- A. Sustentação conceitual e prática:** Os conceitos e teorias específicas de conhecimento do consultor empresarial devem determinar métodos, técnicas e

ferramentas para aplicação prática. Desta forma o consultor consegue exemplificar seus fundamentos de trabalhos bem sucedidos anteriormente em sugestões para os trabalhos atuais, o que proporciona alternativas interessantes para o cliente, além de transmitir confiança e apoiar a tomada de decisão do mesmo.

- B. Raciocínio lógico:** O consultor deve focar no que seja básico, relacionar os diversos elementos de um problema e encontrar uma solução ótima. Saber distinguir argumentos incorretos dos corretos para evitar armadilhas práticas no decorrer dos trabalhos.
- C. Inteligência empresarial:** O consultor deve verificar o conjunto de processos analíticos que transformam dados e informações em conhecimento estratégico. É necessário conhecer aspectos da visão estratégica e analisar fatores ambientais como ameaças e oportunidades que podem auxiliar ou prejudicar o desenvolvimento da empresa.
- D. Tratamento da informação:** Existe a necessidade do consultor a busca por novos conhecimentos e saber onde e como buscar essas informações, tecnologias e ainda disseminar as mudanças pela organização. Sendo assim é de extrema importância utilizar esse tratamento da informação de modo a complementar seus conhecimentos e transmitir de forma harmônica somente o necessário e no momento certo.
- E. Administração de tempo:** O consultor empresarial deve administrar o tempo de forma eficiente e garantir que ao relacionar as atividades pretendidas não ultrapasse a capacidade de absorção das pessoas envolvidas. Ao propor determinada mudança o consultor avalia a qualidade e quantidade de tarefas existentes e pode criar, alterar ou eliminá-las, mas para isso é necessário dimensionar o novo consumo de tempo e administra-lo.

Os aspectos específicos de conhecimento considera o preparo do consultor, amplitude, profundidade e diversidade. Consiste em uma abordagem que classifica o consultor em especialista ou generalista, sendo uma análise quanto a natureza e a intensidade dos diferenciais e das competências do consultor.

O consultor generalista é considerado uma pessoa que domina as técnicas e métodos sob diferentes enfoques, sendo capaz de utilizar ferramentas para estabelecimento

de estratégias em uma organização e que sirva praticamente para todos os setores de atividade. Em contrapartida o consultor especialista pode ser visto como uma pessoa que possui um diferencial no mercado ou um aspecto muito específico, com intensidade e profundidade, que possui competência quase única em determinada área.

“Habitualmente os generalistas preferem diagnósticos, e os especialistas são incorporados às empresa quando já existe clareza e contorno sobre determinado problema”. (CROCCO; GUTTMANN, 2005, p.41)

Para o consultor empresarial é importante definir adequadamente o limite da especialidade e generalidade. Essa definição está relacionada a um processo metal de limitação da imagem que o consultor pretende transmitir ao seu mercado, que não está relacionado a abrangência, amplitude e profundidade do conhecimento ou competência. Portanto as características e qualificações mais relevantes definidas, o consultor pode se dedicar à determinação do contorno e extensão de seu trabalho, para desta forma transmitir credibilidade para o mercado.

### **2.3. Engenharia de Produção**

De acordo com Cunha (2002) a Engenharia de Produção desenvolveu-se ao longo do século XX, em resposta às necessidades de desenvolvimento de métodos e técnicas de gestão dos meios produtivos demandada pela evolução tecnológica e mercadológica.

Segundo Batalha *et al.* (2008) no final do século XIX e início do século XX a Engenharia de Produção surgiu com uma concepção de racionalidade econômica aplicada a sistemas de produção. Nessa época o conhecimento empírico sobre produção foi transformado em conhecimento formalmente estabelecido, sendo os dois grandes personagens dessa transformação Frederick Winslow Taylor e Henry Ford.

Um pouco diferente da evolução das outras áreas de engenharia, “*Industrial Engineering*” assim denominada pelos americanos ou “*Production Engineering*” para os ingleses, a Engenharia de Produção evoluiu no desenvolvimento de métodos e

técnicas que permitissem otimizar a utilização de todos os recursos produtivos. O que caracteriza uma engenharia que adapta o sistema, suas ferramentas e seus controles a necessidade humana.

Diferentemente das ciências da administração de empresas, que se centram mais na questão da gestão dos processos administrativos, processos de negócios e na organização estrutural da empresa, a engenharia de produção centra-se na gestão dos processos produtivos. (Cunha, 2002, p.06)

Segundo a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO, 2013), compete à Engenharia de Produção o projeto, a implantação, a operação, a melhoria e a manutenção de sistemas produtivos integrados de produtos, envolvendo recursos humanos, materiais, tecnológico, informação e energia. É da competência dessa engenharia também especificar, prever e avaliar os resultados obtidos destes sistemas para a sociedade e o meio ambiente, recorrendo a conhecimentos especializados da matemática, física, ciências humanas e sociais, conjuntamente com os princípios e métodos de análise e projeto de engenharia.

“Hoje se identifica uma base científica e tecnológica própria da Engenharia de Produção que a caracteriza como grande área. Esse conjunto de conhecimentos, que está parcialmente listado a seguir, é fundamental para que qualquer tipo de sistema produtivo tenha um funcionamento coordenado e eficaz: - Engenharia do Produto; - Projeto da Fábrica; - Processos Produtivos; - Engenharia de Métodos e Processos; - Planejamento e Controle da Produção; - Custos da Produção; - Qualidade; - Organização e Planejamento da Manutenção; - Engenharia de Confiabilidade; - Ergonomia; - Higiene e Segurança do Trabalho; - Logística e Distribuição; - Pesquisa Operacional. Uma análise mais detalhada da formação oferecida atualmente pelos cursos de Engenharia indica que esses conhecimentos e habilidades são próprios e característicos da Engenharia de Produção. Além disso, a Engenharia de Produção trabalha esses assuntos de forma integrada, considerando como cada um deles enquadra-se dentro do conjunto que compõe um sistema produtivo. Ressalta-se que a aplicação desses conhecimentos requer a base de formação (Matemática, Física, Química, Informática, Desenho, etc.) que existe apenas na Engenharia”. (ABEPRO, 2013)

Uma das definições mais utilizadas de Engenharia de Produção de Batalha:

“A Engenharia de Produção trata do projeto, aperfeiçoamento e implantação de sistemas integrados de pessoas, materiais, informações, equipamentos e energia, para a produção de bens e serviços, de maneira econômica, respeitando os preceitos éticos e culturais. Tem como base os conhecimentos específicos e as habilidades associadas às ciências físicas, matemáticas e

sociais, assim como os princípios e métodos de análise da engenharia de projeto para especificar, prever e avaliar os resultados obtidos por tais sistemas” (definição da *American Industrial Engineering Association* apud BATALHA *et al.*, 2008, p. 1)

Analisando tais definições e conceitos que compreendem a Engenharia de Produção fica nítida que essa é uma parte do trabalho global da administração, sendo que os sistemas que o engenheiro de produção desenvolve são utilizados por pessoas o que se torna necessário que esse profissional deve aliar seus conhecimentos técnicos de engenharia as ciências biológicas, sociais e políticas, bem como conhecimentos em economia e psicologia para aumentar sua capacidade na gestão das pessoas.

## 2.4. Engenheiro de Produção

Ao longo dos anos o Engenheiro de Produção vem desempenhando as mais variadas atividades dentro das organizações, ressaltando mais uma vez a questão das áreas de atuação e o potencial desse profissional no mercado de trabalho que exige que as pessoas das empresas sejam mais flexíveis e que tenham habilidades em diversas áreas de atuação.

Uma abordagem realizada por Maynard (1970, p.47) ressalta o papel da Engenharia de Produção na administração, sendo esta capaz de prestar os seguintes serviços que cabem ao engenheiro de produção:

- “Assistir a administração em aumentar a produtividade dos recursos humanos e materiais.
- Assistir a administração na redução de custos.
- Desenvolver sistemas de fluxo de informação da administração.
- Realizar estudos de organização e projetar novos sistemas de organização.
- Desenvolver sistemas de processamento de dados e sistemas de controle através de computadores.
- Coordenar desenvolvimento de políticas e programas associados de manutenção.
- Desenvolver sistemas de informação de comunicação.
- Formular e recomendar política e procedimentos associados de administração de inventário.
- Iniciar, desenvolver e recomendar políticas associadas de reposição de equipamento.
- Assistir a administração no desenvolvimento de estratégias de planejamento a longo prazo.
- Desenvolver planejamento de produção e procedimento de planificação.
- Estabelecer padrões de engenharia para o controle da administração.
- Determinar e recomendar a utilização ótima da fábrica, do equipamento e dos recursos do escritório.
- Verificar a praticabilidade econômica das exigências de desembolso de capital.

- Realizar pesquisas de manufatura e métodos de escritório.
- Realizar estudos de locação de recursos.
- Identificar e resolver problemas de distribuição.
- Exercer auditoria funcional de contrapartidas.
- Fornecer serviços de ligação entre divisões da administração e consultores externos.
- Dar assistência a todos os níveis da administração na solução de problemas que exigem análises estatísticas e de matemática aplicada.
- Assistir a administração na tomada de decisão através do uso de computadores ou através do desenvolvimento de modelos matemáticos que simulem problemas complexos de gestão.
- Coordenar estudos envolvendo funções de linha e assessoria, atravessando linhas divisórias.
- Assistir a gerencia na formulação e desenvolvimento de políticas e procedimentos associados.
- Desenvolver e recomendar programas de produção e de controle de qualidade”.

Através dessas considerações, Maynard (1970), evidenciou que o estudo e análise de problemas dessa natureza devem ser delegados a profissionais que possuam tais conhecimentos, em particular dos campos da economia, estatística de engenharia, tecnologia, psicologia, sociologia e até mesmo filosofia. Sendo assim o Engenheiro de Produção, conhecedor de tais ferramentas, é capaz de atuar na solução de problemas organizacionais de praticamente todos os setores que uma empresa compreende.

Segundo Batalha *et al.* (2008) os sistemas de produção estão envolvendo diferentes tipos de empresas em países diferentes, o que envolve sistemas logísticos complexos. Logo se torna necessário uma enorme capacidade de coordenação ágil, flexível e ao mesmo tempo eficiente.

Além disso, Batalha *et al.* (2008), levanta o ponto dos problemas ambientais que são impostos pelos sistemas de regulação em diversos níveis, o que traz grandes desafios para se alcançar uma produção ecologicamente correta. O Engenheiro de Produção realiza um papel muito importante nos processos de inovação e nas questões da sustentabilidade das organizações.

Um dos principais diferenciais do profissional de engenharia de produção está justamente na sua visão sistêmica, o que implica uma enorme capacidade de transformação e conseqüentemente na inovação em diversos ramos de atividade e setores dentro das organizações.

## **2.5. Engenheiro de Produção como consultor empresarial**

O mercado de trabalho necessita de profissionais de consultoria que saibam integrar questões técnicas e gerenciais para resolver problemas diários das empresas e também questões estratégicas que cabem à alta administração.

O Engenheiro de Produção, que possui conhecimentos técnicos e administrativos que possibilitam esse profissional capacidade de estabelecer a integração necessária entre os diversos setores da empresa tem a possibilidade de atuar no mercado de consultoria de forma eficiente, dentro de suas habilidades desenvolvidas pela sua formação, bem como aspectos comportamentais, habilidades e conhecimentos do consultor empresarial que são necessárias para ser também um profissional de consultoria.

Um panorama mais atual do engenheiro de produção de acordo com Cunha (2002) mostra que ele possui capacidade de atuar nas áreas de: aplicações da teoria da confiabilidade, logística e distribuição, administração de sistemas produtivos, simulação de sistemas de produção e fabricação, empreendedorismo, gestão da manutenção, desenvolvimento de produtos, projeto de instalações industriais, gestão da qualidade, controle estatístico de processos, ergonomia, higiene e segurança do trabalho, planejamento estratégico, sistemas de informação, avaliação do desempenho produtivo, gestão de recursos ambientais, gestão de ciência e tecnologia, organização industrial, engenharia de avaliações, gestão de custos e planejamento, programação e controle da produção. Sendo assim capaz de atuar nessas áreas nos processos de consultoria empresarial, uma vez que possui toda essa fundamentação teórica.

Além das especialidades como Engenheiro de Produção, o consultor empresarial com essa formação, é constantemente explorado pela capacidade de inovação, sendo uma característica fundamental para o consultor possuir uma boa gestão de mudanças. Entretanto o processo de inovação é mais amplo que a mudança em si e existem muitas divergências em relação a esse processo nas empresas, principalmente nas MPE, onde a mudança é mais difícil, em sua maioria, pelo seu caráter conservador.

“As principais causas do aumento da demanda da consultoria empresarial são a busca de novos conhecimentos e de inovação para enfrentar a globalização da economia, a necessidade de consolidar vantagens competitivas, o incremento dos processos de terceirização, bem como a necessidade de questionamento progressivo das realidades da empresa-cliente, visando a um processo de melhoria contínua e sustentada”. (OLIVEIRA, 1999, p.30)

O processo de inovação é explorado na formação de engenheiros de produção, o que gera profissionais com características de agentes de mudanças. Esse pensamento é enraizado na formação e aplicado nas empresas perante a necessidade em realizar de formas mais eficientes o trabalho, buscar novas maneiras de conduzir seu negócio, novas tecnologias e assim sobreviver no mercado.

O Engenheiro de Produção possui fortes características comportamentais que o consultor deve possuir, as quais se destacam: sua objetividade, clareza, boa gestão de pessoas, racionalidade, lidarem com os erros de forma sistêmica e usa-los para prevenção de novas ocorrências.

A relação entre às habilidades que o engenheiro de produção e o consultor devem possuir são: caráter voltado para inovação, tomar decisões de forma embasada em dados e fatos, ser realista, solucionar problemas e conflitos, administrar tempo, custos e qualidade, responsabilidade e ética profissional.

A atuação do engenheiro de produção como consultor deve compreender todas as suas especialidades como objeto de aplicação nos processos de consultoria, bem como a visão das necessidades da empresa-cliente a longo e curto prazo, além de desenvolver situações sustentadas conceitualmente e também em sua viabilidade diante dos recursos e objetivos da organização.

O Engenheiro de Produção antes de ser um consultor empresarial ele é um engenheiro e somente depois disto se torna um consultor, o que prevalece seus conhecimentos, habilidades e comportamentos como um profissional de engenharia que consegue incorporar todas as características necessárias para ser um consultor empresarial, para que agregue valor, conhecimentos e melhore as condições de competitividade da empresa-cliente.

## 2.6. As micro e pequenas empresas (MPE)

As MPE são de extrema importância para o desenvolvimento socioeconômico do país, por serem numerosas, gerarem muitos empregos, além de estimular a competição e sustentarem as economias regionais. Apesar desta evidente importância, as empresas deste porte ainda passam por problemas de reconhecimento e de condições mais propícias e favoráveis para sua manutenção no mercado.

Para que as MPE possam beneficiar-se de incentivos fiscais devem enquadrar-se em determinada classificação e os critérios são variados. Um deles refere-se à receita bruta anual, segundo o Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, e atualizada pelo Decreto nº 5.028, de 31 de março de 2004, estabelece:

“Microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14(quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos); Empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14(quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00(dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais)”. (CAMARA DOS DEPUTADOS, 2004)

A Presidente da República, Dilma Rousseff, sancionou a Lei Complementar 139/11, a qual ampliou em 50% o teto do faturamento bruto anual, alterando o enquadramento das empresas incluídas no Supersimples ou Simples Nacional. Desta forma a micro empresa deve possuir seu faturamento anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00(trezentos e sessenta mil reais) e as de pequeno porte um superior a R\$ 360.000,00(trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00(três milhões e seiscentos mil reais). (SANTOS, 2012)

Outra classificação é o enquadramento do porte da empresa pelo número de funcionários conforma a tabela 1.

