

OS BENEFÍCIOS DA CONSULTORIA EMPRESARIAL EM EMPRESAS COM DIFICULDADE FINANCEIRA¹

Gabriela Slaviero Donin²
Citania Aparecida Pilatti Bortoluzzi³
Tiago Francisco Camargo⁴

RESUMO

A consultoria empresarial é um serviço de ajuda geralmente de forma independente. É uma ferramenta de auxílio na administração e gestão de empresas. Pode-se observar que empresas de grande, médio e pequeno porte estão procurando cada vez mais este serviço, por vários motivos, como, por exemplo, as crises que levam um longo período para passar, o aumento de concorrência e ao mesmo tempo novas tecnologias na qual fazem com que muitas empresas “quebrem” de forma que só com ajuda de profissionais conseguem se reerguer. O objetivo deste estudo é identificar quais são os benefícios que uma consultoria empresarial trás para as instituições que possuem dificuldades financeiras. A metodologia utilizada na pesquisa classifica-se como quantitativa pois busca aprofundar a complexidade de processos e fatos capazes de possuírem abrangência de uma forma mais intensificada. Foi realizado um estudo de caso, aplicando um questionário aos clientes da empresa de consultoria e juntamente a isto uma análise de documentos das mesmas para entender mais sobre o funcionamento da aplicação deste serviço. De acordo com o embasamento teórico, o profissional que vai praticar a consultoria precisa ser mais que um mero prestador de serviço, este precisa estar sempre focado, atualizado, saber como funciona a gestão da empresa num todo para que dessa forma ele possa realizar as melhores tomadas de decisões possíveis gerando assim no final do serviço prestado uma grande satisfação aos seus clientes. Como resultados da pesquisa pode se verificar o quanto uma consultoria pode ser importante para uma empresa sendo ela sem dificuldade financeira, apenas em buscas de melhorias e o mais importante, para aquelas que estão sem saber qual o melhor caminho seguir e com isso surge à consultoria empresarial, mudando totalmente este cenário.

Palavras-chave: Consultoria Empresarial. Benefícios. Tomada de Decisões.

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade é uma prática muito antiga que estuda as situações patrimoniais e financeiras de uma empresa, seja de grande ou médio porte. Obter informações e

¹ Pré requisito para obtenção de título de Bacharel em Ciências Contábeis.

² UCEFF Faculdades, Estudante, Ciências Contábeis, e-mail: gabi.s.donin@hotmail.com.

³ Docente da UCEFF Faculdades, Mestrado Profissional em Administração da Unoesc – Universidade do Oeste de Santa Catarina – Campus Chapecó. E-mail: citaniapilatti@hotmail.com.

⁴ Docente da UCEFF Faculdades, Mestrado em Contabilidade e Administração pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó. E-mail: tiago.camargo@uceff.edu.br.

consequentemente conhecimento, causa efeitos muito positivos no processo de decisão de qualquer organização e é decisivo para o sucesso da mesma perante o mercado. Assim a consultoria é um serviço profissional exigido que oferece explicação para os problemas apresentados pelas organizações e possíveis formas de solução (MAYNEGRA-DÍAZ, 2016).

Segundo Block (2001 p. 22), “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”.

Um consultor de empresas destaca-se em saber identificar as diferenças do que é importante, estipulando metas alcançáveis para que motive seu cliente a seguir mais determinado. Diante do proposto o consultor precisa ter discernimento para definir metas para a organização cumprir. Também é de suma importância que o consultor saiba manter um bom diálogo com seu cliente para que seja entendido de forma clara o objetivo que foi proposto (SALES, 2013).

Conforme Andrade (2007), a qualificação de um profissional de consultoria deve juntar-se com a prática e experiência na execução de um processo, no qual o consultor precisa saber conduzir de maneira correta um processo dentro de uma empresa. Isso significa que o consultor deve fazer com que os gerentes e executivos possam apoiar suas ideias de acordo com os procedimentos propostos.

Para Maynegra-Díaz (2016), a rapidez com que as mudanças ambientais estão ocorrendo, bem como a concorrência nos mercados e as novas formas de negócios devido ao desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, além do surgimento constante de novas abordagens de gestão, impossibilitam as empresas responderem com a mesma velocidade necessária sem a ajuda de especialistas externos.

A consultoria compreende em o cliente solicitar ajuda de um profissional para que ele preste auxílio, orientando no administrativo de uma empresa, na qual esta prestação de serviço é uma troca de informações entre o cliente e o consultor. Cabe a ele diagnosticar o problema e fornecer orientações da melhor forma possível (PARREIRA, 1997).

Diante do exposto tem-se como problema de pesquisa: **Quais são os benefícios da consultoria empresarial em empresas com dificuldade financeira?**

A pesquisa justifica-se pelo interesse de atuação na área, para conhecer com clareza os profissionais que atuam no setor com o intuito de detectar os benefícios da consultoria, além de entender suas características e expectativas na área.

Outro motivo é o fato de que a consultoria de empresas é muito importante na gestão das entidades, do qual se estuda seu patrimônio, proporcionando informações e maiores entendimentos para seus clientes, em razão, da falta de informações sobre a situação da empresa, tendo na maioria das vezes dificuldades de entendimento nos assuntos relacionados.

Assim a consultoria foi transformada em um setor específico de atividade profissional que oferece serviços de valor agregado com uma equipe altamente qualificada na gestão e análise de informações, bem como atributos que tornam um recurso valioso e caro. A atividade de consultoria exerce uma influência decisiva na gestão das empresas e entidades governamentais e privada, valorizando-se no tempo (MAYNEGRA-DÍAZ, 2016).

Este artigo está dividido em seis partes: sendo a primeira esta introdução, seguida pelo referencial teórico, que se subdivide em duas partes: a consultoria empresarial e a recuperação de empresas. Em seguida são apresentados a metodologia e os resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será efetuado um levantamento em fontes secundárias sobre a consultoria empresarial e a recuperação de empresas que tem o objetivo de salvar as mesmas que estão passando por dificuldades financeiras.

2.1 CONSULTORIA EMPRESARIAL

A partir de meados da década de 60, o mercado de consultoria empresarial no Brasil, teve seu crescimento em função da existência do parque industrial do país, bem como a chegada de multinacionais americanas e a necessidade de conhecimento das técnicas e metodologias de gestão empresarial, fazendo frente ao novo contexto de concorrência entre as empresas, devido ao processo de globalização econômica. Já no início dos anos 90, este crescimento é impulsionado com a abertura de mercado e maior competitividade em função do governo Collor. Assim o mercado de consultoria no Brasil passa por três fases. A primeira se dá com a privatização das estatais, onde as empresas iriam em busca de competitividade. Já