Tabela 1 - Classificação das Empresas pelo número de funcionários

Enquadramento das empresas		
Classificação	Indústria	Comércio e Serviços
MICRO EMPRESA	até 19	até 9
PEQUENA EMPRESA	20 a 99	10 a 49
MÉDIA EMPRESA	100 a 499	50 a 99
GRANDE EMPRESA	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013)

### 2.6.1. Participação das MPE

As MPE possuem papel fundamental para a economia mundial no que diz respeito a sua participação no mercado: número de estabelecimentos, folhas salariais, geração de empregos, etc.

O bom desempenho da economia brasileira no período de 2000 a 2011, aliado às políticas de crédito, impulsionou o crescimento das MPE no país e confirmou sua expressiva participação na estrutura produtiva nacional. Os números de MPE ultrapassam a casa dos seis milhões de estabelecimentos formalizados no Brasil. (SEBRAE, 2012)

A figura 1 representa a evolução do número em milhões de estabelecimentos das MPE e das MGE (Médias e Grandes Empresas) de 2000 a 2011:

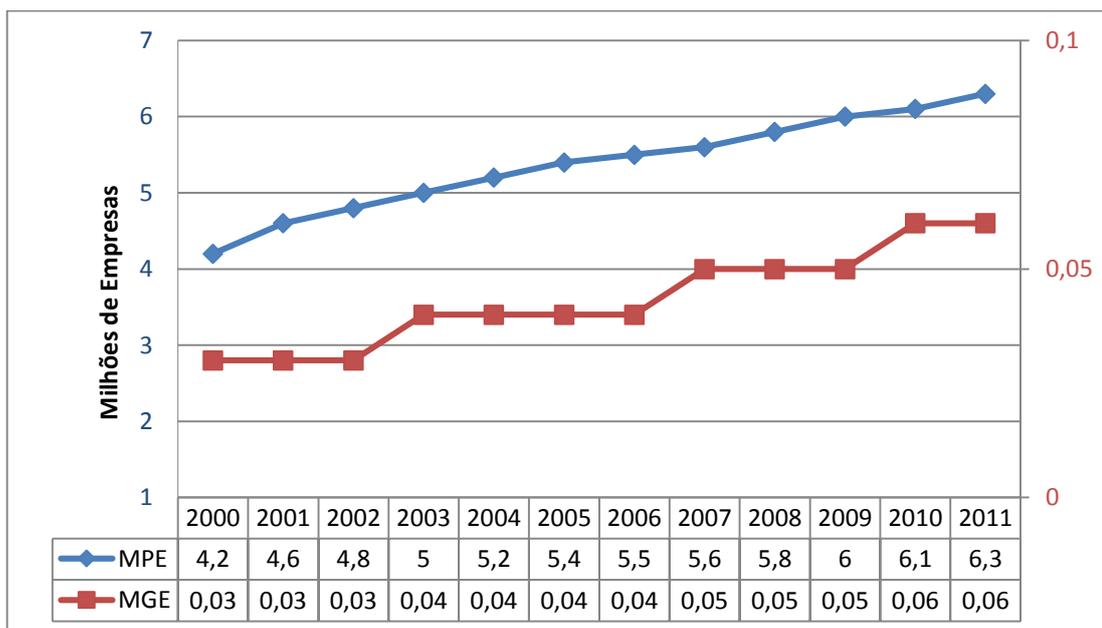
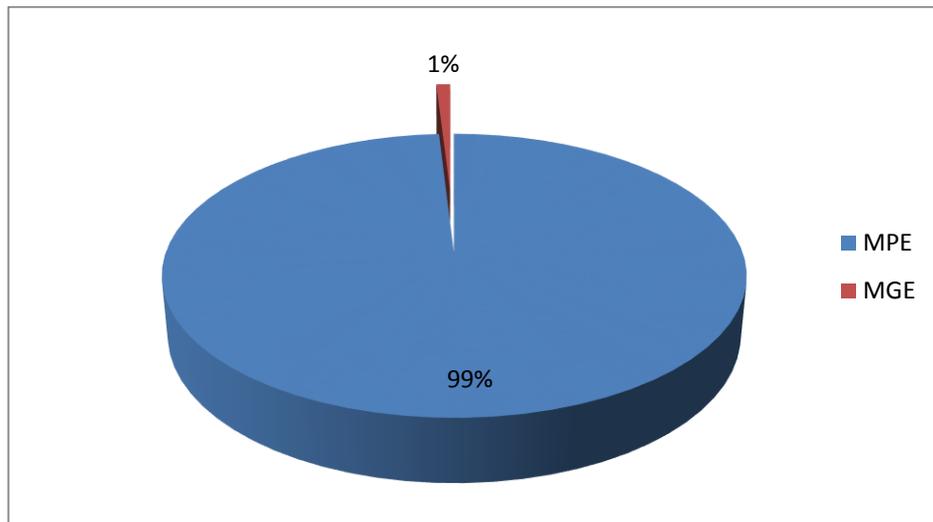


Figura 1 - Gráfico da evolução do número de estabelecimentos por porte no Brasil

Fonte: Adaptado SEBRAE (2012)

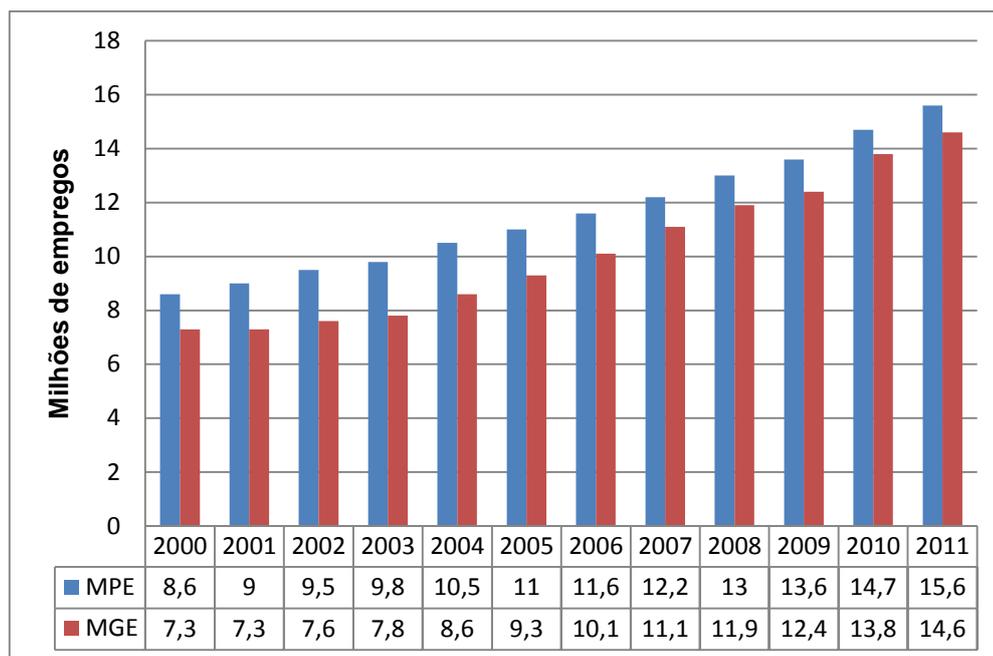
Em 2011, as MPE representam em média por 99% dos estabelecimentos, mais da metade dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas do país e por parte significativa da massa de salários paga aos trabalhadores destes estabelecimentos. (SEBRAE, 2012)

A figura 2 representa graficamente a participação das micro e pequenas empresas em comparação as médias e grandes empresas:



**Figura 2 - Gráfico da proporção das MPE e MGE no Brasil**  
Fonte: Adaptado de SEBRAE (2012)

Seguindo o movimento de formalização de toda a economia, cresceu também o número de empregos com carteira de trabalho assinada, assim como o rendimento médio real recebido.



**Figura 3 - Gráfico da evolução do nº de empregos no Brasil**

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2012)

Entre 2000 e 2011, as MPE criaram 7,0 milhões de empregos com carteira assinada, elevando o total de empregos nessas empresas de 8,6 milhões de postos de trabalho em 2000 para 15,6 milhões em 2011. Em todo o período, o crescimento médio do número de empregados nas MPE foi de 5,5% a.a. (SEBRAE, 2012).

### 2.6.2. MPE do Estado do Paraná

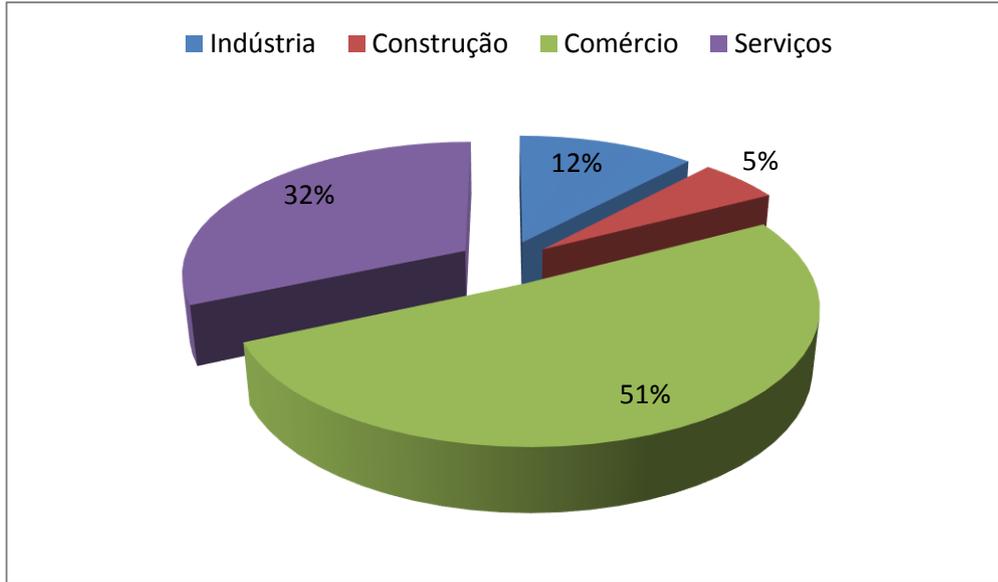
A participação das MPE no Estado do Paraná se assemelha com a distribuição no restante do país. Segundo SEBRAE (2012) o Estado do Paraná possuía em 2011 quinhentos e sete mil e cento e sessenta e uma empresas, divididas entre os setores da indústria, construção civil, comércio e serviços, distribuídos conforme a tabela 2.

**Tabela 2 – Número de Micro e Pequenas Empresas por setor de atividade econômica (2011)**

Setores:	Indústria	Construção	Comércio	Serviços	Total
<b>Paraná</b>	60.461	27.529	258.892	160.279	507.161
<b>BRASIL</b>	678.873	307.893	3.187.641	2.148.274	6.322.681

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2012)

Para facilitar a visualização, a figura 4 representa graficamente o resultado, indicando a distribuições das MPE por setor de atividade no Estado do Paraná:



**Figura 4 - Gráfico da distribuição das MPE no Paraná**  
Fonte: Adaptado de SEBRAE (2012)

### 3. METODOLOGIA

O estudo em questão pretende realizar uma pesquisa de natureza aplicada realizada na cidade de Maringá - PR. Para abordar o tema serão obtidos dados quantitativos e qualitativos que servirão de base para confirmar a hipótese do engenheiro de produção atuar como consultor empresarial nas MPE.

De acordo com os principais objetivos do trabalho a escolha do tipo de pesquisa exploratória proporciona um maior entendimento por parte do pesquisador com o tema de pesquisa, além disso, prove o aumento do conhecimento sobre diversas características da natureza dos objetos de estudo abordados. Como alvo dessa pesquisa também é importante ressaltar uma maior exploração do tema em questão, com a utilização de questionários, pesquisas bibliográficas, entrevistas e observações. (JACINTHO, 2004)

Para complementar a pesquisa exploratória foram realizados levantamentos bibliográficos utilizando as fontes secundárias de pesquisa do SEBRAE e uma pesquisa realizada no Estado do Paraná pela Vox Populi, ambas possuem estatísticas relacionadas ao segmento das MPE.

Para aplicação dos questionários foram selecionados dois públicos alvos:

- I. Proprietários de MPE: Tem como objetivo analisar o conhecimento e utilização dos empresários pelos serviços de consultoria e ainda questões sobre as principais dificuldades enfrentadas por suas empresas e suas características socioeconômicas.
- II. Consultores: Para esse público foram avaliadas as principais causas de insucesso empresarial e os setores mais carentes por uma consultoria nas MPE.

As etapas para realização do presente trabalho são:

- I. Efetuar pesquisa exploratória sobre os principais aspectos das MPE, seus problemas, causas de insucesso empresarial e como o processo de consultoria

pode contribuir para esse segmento. As fontes de dados serão em entidades de apoio a MPE e estatísticas oficiais.

- II. Elaborar e aplicar questionários de coleta de dados com os empresários das MPE na cidade de Maringá - PR para classificar as empresas e analisar suas necessidades. O questionário também quantifica a utilização de serviços de consultoria, a atuação do engenheiro de produção nesse mercado e analisa o grau de conhecimento do empresário em relação ao seu negócio.
- III. Elaborar e aplicar questionários de coleta de dados com os consultores de Maringá - PR com o propósito de analisar as deficiências que levam ao insucesso das MPE e destacar as principais áreas dessas empresas que necessitam de uma consultoria.
- IV. Tabular e avaliar os resultados obtidos.
- V. Desenvolver uma análise das informações coletadas para verificar uma nova perspectiva em relação ao potencial de atuação do engenheiro de produção como consultor nas MPE de Maringá - PR.

A pesquisa deste trabalho segue três etapas:

- I. A primeira é composta pela pesquisa secundária, onde foram coletados dados das MPE do Estado do Paraná. As referências para essa pesquisa foi outra pesquisa realizada pela Vox Populi, que contribui com a pesquisa primária realizada com os empresários de Maringá - PR.
- II. A segunda é composta pelos resultados obtidos na aplicação de questionários aos empresários das MPE de Maringá - PR. Para esta etapa foi de suma importância empresas de consultoria, junta comercial e o SEBRAE de Maringá - PR, que contribuíram com estatísticas das MPE e possibilitaram o contato com as empresas para aplicação dos questionários.
- III. A terceira é composta pelos resultados obtidos na aplicação de questionários aos consultores empresariais de Maringá - PR ligados ao segmento das MPE.

A pesquisa primária foi realizada através de questionários disponibilizados através de dois formulários online do *Google Docs*, os quais foram enviados por *e-mail* para as empresas e alguns consultores empresariais, ambos da cidade de Maringá - PR, no entanto considerável parte das respostas foram obtidas através de entrevistas

peçoais com os empresários e profissionais da área de consultoria, ambos também ligados ao segmento das MPE.

Através da análise desses dados foi possível estabelecer as áreas de potencial para consultoria e de que maneira o Engenheiro de Produção pode atuar no segmento das MPE como consultor. Logo foi necessário esse tipo de análise para validar a hipótese de pesquisa.

## **4. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE**

### **4.1. Pesquisa secundária elaborada pela Vox Populi´**

A base de dados para essa análise consiste na pesquisa realizada pela empresa Vox Populi, cujo principal objetivo é mensurar a taxa de mortalidade das MPE e os fatores condicionantes da mesma.

O público alvo da pesquisa foram as MPE criadas em 2005 do estado do Paraná considerando somente empresas que possuem cadastro nacional da pessoa jurídica do ministério da fazenda (CNPJ) e também o porte das MPE de acordo com a classificação do SEBRAE pelo número de funcionários.

Foram rastreadas 413 empresas para entrevistas entre 25 de abril a 30 de junho de 2007. Destas empresas 309 estavam em atividade e 104 estavam extintas, depois de realizado todos os procedimentos para localizar as empresas, a situação final das empresas entrevistadas foi a seguinte:

- Empresas ativas entrevistadas: 243.
- Empresas inativas entrevistadas: 8.

O dado utilizado dessa pesquisa estará disposto no item 4.2.3 que verifica as principais dificuldades do empresário em relação ao seu negócio. Por se tratar de uma questão muito abrangente é de suma importância a utilização da pesquisa secundária para enriquecer a análise.

### **4.2. Pesquisa com os empresários e consultores empresariais da cidade de Maringá - PR**

Apresentam-se nas páginas seguintes, os resultados obtidos na pesquisa com os empresários das MPE e dos consultores empresariais. Além disso, para cada pergunta é atribuído um objetivo, o resultado obtido, gráfico demonstrativo e análise.

#### 4.2.1. Perfil das empresas

Foram rastreadas 40 empresas e para realizar a análise do perfil das empresas foram realizadas três perguntas para os empresários das MPE de Maringá - PR. Foi perguntado o setor de atuação, número de funcionários e faturamento bruto anual, sendo que somente através dessas informações é possível classificar as empresas da amostra desejada dentro do porte das MPE.

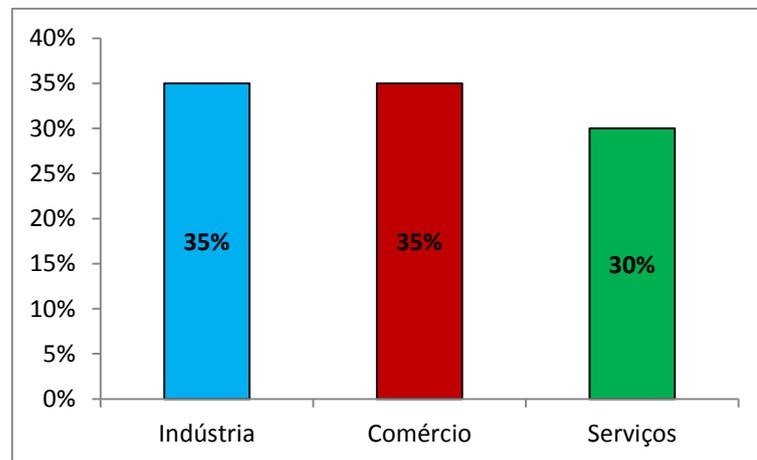
##### 4.2.1.1. Qual o setor de atuação?

**Objetivo:** Identificar o ramo de atividade da empresa com o intuito de classificar em grupos semelhantes.

**Tabela 3 - Ramo de atividade**

<b>Ramo de Atividade</b>		
<b>Ramo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Indústria</b>	14	35%
<b>Comércio</b>	14	35%
<b>Serviços</b>	12	30%
<b>Total</b>	40	100%

Fonte: Primária



**Figura 5 - Gráfico do ramo de atividade**

Fonte: Primária

A amostra da pesquisa é aleatória, portanto não houve uma preocupação em relação à proporcionalidade dos dados. Observa-se que as quantidades de empresas rastreadas são próximas.

O intuito dessa pesquisa é analisar as MPE, sendo assim foi estabelecido dois critérios para enquadramento dessas empresas.

#### 4.2.1.2. Qual é o número de funcionários que trabalham diretamente na sua empresa?

**Objetivo:** Classificar a empresa quanto ao seu número de funcionários.

**Tabela 4 - Número de funcionários**

Número de funcionários nos setores de comércio, serviços e indústria								
Porte:	SETOR:	Comércio		Serviços		Indústria		
	Nº de Funcionários:	Quantidade	%	Quantidade	%	Nº de Funcionários:	Quantidade	%
Micro	Até 9	13	93%	10	71%	Até 19	4	29%
Pequena	De 10 à 49	1	7%	2	14%	De 20 à 99	5	36%
Média	De 50 à 99	0	0%	0	0%	De 100 à 499	4	29%
Grande	Mais de 100	0	0%	0	0%	Mais de 500	1	7%
	<b>Total</b>	14	100%	12	86%	<b>Total</b>	14	100%

Fonte: Primária

Segundo o SEBRAE (2013) as empresas do setor de comércio e serviços com até 49 funcionários estão enquadradas nas MPE e nas indústrias o limite é 99. Portanto todas as empresas de comércio e serviços estão enquadradas nas MPE, entretanto foram descartadas 5 indústrias por estarem no segmento das médias e grandes empresas (MGE).

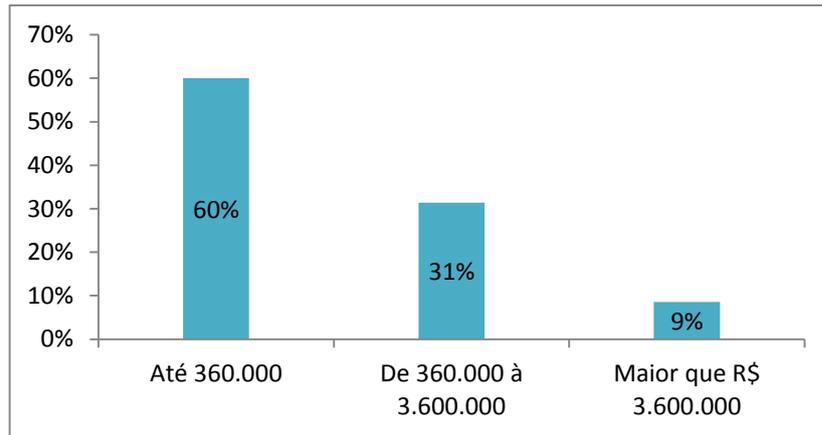
#### 4.2.1.3. Qual o seu faturamento anual?

**Objetivo:** Classificar a empresa quanto ao seu faturamento bruto anual.

**Tabela 5 - Faturamento bruto anual**

Faturamento bruto anual		
Valor em reais	Quantidade	%
Até 360.000	21	60%
De 360.000 à 3.600.000	11	31%
Maior que R\$ 3.600.000	3	9%
<b>Total</b>	35	100%

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 6 - Gráfico do faturamento bruto anual**

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que as micro empresas estão na faixa de até R\$ 360.000,00 por ano de faturamento, representando 60% da amostra, as pequenas empresas estão na faixa de R\$ 360.000,00 à R\$ 3.600.000,00, representando 31% da amostra e os 9% das empresas que estão acima dessa faixa de valores foram excluídas da amostra por serem médias ou grandes empresas, o que reduz a amostra em menos 3 indústrias.

O perfil das empresas foi estabelecido conforme o setor, número de funcionários e faturamento. O resultado da amostra a ser analisada nos próximos tópicos será realizada conforme a tabela 6, sendo um total de 32 empresas.

**Tabela 6 - Resultado final da amostra enquadrada nas MPE**

<b>Resultado final da amostragem</b>						
<b>Porte</b>	<b>Indústria</b>	<b>%</b>	<b>Comércio</b>	<b>%</b>	<b>Serviços</b>	<b>%</b>
<b>Micro Empresa</b>	3	50%	13	93%	10	83%
<b>Pequena Empresa</b>	3	50%	1	7%	2	17%
<b>Total</b>	6	100%	14	100%	12	100%

Fonte: Primária

#### **4.2.2. Conhecimento do empresário em relação ao seu negócio**

Para realizar a análise do conhecimento do empresário em relação ao seu negócio foram elaboradas três perguntas, sobre o conhecimento dos principais números da empresa, como é realizado o controle de qualidade e a precificação dos produtos. Desta forma espera-se ter um panorama geral de como o empresário classifica e gera informações para administrar sua empresa e a qualidade dos seus produtos.

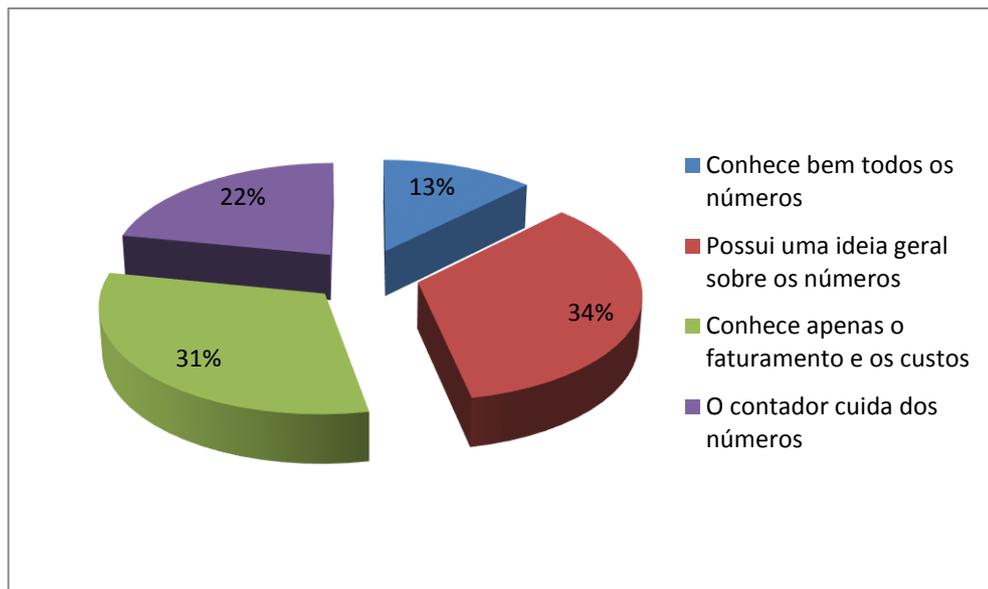
**4.2.2.1. Como você classifica suas informações sobre os números de sua empresa? Por exemplo: Lucratividade, custos, giro de estoques, balanços, margem de contribuição dos produtos, conhece todos os números?**

**Objetivo:** Identificar o grau de conhecimento do empresário em relação aos principais números do negócio.

**Tabela 7 - Conhecimento do empresário sobre os números da empresa**  
**Conhecimento dos números da empresa**

Situação	Ocorrência	%
Conhece bem todos os números	4	13%
Possui uma ideia geral sobre os números	11	34%
Conhece apenas o faturamento e os custos	10	31%
O contador cuida dos números	7	22%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Primária



**Figura 7 - Gráfico conhecimento do empresário sobre os números da empresa**

Fonte: Primária

Esta questão revela o baixo nível de conhecimento do empresário sobre os números da empresa, sendo que apenas 13% dos entrevistados conhecem bem todos os números de sua empresa. Entretanto 34% possuem uma ideia geral, 31% conhecem apenas o faturamento e os custos e os 22% restantes utilizam um contador.

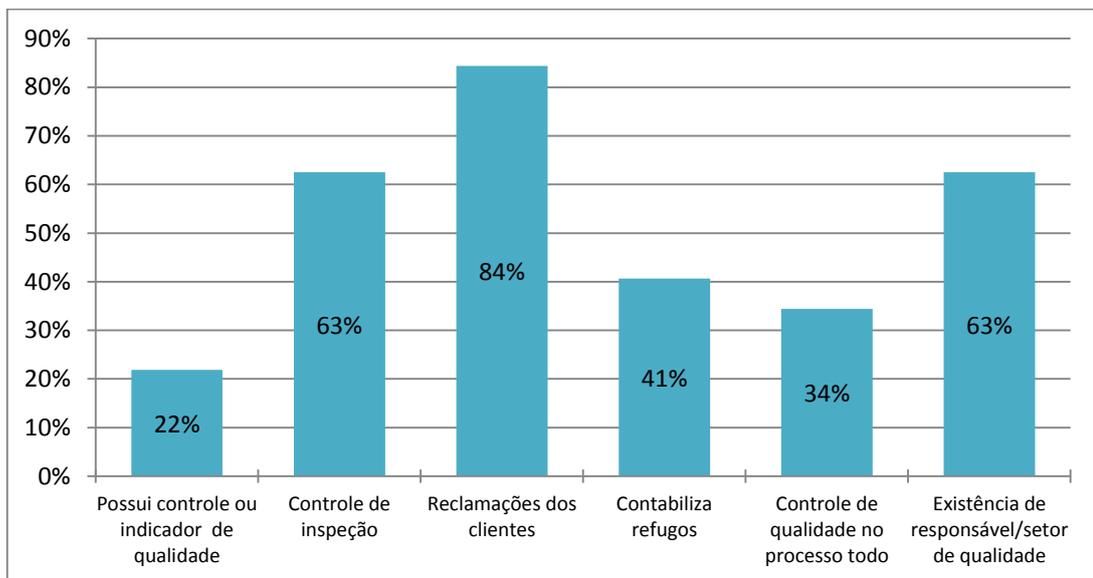
#### 4.2.2.2. Como sua empresa realiza o controle de qualidade de seus produtos/serviços?

**Objetivo:** Identificar o uso de controles de qualidade.

**Tabela 8 - Uso de controles da qualidade**

<b>Controle de Qualidade</b>		
Situação	Ocorrência	%
<b>Possui controle ou indicador de qualidade</b>	7	22%
<b>Controle de inspeção</b>	20	63%
<b>Reclamações dos clientes</b>	27	84%
<b>Contabiliza refugos</b>	13	41%
<b>Controle de qualidade no processo todo</b>	11	34%
<b>Existência de responsável/setor de qualidade</b>	20	63%
<b>Total</b>	32	100%

Fonte: Primária



**Figura 8 - Gráfico do uso de controles da qualidade**

Fonte: Primária

Identifica-se que 84% dos empresários utilizam as reclamações dos clientes para medir e melhorar a qualidade. Porém esse indicador não existe fisicamente, ou seja, não são registradas essas reclamações, portanto esse indicador é subjetivo, o empresário apenas ouve as críticas dos clientes e toma ações não baseadas em um indicador, mas sim no seu *feeling*.

O controle de inspeção e a existência de um setor ou responsável pela qualidade dos produtos estão presentes em 63% das empresas, evidenciando que os empresários das MPE ainda possuem conceitos ultrapassados de qualidade, onde existe apenas

um responsável ou setor que realiza a qualidade, além disso, os produtos são inspecionados sem planejamento, ou seja, não existe um padrão de inspeção.

Observa-se que apenas 22% dos empresários possuem de fato algum tipo de controle ou indicador de qualidade, o que mostra falta de preparo por parte do empresário. Também foi observado que 41% das empresas contabilizam seus refugos.

A última informação dessa questão revela que 34% dos empresários responderam que realizam um controle de qualidade durante todo o processo, o que levanta dúvidas sobre o conhecimento deste ao definir o que é qualidade, controles e indicadores, sendo impossível controlar a qualidade de todo o processo sem algum tipo de controle, indicador, padrão de inspeção ou sem um responsável pela qualidade. Nesta questão apenas 6% dos entrevistados disseram realizar todas as situações abordadas, o que representa uma fragilidade de gestão de qualidade nas MPE.

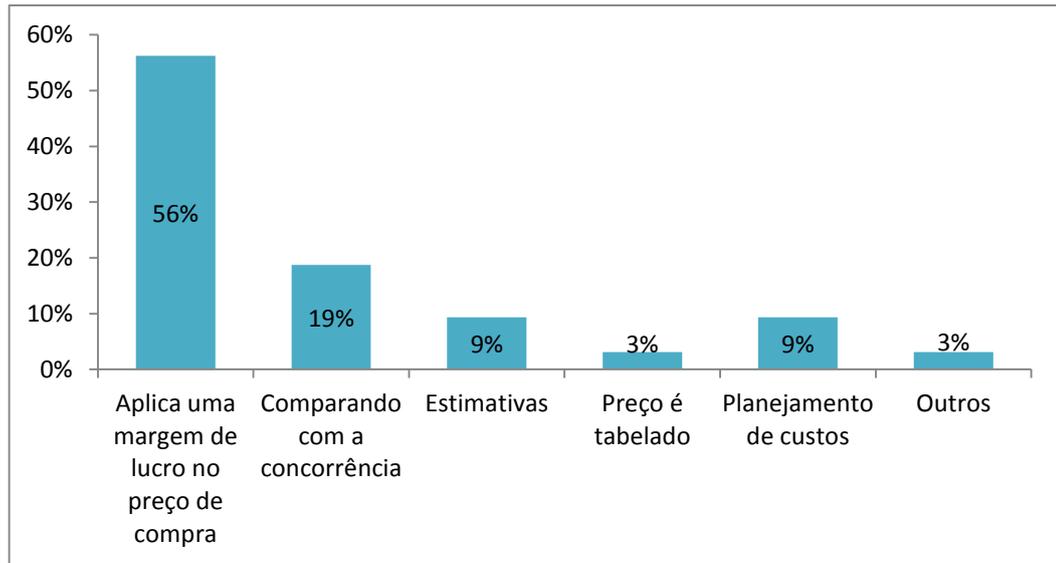
#### 4.2.2.3. Como sua empresa estabelece o preço de venda dos seus produtos?

**Objetivo:** Identificar como o empresário realiza a precificação de seus produtos.

**Tabela 9 - Formação do preço de venda**

<b>Formação do preço de venda dos produtos/serviços</b>		
<b>Situação</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>%</b>
<b>Aplica uma margem de lucro no preço de compra</b>	18	56%
<b>Comparando com a concorrência</b>	6	19%
<b>Estimativas</b>	3	9%
<b>Preço é tabelado</b>	1	3%
<b>Planejamento de custos</b>	3	9%
<b>Outros</b>	1	3%
<b>Total</b>	32	100%

Fonte: Primária



**Figura 9 - Gráfico da formação do preço de venda**

Fonte: Primária

Observa-se um comportamento conservador na formação dos preços de venda, onde predomina em 56% dos casos a aplicação de uma margem de lucro a partir do preço de compra. Outra informação relevante é que 19% dos empresários fazem uma comparação com a concorrência para gerar seu preço de venda, o que mostra falta de conhecimento do empresário em realizar um planejamento de custos para gerar o preço de venda de seus produtos, sendo que apenas 9% dos entrevistados dizem realizar esse planejamento.

Observa-se também que em 3% dos entrevistados o preço é tabelado e 3% utiliza outro tipo de método, sendo essa a resposta do entrevistado:

“Preço criado há muitos anos e simplesmente vem sendo ajustado com o passar do tempo, há alguns meses desenvolvemos uma planilha de custos, mas não gerou mudanças no preço praticado”.

Esta resposta revela certo entendimento da necessidade de alterar o modo como é realizado o custeio, mas que isso ainda é uma dificuldade para o empresário, sendo verificado certo comodismo do mesmo, onde ainda não existe uma grande preocupação com a precificação. Desta forma podemos concluir que predomina a falta de conhecimento da importância de se realizar o planejamento de custos e de como realiza-lo da forma correta.

### 4.2.3. Fatores que representam dificuldade nas MPE

Para analisar dos fatores de dificuldade nas MPE foi utilizada uma questão para os empresários das MPE e outra para os consultores empresariais. Ambas tratam de aspectos problemáticos dentro das empresas, desta forma serão comparados às dificuldades na visão de cada um deles. Além da pesquisa de campo serão abordados as informações da pesquisa secundária da Vox Populi, contendo fatores de dificuldade na condução das empresas ativas e razões de fechamento das MPE.

#### 4.2.3.1. Classifique os fatores que representam dificuldade de crescimento do seu negócio.

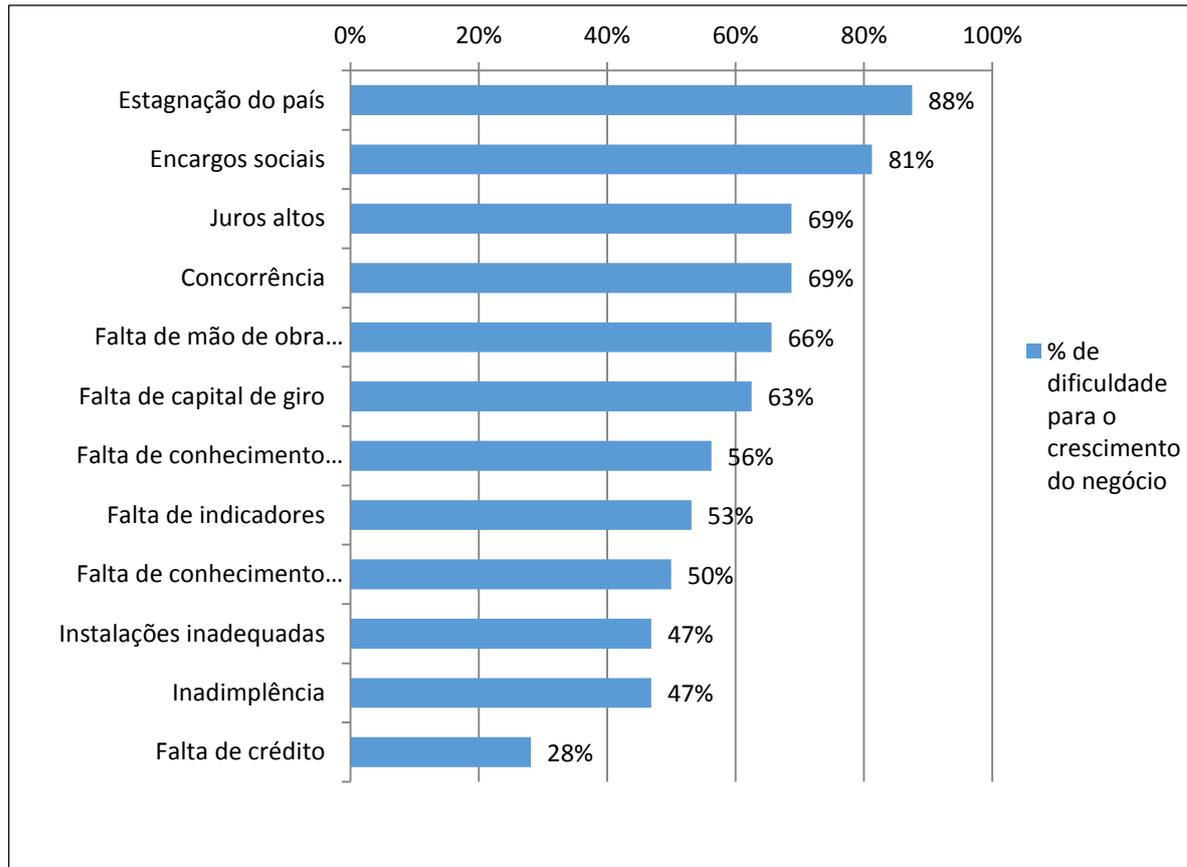
**Objetivo:** Classificar os graus de dificuldade, na visão do empresário, os fatores que atrapalham o crescimento do seu negócio.

**Tabela 10 - Fatores que representam dificuldade no crescimento do negócio**

Fatores de dificuldade no crescimento do negócio						
Fatores de dificuldade	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	Total
Falta de conhecimento gerencial	13%	31%	47%	9%	0%	100%
Falta de indicadores	6%	41%	25%	25%	3%	100%
Falta de mão de obra qualificada	13%	22%	28%	25%	13%	100%
Falta de capital de giro	16%	22%	28%	19%	16%	100%
Falta de crédito	22%	50%	16%	9%	3%	100%
Falta de conhecimento financeiro	16%	34%	28%	19%	3%	100%
Instalações inadequadas	19%	34%	28%	16%	3%	100%
Juros altos	16%	16%	22%	25%	22%	100%
Encargos sociais	6%	13%	22%	44%	16%	100%
Concorrência	6%	25%	34%	13%	22%	100%
Inadimplência	34%	19%	22%	16%	9%	100%
Estagnação do país	6%	6%	22%	50%	16%	100%

Fonte: Primária

Os fatores foram elaborados para que os entrevistados apenas quantificassem o nível de dificuldade de cada um deles, sendo que na figura 10 as respostas foram agrupadas nas dificuldades média, alta e muito alta de cada fator e ordenados para facilitar a visualização.



**Figura 10 - Gráfico dos fatores de dificuldade para o crescimento do negócio**

Fonte: Primário

Desta maneira observa-se que o fator estagnação do país foi citado por 88% dos entrevistados, sendo o fator que possui maior dificuldade para o crescimento da empresa na visão do empresário. Os encargos sociais com 81%, a concorrência e os juros altos também se destacaram com 69% e a falta de mão de obra qualificada está presente em 66% dos entrevistados como fator de dificuldade. Estes são os fatores que possuem maior importância, na visão do empresário, como dificuldade de crescimento do seu negócio, além disso, são fatores externos da empresa, ou seja, os empresários consideram os aspectos externos mais relevantes que os internos.

Observa-se que a falta de capital de giro possui grande importância como fator de dificuldade, sendo presente em 63% dos entrevistados, a falta de conhecimento gerencial 56%, a falta de indicadores com 53%, as instalações inadequadas e a inadimplência estiveram presentes em 47% dos entrevistados e a falta de crédito é apontada como fator de menor dificuldade, sendo citado por apenas 28% dos entrevistados, o que pode ser justificado pelas atuais facilidades na obtenção de crédito.

Uma análise mais consistente se torna necessária nesta questão pelo fato dos fatores serem pré-estabelecidos pelo autor e os entrevistados apenas deveriam classificar as dificuldades em cada item.

Para enriquecer esta questão foi utilizada a pesquisa da Vox Populi, onde questionaram aos empresários das MPE do Estado do Paraná sobre quais eram as principais dificuldades encontradas na condução das atividades das empresas que estavam em atividade e também quais as razões para o fechamento das empresas extintas. A questão foi aberta e os empresários poderiam responder mais de um fator, o resultado está apresentado na tabela 11.

**Tabela 11 - Principais dificuldades para as empresas em atividade e razões para fechamento**

<b>Principais dificuldades encontradas na empresa</b>		
<b>Dificuldade</b>	<b>Empresas Ativas</b>	<b>Empresas Extintas</b>
<b>Falta de mão de obra qualificada</b>	16%	13%
<b>Concorrência</b>	14%	-
<b>Carga tributária/Encargos/Impostos</b>	13%	-
<b>Falta de capital de giro</b>	12%	25%
<b>Falta de clientes</b>	10%	25%
<b>Maus pagadores/Inadimplência</b>	8%	-
<b>Falta de conhecimento de gestão</b>	5%	-
<b>Falta de crédito</b>	5%	-
<b>Dificuldade financeira</b>	3%	-
<b>Crise econômica do país</b>	3%	-
<b>Má localização da empresa</b>	2%	-
<b>Baixo lucro</b>	2%	25%
<b>Desconhecimento do mercado</b>	2%	-
<b>Burocracia</b>	1%	-
<b>Outras</b>	1%	-
<b>Nenhuma</b>	30%	-
<b>NS/NR</b>	2%	13%
<b>Base</b>	243	8

Fonte: Secundária

Em relação as empresas ativas identifica-se que a falta de mão de obra qualificada (16%), a concorrência (14%), carga tributária (13%), falta de capital de giro (12%) e falta de clientes (10%) são apontados como as principais dificuldades na visão dos empresários. Já os empresários das empresas extintas responderam que a falta de capital de giro, falta de clientes e baixo lucro, ambos com 25%, e a falta de mão de obra qualificada (13%) são as principais razões para o fechamento da empresa.

É possível verificar grandes semelhanças entre as duas pesquisas, sendo os principais fatores em comum a falta de mão de obra, carga tributária elevado, juros altos, grande concorrência e falta de capital de giro.

A abordagem principal para análise dessas informações será a relação entre os fatores internos e externos da empresa. A análise dos resultados obtidos nas duas pesquisas é que os empresários das MPE relacionam os problemas de suas empresas a fatores externos, ou seja, a causas fora de seu controle que predominam em relação aos internos.

Segue abaixo o questionamento aplicado aos consultores de Maringá - PR sobre quais fatores levam o insucesso empresarial das MPE. Sendo que foram entrevistados nove consultores empresariais da cidade de Maringá - PR e que eles apontaram trinta e quatro fatores, proporcionando uma média de três fatores por consultor, o que era o intuito da questão.

#### **4.2.3.2. Quais os principais fatores de insucesso empresarial das micro e pequenas empresas?**

**Objetivo:** Verificar os principais fatores de insucesso empresarial das MPE na visão dos consultores empresariais de Maringá - PR.

Tabela 12 - Fatores de insucesso empresarial apontado pelos consultores

<b>Fatores de insucesso empresarial nas MPE</b>		
<b>Fatores</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>%</b>
Falta de conhecimento administrativo	4	12%
Ausência de planejamento estratégico	3	9%
Falta de planejamento	2	6%
Ausência de planejamento financeiro	2	6%
Falta de gestão empresarial	2	6%
Falta de conhecimento do mercado	2	6%
Falta de conhecimento financeiro	2	6%
Mistura das contas pessoais com as da empresa	2	6%
Falta de controles gerenciais	1	3%
Falta de recursos financeiros	1	3%
Dificuldades de fluxo de caixa	1	3%
Colaboradores não qualificados	1	3%
Ausência de sistemas de gestão da qualidade	1	3%
Ausência de plano de negócios	1	3%
Falta de capital de giro	1	3%
Falta de planejamento de operações	1	3%
Falta de conhecimento sobre reinvestimento	1	3%
Gestão centralizadora	1	3%
Falta de conhecimento em processos	1	3%
Falta de conhecimento em produtos	1	3%
Falta de iniciativa para mudanças	1	3%
Falta de visão global do negócio.	1	3%
Falta de capacitação dos responsáveis pela gestão	1	3%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fonte: Primária

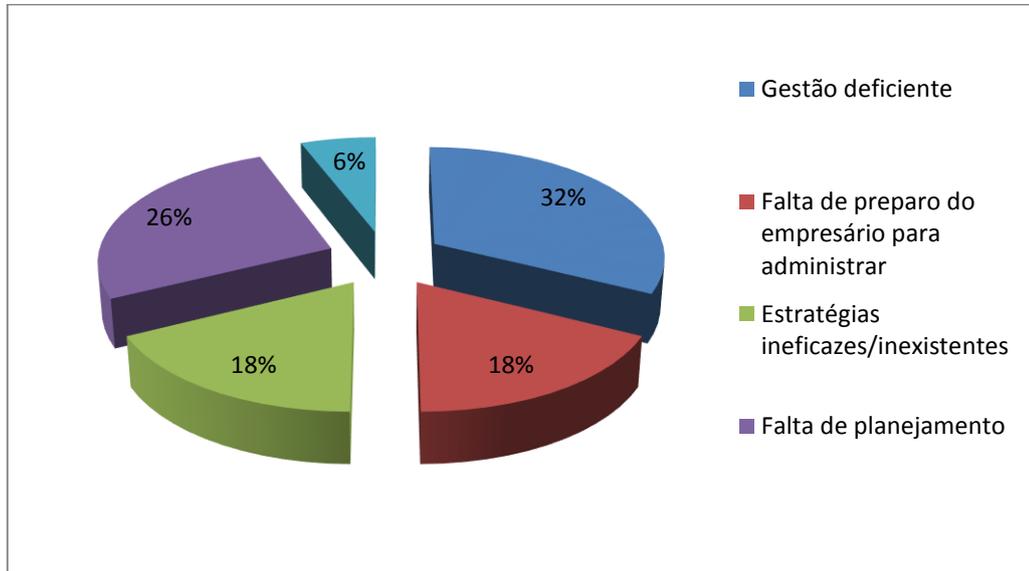
Esta pergunta foi aberta, o que proporcionou maior liberdade para o entrevistado expressar sua opinião, além de enriquecer a pesquisa. Entretanto observa-se semelhanças entre as respostas, sendo necessário realizar um agrupamento dos dados em assuntos afins, sendo eles gestão deficiente, falta de preparo do empresário para administrar, estratégias ineficazes ou inexistentes, falta de planejamento e ambiente externo desfavorável. Os agrupamentos das respostas dos consultores empresariais estão dispostos na tabela 13.

Tabela 13 - Fatores de insucesso empresarial agrupados

<b>Fatores de insucesso empresarial nas MPE</b>		
<b>Fatores</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>%</b>
<b>Gestão deficiente</b>	11	32%
<b>Falta de planejamento</b>	9	26%
<b>Falta de preparo do empresário para administrar</b>	6	18%
<b>Estratégias ineficazes/inexistentes</b>	6	18%
<b>Ambiente externo desfavorável</b>	2	6%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fonte: Primária

Para facilitar a visualização, segue a representação gráfica do resultado (figura 11), indicando quais os problemas de maior impacto para o insucesso das MPE:



**Figura 11 - Gráfico dos fatores de insucesso empresarial agrupados**

Fonte: Primária

Observa-se que o maior fator para o insucesso empresarial na visão dos consultores é a gestão deficiente (30%), seguido pelo falta de planejamento (26%), o despreparo do empresário em administrar seu negócio (18%) e as estratégias ineficazes ou inexistentes (18%), cabendo aos fatores externos desfavoráveis apenas 6% das indicações.

Observa-se que os consultores empresariais entrevistados apontam 94% de suas respostas a fatores internos das MPE como causas de insucesso empresarial.

A constatação realizada neste item é o paradoxo entre as visões dos empresários das MPE e os consultores empresariais ligados a esse segmento.

Os empresários relacionam principalmente aspectos externos da empresa com as grandes barreiras para o desenvolvimento do seu negócio, sendo as principais:

1. Estagnação do país;
2. Alta carga tributária;
3. Alta taxa de juros;
4. Concorrência;
5. Falta de mão de obra;

Em contrapartida os consultores relacionam aspectos internos, sendo as principais:

1. Gestão deficiente;
2. Falta de preparo dos empresários;
3. Estratégias ineficientes;
4. Falta de planejamento;

#### 4.2.4. Áreas das empresas que necessitam de uma consultoria

Para verificar as áreas que necessitam de consultoria foram elaboradas três perguntas. Para o empresário foi questionada se ele possui a necessidade de uma consultoria empresarial e em quais áreas. A outra questão foi direcionada aos consultores empresariais sobre as áreas mais carentes por uma consultoria nas MPE.

##### 4.2.4.1. Você sente necessidade dos serviços prestados por uma consultoria empresarial?

**Objetivo:** Identificar a demanda potencial por consultoria nas MPE.

**Tabela 14 - Necessidade de consultoria**

<b>Necessidade por serviços de consultoria empresarial</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	14	44%
<b>Não</b>	18	56%
<b>Total</b>	32	100%

Fonte: Primária

Observa-se que 44% dos entrevistados responderam que sentem necessidade dos serviços prestados por uma consultoria empresarial sendo eles 4 indústrias, 4 comércio e 6 serviços.

Considerando a enorme quantidade de empresas desse segmento existe um grande potencial de mercado a explorar nos três setores analisados.

##### 4.2.4.2. Em quais áreas você sente a necessidade de uma consultoria?

**Objetivo:** Identificar as áreas críticas da empresa, na percepção do empresário.

Tabela 15 - Áreas de necessidade por consultoria

<b>Necessidade de consultoria</b>		
<b>Área</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>%</b>
<b>Estratégia empresarial</b>	8	57%
<b>Financeira</b>	8	57%
<b>Administrativa</b>	5	36%
<b>Treinamento</b>	5	36%
<b>Gerencial</b>	4	29%
<b>Marketing</b>	4	29%
<b>Produção</b>	2	14%
<b>Crédito</b>	2	14%
<b>Inovação e Tecnologia</b>	2	14%
<b>Geral</b>	2	14%
<b>Qualidade</b>	1	7%
<b>Desenvolvimento de produtos</b>	1	7%
<b>Total</b>	14	100%

Fonte: Primária

Observa-se que 57% dos entrevistados apontaram estratégia empresarial e financeira como áreas que necessitam de uma consultoria, administrativa e de treinamento com 36%, gerencial e marketing com 29%, produção, crédito, inovação e tecnologia com 14% e desenvolvimento de produtos e qualidade com apenas 7%.

Observa-se também que 14% dos empresários revelaram a necessidade de uma consultoria geral, o que deixa claro a falta de conhecimento administrativo por parte desses empresários.

#### **4.2.4.3. Na sua experiência como consultor empresarial, em uma micro ou pequena empresa, quais as áreas que são mais carentes por uma consultoria?**

**Objetivo:** Identificar as áreas críticas das empresas na visão dos consultores empresariais.

Tabela 16 - Áreas carentes por consultoria

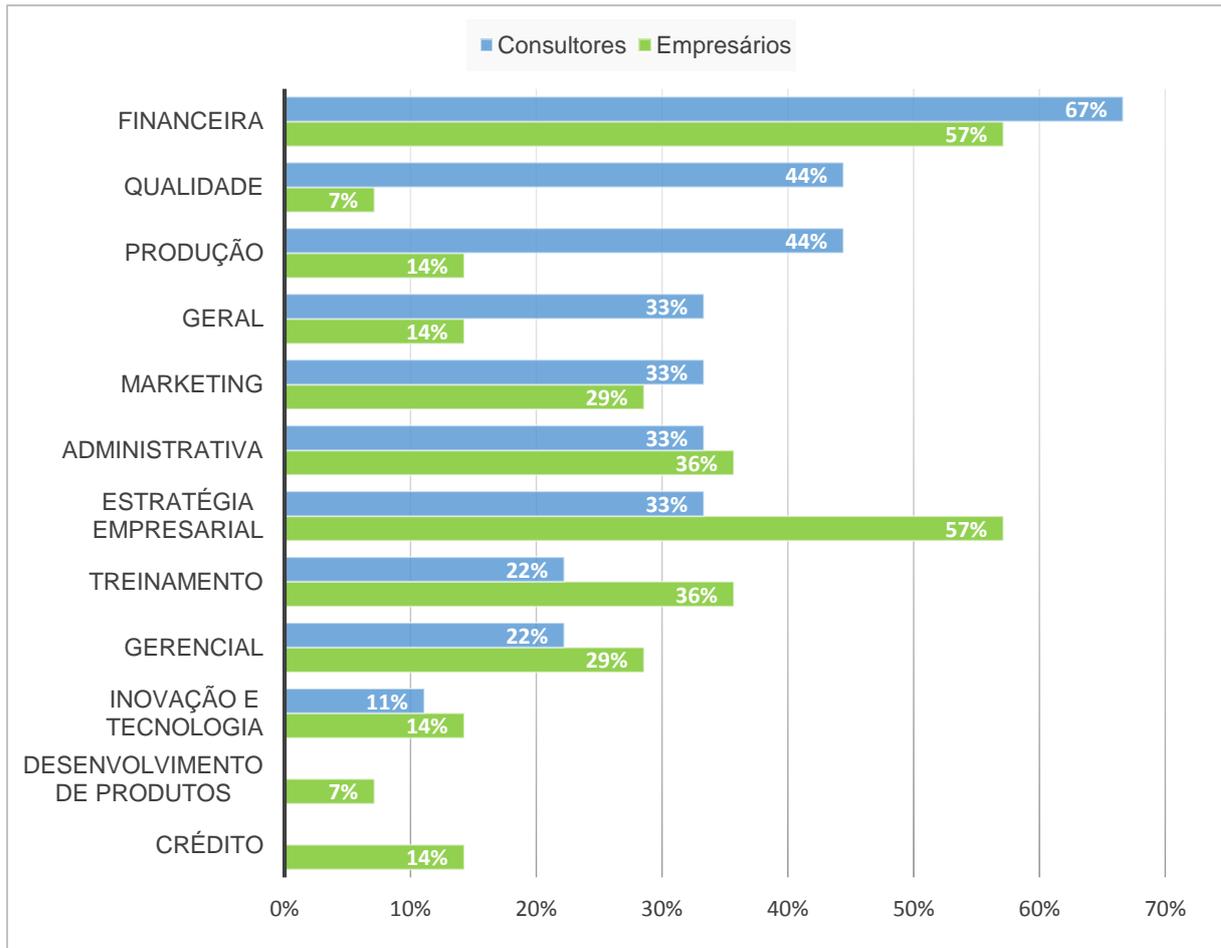
<b>Áreas carentes por consultoria</b>		
<b>Área</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>%</b>
<b>Financeira</b>	6	67%
<b>Produção</b>	4	44%
<b>Qualidade</b>	4	44%
<b>Estratégia empresarial</b>	3	33%
<b>Administrativa</b>	3	33%
<b>Marketing</b>	3	33%
<b>Geral</b>	3	33%
<b>Gerencial</b>	2	22%
<b>Treinamento</b>	2	22%
<b>Inovação e Tecnologia</b>	1	11%
<b>Crédito</b>	0	0%
<b>Desenvolvimento de produtos</b>	0	0%
<b>Total</b>	9	100%

Fonte: Primária

Observa-se que a área financeira predomina com 67%, o que mostra que o setor financeiro possui grande deficiência na visão dos consultores. As áreas de produção, qualidade com 44%, em seguida a administrativa, estratégia empresarial e marketing com 33%, gerencial e treinamento com 22% e com apenas 11% a área de inovação e tecnologia, sendo crédito e desenvolvimento de produtos não foram citadas.

Observa-se mais uma vez que o item geral aparece com 33%, representando que todas as áreas da empresa possuem alguma deficiência e que uma consultoria poderia supri-la.

Para facilitar à visualização das respostas dos empresários e dos consultores as informações foram comparadas na figura 12:



**Figura 12 - Gráfico das áreas de necessidade por consultoria**  
Fonte: Primária

Observa-se que as maiores diferenças entre as respostas dos empresários e consultores são as áreas de qualidade, produção e estratégia empresarial. Sendo que as duas primeiras possuem maiores carências para os consultores. A gestão da qualidade realizada com os empresários detectou pouca utilização de controles e indicadores, o que representa uma gestão primitiva, mas que somente é percebida pelos consultores empresariais. A área de produção também não possui grande interesse para os empresários, mas que para os consultores existe grandes deficiências que necessitam de uma consultoria, pois para o consultor a produção pode ser um grande diferencial competitivo, mas que não é considerado pelos empresários, sendo um dos motivos a baixa produção que se ampliada pode se tornar um problema, gerando grandes desperdícios e custos elevados.

A estratégia empresarial em maior escala citada pelos empresários representa a necessidade do mesmo em ser mais competitivo no mercado e o consultor considera

que a estratégia necessita de auxílio, mas que outros setores como os citados anteriormente merecem mais atenção, em destaque o setor financeiro, que obteve maior índice de carência por consultoria, podendo ser considerado área básica para a organização conquistar seus objetivos.

#### 4.2.5. Utilização e áreas de atuação das consultorias

Para este item foi perguntado ao empresário se já havia contratado serviços de consultoria empresarial e em quais áreas atuaram as consultorias.

##### 4.2.5.1. Sua empresa já contratou os serviços de uma consultoria?

**Objetivo:** Verificar a utilização dos serviços de consultoria.

**Tabela 17 - Utilização de consultoria**

<b>Utilização de consultoria empresarial</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	12	38%
<b>Não</b>	20	63%
<b>Total</b>	32	100%

Fonte: Primária

Observa-se que apenas 38% dos entrevistados já contratam algum tipo de consultoria. Sendo 5 indústrias, 6 comércio e apenas 1 serviços, desta forma constatamos que 83% das indústrias entrevistadas já contratam uma consultoria, o comércio 42% e em serviços apenas 8%.

Comparando as informações obtidas observa-se que apesar do setor de serviços não ter contratado muitas consultorias é um setor que abrange uma parcela de 38% das MPE do Paraná, além disso, 42% dos entrevistados desse setor disseram ter áreas da empresa que necessitam de uma consultoria. Logo é possível verificar que o setor de serviços é um mercado a ser explorado pelas consultorias.

Ainda comparando as informações observa-se que das 5 indústrias que já contrataram uma consultoria 4 disseram que ainda necessitam deste serviço. Concluímos que existem uma grande aceitação por parte das indústrias em relação aos serviços de

consultorias, além de representar um setor que usualmente possui maiores oportunidades para o Engenheiro de Produção atuar.

#### 4.2.5.2. Em quais áreas atuaram a(s) consultoria(s)?

**Objetivos:** Verificar as áreas onde as consultorias atuaram.

**Tabela 18 - Áreas de atuação das consultorias**

<b>Áreas onde atuaram as consultorias</b>		
<b>Área</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>%</b>
<b>Qualidade</b>	5	42%
<b>Marketing</b>	5	42%
<b>Financeira</b>	4	33%
<b>Administrativa</b>	4	33%
<b>Estratégia empresarial</b>	3	25%
<b>Produção</b>	2	17%
<b>Gerencial</b>	2	17%
<b>Treinamento</b>	2	17%
<b>Geral</b>	2	17%
<b>Desenvolvimento de produtos</b>	1	8%
<b>Crédito</b>	0	0%
<b>Inovação e Tecnologia</b>	0	0%
<b>Total</b>	12	100%

Fonte: Primária

Observa-se que as áreas de qualidade e marketing (42%) são onde as consultorias mais atuaram, em seguida a financeira e administrativa (33%), estratégia empresarial (25%), produção, gerencial, treinamento e geral (17%), desenvolvimento de produtos (8%) e não atuaram consultorias nas áreas de crédito e inovação e tecnologia. Todos os resultados com os investimentos em consultoria nessas áreas foram ditos satisfatórios pelos empresário.

Para analisar o potencial dessas áreas será utilizado o gráfico radar no item 4.3, onde contém três séries de dados, sendo as áreas que já atuaram as consultorias, áreas que o empresário necessita de consultoria e áreas carentes por consultoria segundo os consultores empresariais.

#### 4.2.6. Atuação do engenheiro de produção em consultoria

Para este item foi perguntado aos empresários os quais no item anterior disseram já ter contratado alguma tipo de consultoria, sendo assim foi questionado se o serviço contratado teve a participação de algum Engenheiro de Produção.

##### 4.2.6.1. A(s) consultoria(s) tiveram a participação de algum engenheiro de produção?

**Objetivo:** Verificar a atuação do engenheiro de produção em consultoria empresarial.

**Tabela 19 - Participação do engenheiro de produção**

<b>Participação do Engenheiro de Produção</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	2	17%
<b>Não</b>	10	83%
<b>Total</b>	12	100%

Fonte: Primária

Observa-se que o engenheiro de produção consultor possui pouca atuação no segmento das MPE (17%), o que não evidencia a incapacidade desse profissional, mas sim poucos profissionais atuando nesse porte de empresa. Verifica-se que as áreas de atuação desse profissional foram às áreas de estratégia empresarial (50%), produção (50%), financeira (100%), qualidade (50%), administrativa (50%) e marketing (50%).

#### 4.3. Análise potencial das áreas das MPE para consultoria

Para realizar esta análise será utilizado dados da pesquisa primária. O critério utilizado para classificação do potencial de consultoria utilizou a seguinte escala:

- Até 19%: Baixo
- De 20% à 39%: Médio
- 40% ou mais: Alto

Essa escala foi elaborada pelo autor e analisados cada área separadamente, ao final serão apresentados os resultados.

### 4.3.1. Análise das áreas de necessidade de consultoria apontadas pelos empresários

Para esta análise foi utilizado o gráfico de radar para obter uma visão clara dos itens em destaque. A figura 13 apresenta os dados referentes à tabela 15 do item 4.2.4.2 – p.44:

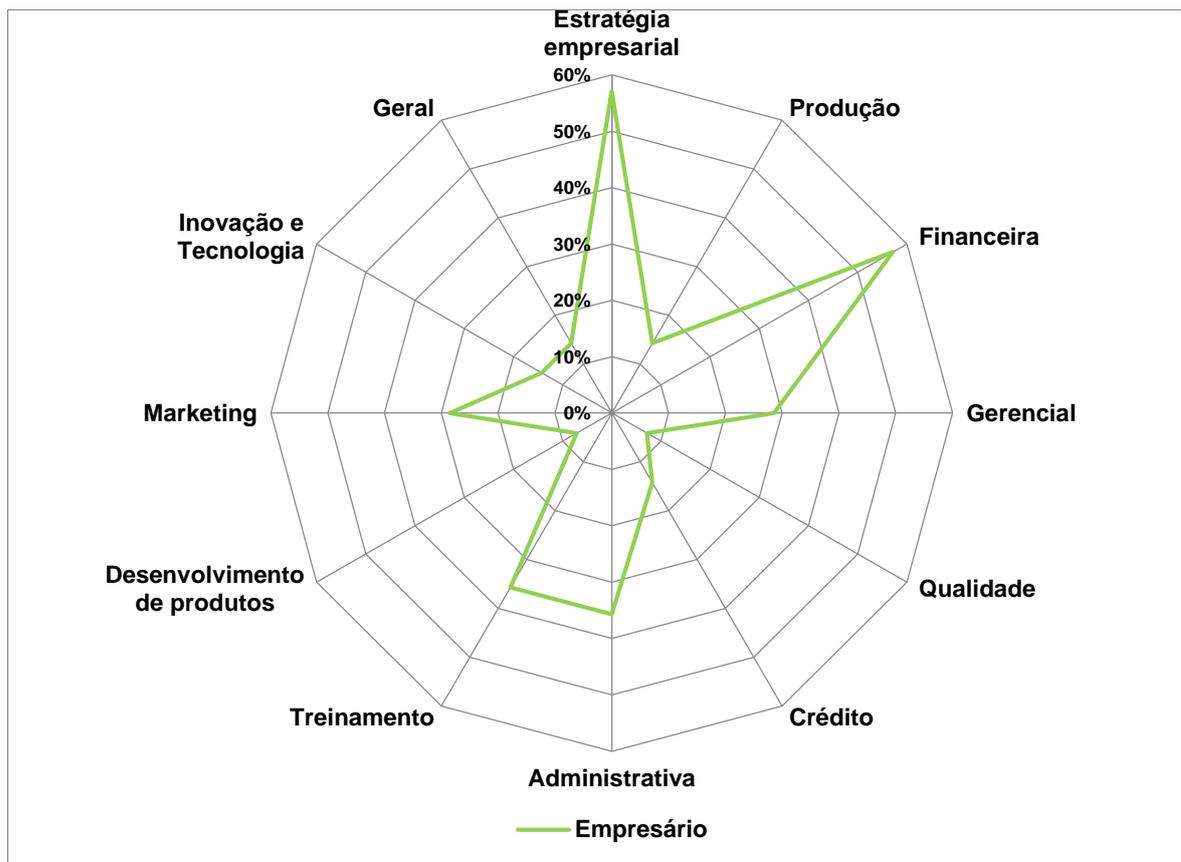


Figura 13 - Radar das áreas de necessidade de consultoria apontado pelos empresários  
Fonte: Primária

- A. Estratégia Empresarial:** Observa-se alta necessidade por consultorias apontada pelos empresários (57%). Esta área é muito abrangente e pouco se pode afirmar quanto ao real desejo dos empresários em contratar serviços de consultoria, no entanto é possível constatar que por se tratar de MPE são os próprios empresários que muitas vezes realizam os serviços operacionais e gerenciais, desta forma acabam por deixar a estratégia em segundo plano.
- B. Financeira:** Observa-se alta necessidade por consultorias apontada pelos empresários (57%). É possível verificar o baixo nível conhecimento do empresário em relação aos números da empresa e no estabelecimento do

preço de venda dos produtos (item 4.2.2.1 – p.34 e 4.2.2.3. – p.36), além disso, foi verificado que 22% dos empresários utilizam um contador para administrar os números da empresa. Portanto é evidente que os empresários das MPE possuem déficit de conhecimento na área financeira.

- C. Administrativa:** Observa-se média necessidade por consultoria na visão do empresário (37%). Muitas empresas de micro e pequeno porte possuem problemas administrativos, sendo o mesmo problema do setor da estratégico, uma vez que o empresário é quem administra, gerencia e também realiza grande parte das operações, o resultado dessa sobrecarga de funções é a fragilidade do setor administrativo e estratégico da empresa.
- D. Treinamento:** Observa-se média necessidade por consultoria na visão do empresário (36%). Os empresários das MPE associam grande parte das dificuldades de sua empresa a fatores externos (item 4.2.3.1 – p.38), onde uma das grandes dificuldades apontadas por ele foi a falta de mão de obra qualificada. Portanto o treinamento aparece com uma solução para esse déficit de mão de obra.
- E. Gerencial:** Observa-se média necessidade apontada pelos empresários (29%). O médio interesse por parte do empresário é facilmente justificado pelo fato que o papel da gerencia pertencer a ele, o que pode ser a causa do seu não apontamento como grande necessidade de consultoria. Entretanto a falta de conhecimento gerencial aparece em 56% dos empresários como fator de dificuldade para o crescimento do negócio (item 4.2.3.1– p.38).
- F. Marketing:** Observa-se média necessidade apontada pelos empresários (29%). O interesse em marketing pelo empresário pode ser reflexo de uma perda de clientes, o que pode estar ligado a diversos fatores da empresa, por exemplo uma perda de qualidade dos produtos.
- G. Produção:** Observa-se baixa necessidade por consultorias apontada pelo empresário (14%). Esta visão do empresário em relação a produção não revela que sua produção não necessita de consultoria, mas que o empresário não considera a produção como um diferencial competitivo que com o suporte de uma consultoria poderia alavancar os resultados de sua empresa, com uma diminuição nos custos e aumento de produtividade.
- H. Geral:** Observa-se baixa necessidade de consultoria apontada pelos empresários (14%). A área geral da empresa está relacionada a aspectos

administrativos das demais áreas, o que para o empresário necessita de grande preparo para exercer as mais diversas áreas de conhecimento que uma empresa demanda. Neste caso o empresário revela necessitar de uma consultoria mais especializada em alguma área e não uma consultoria generalista.

- I. Inovação e Tecnologia:** Observa-se baixa necessidade de consultoria na apontada pelos empresários (14%). O baixo resultado é derivado principalmente da falta de conhecimento do empresário em relação ao uso da inovação e também da tecnologia para melhorar os resultados da empresa, sendo que em sua visão são áreas que demandam grandes investimento, o que não necessariamente é verdade.
- J. Crédito:** Observa-se baixa necessidade de consultoria na apontada pelos empresários (14%). A falta de crédito foi pouco citada também na questão das dificuldades enfrentadas pelos empresários (item 4.2.3.1 – p.38) o que resulta na baixa necessidade por consultorias nesta área.
- K. Qualidade:** Observa-se baixa necessidade de consultoria na apontada pelos empresários (7%). Embora tenha sido pouco citada pelos empresários é importante ressaltar os resultados sobre conhecimento do empresário (item 4.2.2.2 – p.35), onde a gestão da qualidade apresenta grandes fragilidades, sendo que apenas 6% dos entrevistados realizam todos os aspectos abordados na questão.
- L. Desenvolvimento de Produtos:** Observa-se baixa necessidade de consultoria na apontada pelos empresários (7%). Verifica-se que o empresário não se interessa por essa área, sendo uma possível causa é a falta de conhecimento dos resultados que esta pode proporcionar ou então falta de estrutura para tal, por se tratar de uma MPE os recursos são mais limitados.

#### **4.3.2. Análise das áreas onde atuaram as consultorias**

Para esta análise foi utilizado o gráfico de radar para obter uma visão clara dos itens em destaque. A figura 14 apresenta os dados referentes à tabela 18 do item 4.2.5.2 – p.49:

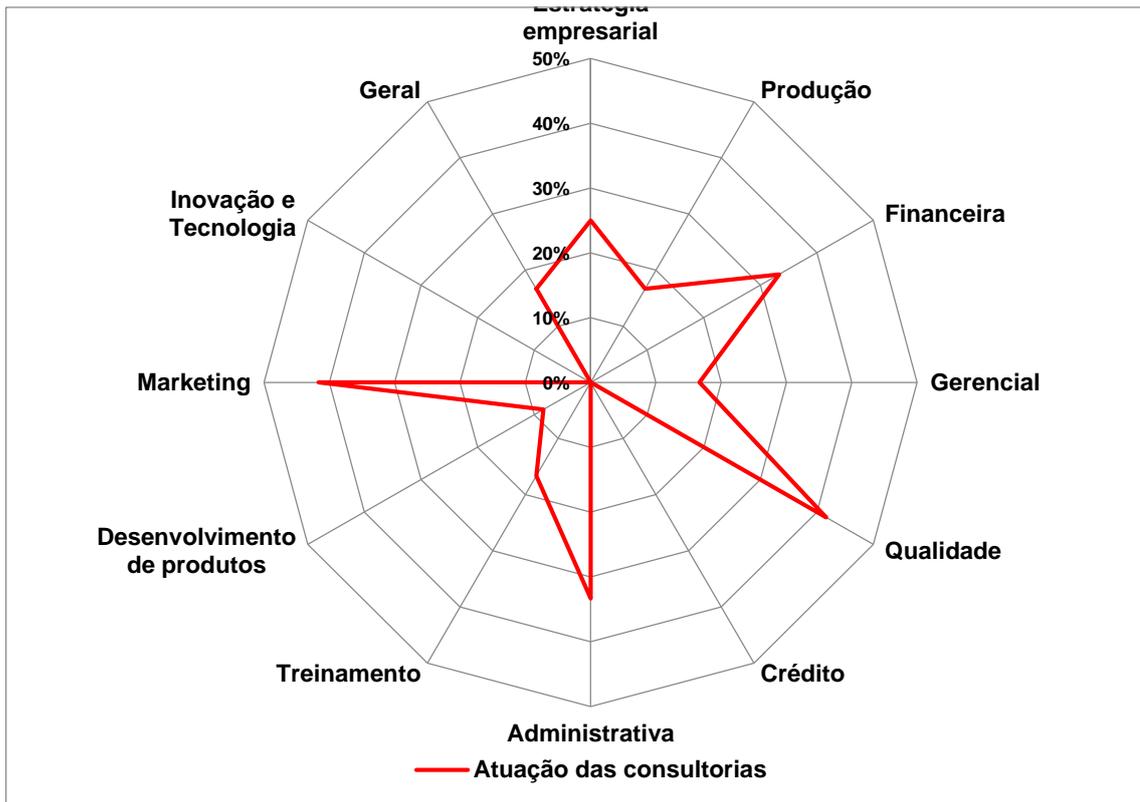


Figura 14 - Radar das áreas onde atuaram as consultorias

Fonte: Primária

- A. Qualidade:** Observa-se alta atuação das consultorias apontada pelos empresários (42%). O empresário de fato investe seu capital em consultorias nesta área. Um dos fatores que podem justificar isso é a grande percepção dos clientes em qualidade.
- B. Marketing:** Observa-se alta atuação das consultorias apontada pelos empresários (42%). O empresário de fato investe seu capital em consultorias nesta área. Um dos fatores que podem justificar isso é a concorrência sendo citada pelos empresários como uma das grandes dificuldades para o crescimento do negócio (item 4.2.3.1 – p.38), sendo o marketing uma alternativa superar essa concorrência.
- C. Financeira:** Observa-se média atuação das consultorias apontada pelos empresários (33%). Área comumente trabalhada por consultorias em qualquer porte de empresa e valorizada pelos empresários das MPE, sendo que eles apresentam pouco conhecimento em questões básicas que envolvem o setor financeiro, como o conhecimento dos números da empresa e o estabelecimento dos preços de venda dos produtos (item 4.2.2.1 – p.34 e 4.2.2.3 – p.36).

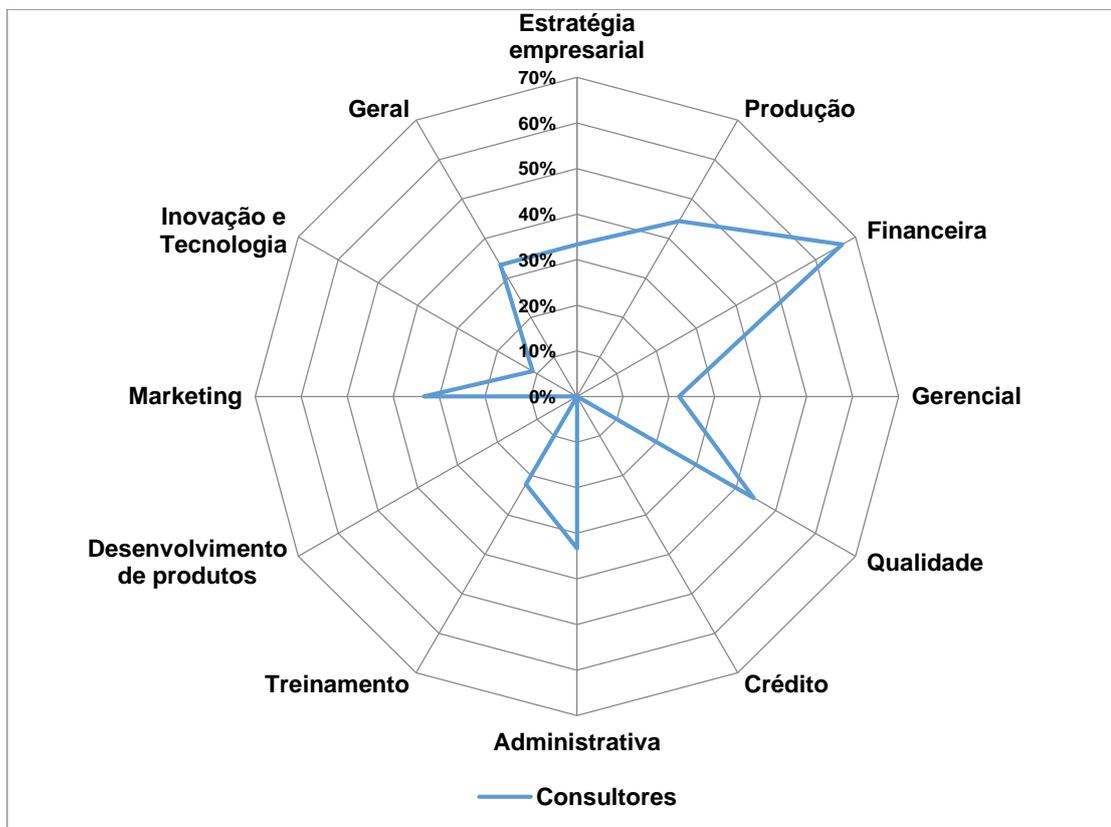
- D. Administrativa:** Observa-se média atuação das consultorias apontada pelos empresários (33%). Área frequentemente trabalhada por consultorias em qualquer porte de empresa e valorizada pelos empresários das MPE, sendo o principal foco das consultorias dessa área suprir as necessidades dos gestores da empresa.
- E. Estratégia Empresarial:** Observa-se média atuação das consultorias apontada pelos empresários (25%). As consultorias nessa área abrangem diversos fatores de dentro e fora das empresas, desta forma por exigir um grau de complexidade maior obteve investimentos nessa área, para desta forma suprir a falta de preparo e tempo dos empresários das MPE em realizar um planejamento estratégico adequado.
- F. Treinamento:** Observa-se baixa atuação das consultorias apontada pelos empresários (17%). Pouco foi investido em treinamento, sendo um dos motivos o tempo e custo que demandam consultorias nessa área. Além disso, podemos perceber que esse setor pode ser mais explorado para suprir a falta de mão de obra qualificada, sendo esta citada pelos empresários como fator de dificuldade para o crescimento do negócio (item 4.2.3.1 – p.38).
- G. Gerencial:** Observa-se baixa atuação das consultorias apontada pelos empresários (17%). Pouco foi investido na área gerencial, entretanto a falta de conhecimento gerencial aparece em 56% dos empresários como fator de dificuldade para o crescimento do negócio (item 4.2.3.1 – p.38). Desta forma é possível afirmar que por ser uma área de dificuldade e que as consultorias não atuam tanto, se torna um setor deficiente nas MPE.
- H. Produção:** Observa-se baixa atuação das consultorias apontada pelos empresários (17%). Pouco foi investido na área de produção, o que pode resultar na utilização de métodos antigos com muitas perdas de processo e estoques elevados que, no entanto, não é percebido pelo empresário.
- I. Geral:** Observa-se baixa atuação das consultorias apontada pelos empresários (17%). Pouco é investido em consultorias mais generalistas, o que resultou em falhas administrativas em diversos setores das MPE.
- J. Desenvolvimento de Produtos:** Observa-se baixa atuação das consultorias apontada pelos empresários (8%). Muito pouco é investido nessa área, sendo um dos motivos a falta de conhecimento do empresário na capacidade dessa área e pelo custo elevado que ela possui.

**K. Inovação e Tecnologia:** Observa-se nenhuma atuação das consultorias apontada pelos empresários (0%). Porém não se pode constatar que nada foi investido nessa área, mas que o empresário da MPE possui pouco conhecimento do processo de inovação e dos benefícios que os investimentos em tecnologia podem trazer para sua empresa.

**L. Crédito:** Observa-se nenhuma atuação das consultorias apontada pelos empresários (0%). Nenhum investimento nessa área, além disso, foi pouco apontado como área de dificuldade pelos empresários (item 4.2.3.1 – p.38).

#### 4.3.3. Análise das áreas carentes por consultoria apontadas pelos consultores

Para esta análise foi utilizado o gráfico de radar para obter uma visão clara dos itens em destaque. A figura 15 apresenta os dados referentes à tabela 16 do item 4.2.4.3 – p.45:



**Figura 15 - Radar das áreas carentes por consultoria apontadas pelos consultores**  
Fonte: Primária

- A. Financeira:** Observa-se alta necessidade por consultorias apontada pelos consultores (67%). Os fatores de insucesso empresarial citados pelos consultores (item 4.2.3.2 – p.41) englobam desde a falta de conhecimentos financeiros (controles e operações) e não realizar um planejamento financeiro. Desta forma a área financeira destacou-se na visão dos consultores como deficiente nas MPE.
- B. Qualidade:** Observa-se alta necessidade por consultorias apontada pelos consultores (44%). Os fatores de insucesso empresarial citados pelos consultores (item 4.2.3.2 – p.41) englobam ausência de gestão da qualidade e de planejamento, o que certamente torna a qualidade uma área deficiente nas MPE na visão dos consultores.
- C. Produção:** Observa-se alta necessidade por consultorias apontada pelos consultores (44%). Entre os fatores de insucesso empresarial citados pelos consultores (item 4.2.3.2 – p.41) a produção não foi citada, mas aspectos relacionados como falta de gestão, conhecimento em processos e planejamento de operações. Logo é possível classificar a produção como área de deficiência dentro das MPE na visão dos consultores.
- D. Administrativa:** Observa-se média necessidade por consultorias apontada pelos consultores (33%). A falta de preparo do empresário para administrar foi um dos principais fatores de insucesso empresarial citados pelos consultores (item 4.2.3.2 – p.41). Logo é possível classificar administrativa como área de deficiência dentro das MPE na visão dos consultores.
- E. Estratégia Empresarial:** Observa-se média necessidade por consultorias apontada pelos consultores (33%). A inexistência ou ineficácia de estratégias empresariais foram um dos principais fatores de insucesso empresarial citados pelos consultores (item 4.2.3.2 – p.41). Logo é possível classificar a estratégia empresarial como área de deficiência dentro das MPE na visão dos consultores.
- F. Geral:** Observa-se média necessidade por consultorias apontada pelos consultores (33%). Sendo problemas de gestão, planejamento e preparo do empresário para administrar os principais fatores de insucesso empresarial citados pelos consultores (item 4.2.3.2 – p.41). Portanto a necessidade por uma consultoria geral torna-se necessária na visão do consultor empresarial, uma

vez que inúmeras dificuldades administrativas em diversos setores da empresa são apontadas por ele.

- G. Marketing:** Observa-se média necessidade por consultorias apontada pelos consultores (33%). Não foi apontado pelos consultores como fator de insucesso empresarial, mas subintende-se que é uma área que pode ser melhor explorada nas MPE.
- H. Gerencial:** Observa-se média necessidade por consultorias apontada pelos consultores (22%). Sendo problemas de gestão, controles gerenciais e a falta de iniciativa para mudanças fatores de insucesso empresarial citados pelos consultores (item 4.2.3.2 – p.41). Portanto a área gerencial necessita de suporte de uma consultoria na visão dos consultores.
- I. Treinamento:** Observa-se média necessidade por consultorias apontada pelos consultores (22%). Não foi citado pelos consultores como fator de insucesso empresarial, mas representa uma área que abrange as demais, sendo amplamente trabalhada pelas consultorias em todos os portes de empresa, além disso, fatores externos de insucesso empresarial citado pelos consultores como mão de obra não qualificada (item 4.2.3.2 – p.41), por parte operacional e dos gestores, podem ser supridas com esse tipo de suporte. Portanto a área de treinamento é classificada como deficiente dentro das MPE.
- J. Inovação e Tecnologia:** Observa-se baixa necessidade por consultorias apontada pelos consultores (11%). Provável falha nas habilidades dos consultores empresariais de Maringá - PR, já que é uma área que pode melhorar diversos aspectos deficientes das MPE, mas que os consultores não citaram como deficiência.
- K. Desenvolvimento de Produtos:** Observa-se nenhuma necessidade por consultorias apontada pelos consultores (0%). Provável falta de conhecimento técnico do consultores empresariais de Maringá - PR, sendo uma área que pode trazer inúmeros benefícios para a empresas, além disso, outro aspecto a ser considerado é o custo elevado, o que faz dessa área muitas vezes inviável pelas MPE.
- L. Crédito:** Observa-se nenhuma necessidade por consultorias apontada pelos consultores (0%). Atualmente políticas de apoio ao crédito estão em alta, o que pode ser o motivo de nenhum consultor ter citado a área de crédito.

#### 4.3.4. Resultado da análise das áreas de potencial para consultoria

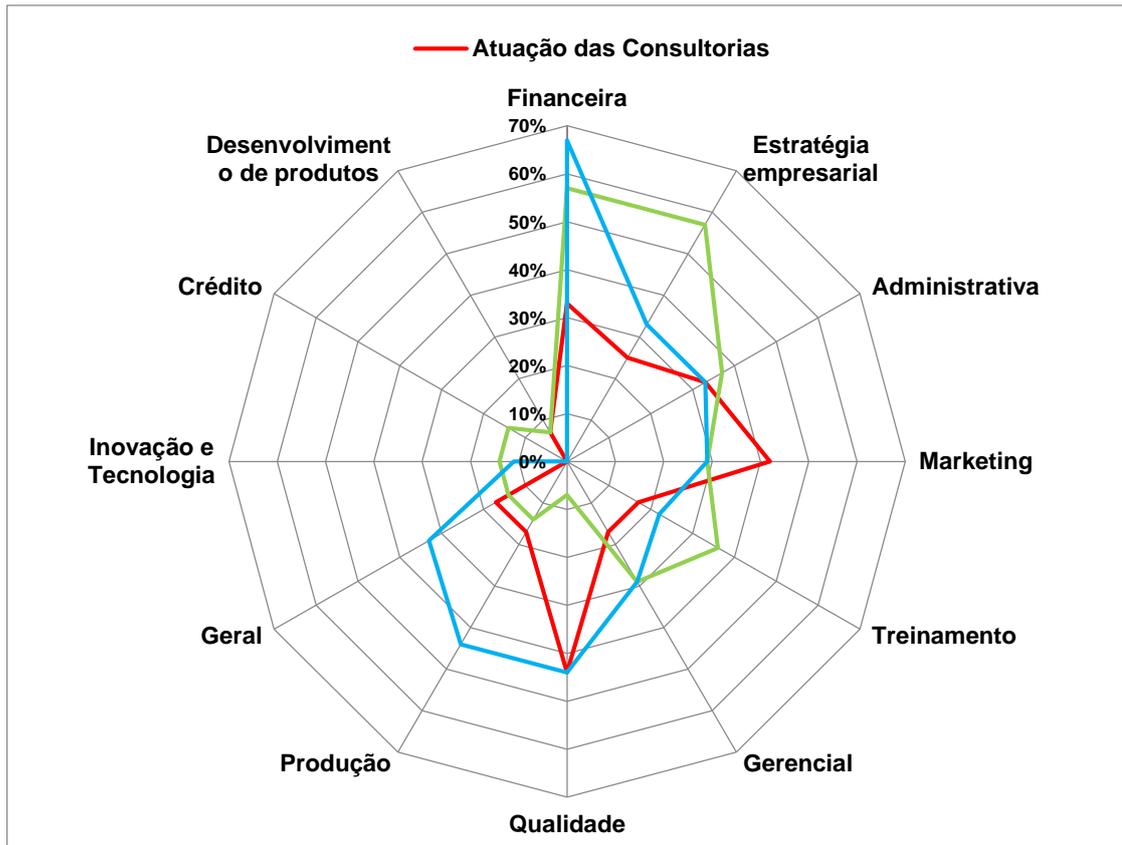
É mantido o mesmo critério para classificar as áreas de potencial de consultoria. Contudo as áreas apontadas pelos empresários como necessidade de consultoria foi atribuído peso 2 pelo fato de partir dele a iniciativa de contratar os serviços de uma consultoria. Desta forma a tabela 20 demonstra os resultados da análise de potencial, onde é apresentada a média da soma das atuações das consultorias, a necessidade de consultoria apontada pelos empresários e a de carência de consultoria apontada pelos consultores de cada área.

**Tabela 20 - Análise das áreas de potencial para consultoria**

<b>Análise do potencial das áreas para consultoria</b>					
<b>Referencia</b>	<b>Áreas</b>	<b>Atuação das consultorias</b>	<b>Empresários</b>	<b>Consultores</b>	<b>Potencial</b>
1	Financeira	33%	57%	67%	54%
2	Estratégia empresarial	25%	57%	33%	43%
3	Administrativa	33%	37%	33%	35%
4	Marketing	42%	29%	29%	32%
5	Treinamento	17%	36%	22%	28%
6	Gerencial	17%	29%	29%	26%
7	Qualidade	44%	7%	44%	26%
8	Produção	17%	14%	44%	22%
9	Geral	17%	14%	33%	20%
10	Inovação e Tecnologia	0%	14%	11%	10%
11	Crédito	0%	14%	0%	7%
12	Desenvolvimento de produtos	7%	7%	0%	5%

Fonte: Primária

A figura 16 apresenta as três séries de dados analisadas sobrepostas na forma do gráfico radar.



**Figura 16 - Gráfico radar das áreas de consultoria sobrepostas**

Fonte: Primária

As áreas financeira e de estratégia empresarial possuem alto potencial para consultoria. São as áreas consideradas de maior deficiência e de grande demanda por consultoria.

A área financeira é base para qualquer tipo de empreendimento obter lucro e buscar resultados, ou seja, a falta de um planejamento e controle da mesma pode levar a empresa à falência em um intervalo curto de tempo.

A estratégia empresarial destaca-se pela necessidade das empresas em definir claramente a visão, missão e sua finalidade, além disso, também é importante destacar que as oportunidades somente serão aproveitadas se as empresas souberem o que querem atingir, ou seja, se seus objetivos forem realistas e alcançáveis.

As áreas administrativa, marketing, treinamento, gerencial, qualidade, produção e geral possuem médio potencial para consultoria nas MPE. Embora classificados

dessa forma, existe grande déficit de conhecimento por parte dos empresários nessas áreas. Estas são áreas que envolvem a gestão da empresa, sendo este o principal fator apontado pelos consultores empresariais como razão de insucesso empresarial, que de fato é um dos grandes problemas existentes no segmento das MPE.

As áreas de inovação e tecnologia, crédito e desenvolvimento de produtos possuem baixo potencial para consultoria nas MPE. Embora classificadas desta forma a consultoria naturalmente é um processo de inovação e que precisa ser mais explorado nesse segmento.

A consultoria em crédito pode se tornar necessária uma vez que existe a real necessidade de se investir em tecnologia, desenvolvimento de produtos ou em qualquer das outras áreas citadas anteriormente. Essas áreas demandam investimentos que muitas vezes possuem um custo elevado e o segmento das MPE não possuem grandes recursos. No entanto, um planejamento prévio adequado, uma definição estratégica e uma gestão competente deve prever estas limitações e buscar alternativas de fontes de financiamento disponíveis no mercado.

Portanto as áreas classificadas como de baixo potencial não são necessariamente inviáveis para consultoria nas MPE, mas que ainda os empresários e os consultores possuem dificuldades em trabalhar com tais conhecimentos, o que torna caro e difícil a aplicação desses tipos de serviços nesse segmento.

#### **4.3.5. Análise do Engenheiro de Produção como consultor nas MPE**

A proposta de análise do potencial Engenheiro de Produção como consultor nas MPE foi uma maneira encontrada para que esse tipo de consultor atue de forma efetiva e com um custo que o segmento suporte.

No capítulo 2 foi construído um perfil do Engenheiro de Produção consultor, através dos conhecimentos em Engenharia de Produção e dos conhecimentos, habilidades e comportamentos do consultor empresarial.

No capítulo 4 a pesquisa de campo verificou o nível de conhecimento do empresário, dificuldades para o crescimento do negócio e as áreas de maior deficiência nas MPE, apontadas pelos próprios empresários e pelos profissionais de consultoria ligados a esse segmento.

Além disso, foi verificado que para atuar nas MPE é necessário amplo conhecimento em diversas áreas, bem como oferecer um serviços com custo acessível. Para atingir essas restrições o tipo de consultoria proposta deve possuir um período menor de tempo e demandar poucos recursos humanos, mas que o mesmo seja efetivo ao ponto de suprir todas as necessidades apontadas na pesquisa de campo.

Através dessas análises é proposto um perfil de consultoria para o profissional de Engenharia de Produção como consultor empresarial atuar nas MPE afim de solucionar seus principais problemas de forma viável. Desta forma o perfil será composto pelo tipo de consultor e pelo tipo de consultoria.

#### **4.3.5.1. Tipo de consultor**

O tipo escolhido é o consultor externo. Desta forma o profissional como um agente que não pertence ao quadro funcional da empresa possui capacidade de atuar de maneira imparcial. Além disso, a liberdade de contato com diferentes níveis hierárquicos permite um contato mais próximo com os empresários das MPE, que associam suas dificuldades aos aspectos externos da organização, e proporcionar uma análise crítica dos problemas, trazendo novas visões de negócio e propostas de soluções.

A consultoria externa também proporciona uma maior experiência e conhecimentos diversificados, atendendo uma gama de áreas maior. Em contrapartida a consultoria interna se torna mais difícil pelo acesso e a falta de participação no processo inteiro. Portanto o consultor externo deve realizar projetos menores, sendo mais vantajoso atuar em mais de um projeto simultaneamente, o que se torna mais difícil em uma consultoria interna.

#### **4.3.5.2. Tipo de consultoria quanto a estrutura**

O tipo de estrutura escolhida é a consultoria pacote. Essa possui um desenho metodológico específico, genérico e abrangente, que pode ser utilizado para diferentes situações em diversos tipos de empresa. Além disso, é eficaz e efetiva em uma grande gama de situações, mas que possui uma estrutura rigidamente fechada, onde são aceitas poucas modificações.

Considerando aspectos das MPE apresentados na pesquisa como o baixo nível de conhecimento do empresário e dificuldades em encontrar problemas internos na organização, a consultoria de pacote torna-se muito útil, pois implementa métodos eficientes para a empresa adaptar-se a eles, ou seja, traz novos padrões para a organização que elevam o histórico de resultados. Contudo o Engenheiro de Produção tem conhecimento para desenvolver tais métodos e ferramentas que permitem melhor adaptação pelos colaboradores, o que aumenta a qualidade dos resultados.

Outra vantagem é a possibilidade de menor custo com o consultor, sendo todo o desenvolvimento do conhecimento, métodos, técnicas e ferramentas, bem como os ajustes necessários são de responsabilidade dele. Além disso a velocidade de implantação é considerada adequada, pois a implementação de métodos antes testados em outros casos já estão definidos e detalhados.

No entanto, a consultoria pacote por ser pouco flexível existe grandes preocupações com o processo de mudança, principalmente pela falta de participação dos níveis gerenciais nesse processo, sendo necessário controles de prazos e atividades de apoio para garantir os resultados. Também é importante o trabalho intensivo com os gestores, uma vez que o risco de retrabalhos na consultoria pode ser diminuído com treinamentos diferenciados em gestão, sendo este o fator mais citados pelos consultores empresariais na pesquisa, e que de fato necessita de uma atenção maior.

#### **4.3.5.3. Tipo de consultoria quanto a amplitude**

O tipo amplitude escolhida é a consultoria total. Desta forma essa consultoria possui produtos de mais de uma área de conhecimento. A consultoria total atua nos mais

diversos níveis hierárquicos da empresa e por tratar de temas amplos e diferentes abrangem praticamente a totalidade da empresa.

As principais vantagens desse tipo de consultoria para as MPE são: investimentos relativamente menores do cliente, quando comparadas as consultorias especializadas, possuindo grande variedade de preço e prazo, além disso, possui níveis de treinamento otimizados, sendo que seus produtos se interligam, proporcionando capacitação de toda a estrutura.

## 5. CONCLUSÃO

Ao concluir o presente trabalho de pesquisa, busca-se verificar se os objetivos inicialmente propostos foram atingidos. Em relação do objetivo principal, entende-se que o profissional de Engenharia de Produção é potencialmente capaz de atuar no segmento das MPE como consultor empresarial, em específico na cidade de Maringá – PR, onde a existência de grande demanda por consultorias e pouca atuação de consultores com esse diferencial evidencia o grande mercado a ser explorado.

Quanto aos objetivos específicos, pode-se afirmar que todos foram atingidos, na medida que:

- Efetuaram-se entrevistas com os empresários das MPE da cidade de Maringá - PR, colhendo informações sobre seus conhecimentos em relação ao seu negócio, dificuldades enfrentadas e áreas de necessidade por consultoria.
- Foi verificado as áreas de atuação das consultorias e a participação dos Engenheiros de Produção nesse processo.
- Efetuaram-se entrevistas com os consultores empresariais de Maringá - PR ligados ao segmento das MPE, onde se obteve subsídios para embasar o estudo sobre as razões de insucesso empresarial e as áreas carentes por consultoria.
- Foi verificado as áreas de potencial para consultoria na visão dos empresários e dos consultores empresariais em Maringá – PR.
- Foi verificado como o Engenheiro de Produção pode contribuir para solucionar os problemas das MPE através de um perfil de consultoria considerando seus conhecimentos de Engenheiro de Produção consultor e os dados obtidos nas pesquisas exploratórias. Sendo esse perfil uma consultoria externa, de pacote e total.
- Foi efetuado uma correlação entre os resultados obtidos nas pesquisas exploratórias, que proporcionou uma análise comparativa entre as dificuldades apontadas pelos empresários e as razões de insucesso empresarial apontadas pelos consultores empresariais.

- Foi efetuado uma correlação entre os resultados obtidos nas pesquisas exploratórias, que classificou a potencialidade das áreas das MPE para consultoria.

Pode-se, ao término deste trabalho de pesquisa, com base nos relatos dos empresários e consultores empresariais entrevistados pelo pesquisador, recomendar algumas ações no sentido de aprofundar o estudo das MPE:

- Verificar os motivos que levam ao baixo índice de conhecimento sobre os números da empresa;
- Verificar os motivos que levam ao baixo índice de necessidade de consultoria nas áreas de inovação e tecnologia apontados pelos empresários.
- Verificar os motivos que levam ao baixo índice de carência de consultoria na área de inovação e tecnologia apontado pelos consultores empresariais.
- Verificar os motivos que levam ao baixo índice de necessidade de consultoria na área de desenvolvimento de produto apontado pelos empresários.
- Verificar os motivos que levam ao baixo índice de carência de consultoria na área de desenvolvimento de produto apontado pelos consultores empresariais.

Através das análises propostas foi possível constatar que a participação do Engenheiro de Produção pode ser de grande utilidade para melhorar o nível de conhecimento das consultorias empresariais e conseqüentemente proporcionar o auxílio necessário para garantir a sobrevivência e desenvolvimento das MPE.

Verificando-se as limitações expostas neste trabalho, pode-se recomendar aprofundamento teórico em relação as melhores práticas para atuar nas MPE, bem como a obtenção de mais entrevistas com os empresários e consultores das MPE para melhorar a quantidade da amostra.

Finalmente, como principal recomendação, destaca-se a necessidade de continuidade do estudo sobre o tema proposto, através do desenvolvimento de procedimentos relacionados a área de Engenharia de Produção para atuação como consultor no segmento das MPE, bem como a mensuração dos custos para contratação desse tipo de serviço.

## REFERÊNCIAS

**BATALHA, Mário Otávio et al. (Org.). Introdução à Engenharia de Produção.** Rio de Janeiro: Elsevier, **2008**. 312 p.

**BLOCK, Peter. Consultoria: O desafio da liberdade.** São Paulo: Makron Books, **2001**.

**CAMARA DOS DEPUTADOS. Decreto nº 5.028, 31 de março de 2004, Estatuto da Micro e da Empresa de Pequeno Porte.** Disponível em: <  
<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2004/decreto-5028-31-marco-2004-531517-publicacaooriginal-13442-pe.html>>. Acesso em 26 mar. 2013.

**CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. Consultoria Empresarial.** São Paulo: Saraiva, **2005**. 134 p.

**CUNHA, G. D. Um Panorama da Engenharia de Produção.** Porto Alegre, **2002**, disponível no site da ABEPRO: <  
<http://www.abepro.org.br/arquivos/websites/1/PanoramaAtualEP4.pdf>>. Acessado em 10 junho. 2013.

**FURLANETTO, Egidio Luiz; MALZAC NETO, Henri Geraldo; NEVES, Cleber Pereira. Engenharia de Produção no Brasil: Reflexões Acerca da Atualização dos Currículos dos Cursos de Graduação.** Gestão Industrial, Ponta Grossa, n., p.38-50, **25 nov. 2006.** Disponível em: <  
<http://revistas.utfpr.edu.br/pg/index.php/revistagi/article/viewArticle/91>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

**GIGLIO, Raphael Augusto. Análise do Potencial de Trabalho Para o Engenheiro de Produção na Área de Consultoria nas Empresas de Maringá.** **2007.** 29 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção,

Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2007.

**JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. Consultoria Empresarial: Procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas. 2004.** 139 f. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) - Curso de Pós -graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/925722/CONSULTORIA-EMPRESARIAL>>. Acesso em: 26 mar. 2013.

**KUBR, Milan; DEY, James; KANAWATY, George. CONSULTORIA: Um guia para a profissão.** 1. Ed. Rio de Janeiro: Interamericana Ltda., 1980. 322 p.

**MAYNARD, Harold B. Manual de Engenharia de Produção, a Função do Engenheiro de Produção.** São Paulo, Editora Edgard Blücher LTDA, 1970.

**OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, Metodologias e Prática.** 2ª Edição São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

**SANTOS, M. Â. B. DOS. Fundamentos econômicos e o impacto da política de fomento a micro e pequenas empresas : um estudo aplicado ao caso da atuação do SEBRAE/MS no período de 1990-2008,** 2012. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/61916>>. Acesso em: 7 abr. 2013

**SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Anuário das Pesquisas Sobre a Micro e Pequena Empresa 2010.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/estudos-e-pesquisas>>. Acessado em: 7 abr. 2013.

**SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2012. 5ª Edição São Paulo 2012.**

Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/estudos-e-pesquisas>>. Acessado em: 7 abr. 2013.

**VOX POPULI (Brasil). Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das MPE.**

Paraná - 2005. Disponível em:  
<[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/C40532F88453A43B8325734C0065FD99/\\$File/NT0003607A.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/C40532F88453A43B8325734C0065FD99/$File/NT0003607A.pdf)>. Acesso em: 19 ago. 2013.

## APÊNDICE

### APÊNDICE 1: Questionário aplicado aos empresários das MPE em Maringá – PR.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Objetivo: Coletar e analisar dados das empresas, dificuldades dos empresários e aspectos ligados à consultoria empresarial.

O propósito desse questionário é analisar a visão e o conhecimento do empresário em relação a sua empresa e a utilização dos serviços de consultoria empresarial.

Por se tratar de uma pesquisa acadêmica a identidade pessoal e da empresa serão preservados e não existe nenhuma pergunta neste questionário que exponha o entrevistado.

Desenvolvido por: Guilherme Berto Braz - Engenharia de Produção UEM

#### 1. Qual o setor de atuação?

- Indústria
- Comércio
- Serviços

#### 2. Qual é o número de pessoas/funcionários que trabalham diretamente na sua empresa?

##### Para indústrias:

- Até 19
- De 20 a 99
- De 100 à 499
- Mais de 500

##### Para comércio e serviços:

- Até 9
- De 10 à 49
- De 50 à 99
- Mais de 100

**3. Qual o seu faturamento anual?**

**\*Observação: Marcar apenas uma opção.**

- Até R\$ 360.000,00
- De R\$ 360.000,00 à R\$ 3.600.000,00
- Maior que R\$ 3.600.000,00.

**4. Como você classifica suas informações sobre os números de sua empresa?**

**Por exemplo: Lucratividade, custos, giro de estoques, balanços, margem de contribuição dos produtos, conhece todos os números?**

**\*Observação: Marcar apenas uma opção.**

- Conheço todos os números
- Tenho uma ideia geral sobre todos os números da empresa
- Conheço apenas o faturamento e os custos
- Quem cuida disso é o meu contador.

**5. Como sua empresa realiza o controle de qualidade de seus produtos/serviços?**

**\*Observação: Pode-se marcar mais de uma opção.**

- Utiliza algum tipo de controle ou indicador de qualidade.
- Realiza um controle de inspeção dos produtos/serviços.
- Reclamações dos clientes são usadas para medir e melhorar a qualidade dos produtos/serviços.
- Contabiliza os refugos.
- Controle da Qualidade no processo como um todo.
- Existe algum responsável/setor da empresa que controla a qualidade dos produtos/serviços.

**6. Como sua empresa estabelece o preço de venda dos seus produtos?**

**\*Observação: Marcar apenas uma opção.**

- Comparando com a concorrência
- Aplico uma margem de lucro a partir do preço de compra
- O preço é tabelado;
- Realiza um planejamento de custos
- Estimativas.

**7. Classifique os fatores que representam dificuldade de crescimento do seu negócio.**

<b>*Para cada fator abaixo assinale apenas uma dificuldade</b>	Dificuldade Muito Baixa	Dificuldade baixa	Dificuldade Média	Dificuldade Alta	Dificuldade Muito Alta
Falta de conhecimento gerencial					
Falta de indicadores					
Falta de mão de obra qualificada					
Falta de capital de giro					
Falta de crédito					
Falta de conhecimento financeiro					
Instalações inadequadas					
Juros Altos					
Encargos sociais					
Concorrência					
Inadimplência					
Estagnação do país					

**8. Você sente necessidade dos serviços prestados por uma consultoria empresarial?**

Sim.

Não.

No caso de responder “Sim” responda a pergunta seguinte.

No caso de responder “Não” pule para a pergunta 10.

**9. Em quais áreas você sente a necessidade de uma consultoria?**

**\*Observação: Pode-se marcar mais de uma opção.**

Estratégia empresarial

Produção;

Financeira

Gerencial

Qualidade

Crédito

Administrativa

Treinamento

Desenvolvimento de Produtos

Marketing

Inovação e Tecnologia

Geral

Outro. Qual? R:

**10. Sua empresa já contratou os serviços de uma consultoria?**

- Sim.
- Não.

No caso de responder “Sim” responda a pergunta seguinte.

No caso de responder “Não” encerre o questionário, obrigado.

**11. Em quais áreas atuaram a(s) consultoria(s)?**

**\*Observação: Pode-se marcar mais de uma opção.**

- Estratégia empresarial.
- Produção.
- Financeira.
- Gerencial.
- Qualidade.
- Crédito.
- Administrativa.
- Treinamento.
- Desenvolvimento de Produtos.
- Marketing.
- Inovação e Tecnologia.
- Geral.
- Outro. Qual? R:

**12. A(s) consultoria(s) que a empresa contratou teve a participação de algum engenheiro de produção?**

- Sim.
- Não.

## APÊNDICE 2: Questionário aplicado aos consultores empresariais em Maringá - PR



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Este questionário foi desenvolvido com o intuito de verificar os motivos de insucesso empresarial no segmento das MPE, na visão dos profissionais que atuam diretamente com empresas desse porte. Para esse será realizada entrevista contendo uma pergunta aberta com o intuito de enriquecer a pesquisa e outra pergunta fechada. Por se tratar de uma pesquisa acadêmica a identidade pessoal e da empresa serão preservados e não existe nenhuma pergunta neste questionário que exponha o entrevistado.

Desenvolvido por: Guilherme Berto Braz - Engenharia de Produção UEM

**1. Quais os principais fatores de insucesso empresarial das micro e pequenas empresas? Responder no mínimo 3 fatores.**

**2. Na sua experiência como consultor empresarial, em uma micro ou pequena empresa, quais as áreas que são mais carentes por uma consultoria?**

- ( )Estratégia empresarial.
- ( )Produção.
- ( )Financeira.
- ( )Gerencial.
- ( )Qualidade.
- ( )Crédito.
- ( )Administrativa.
- ( )Treinamento.
- ( )Desenvolvimento de Produtos.
- ( )Marketing.
- ( )Inovação e Tecnologia.
- ( )Geral.
- ( )Outro. Qual? R:

**Universidade Estadual de Maringá**  
**Departamento de Engenharia de Produção**  
**Av. Colombo 5790, Maringá – PR CEP 87020-900**  
**Tel: (044) 3011 – 4196/3011 – 5833 Fax: (044) 3011 - 4196**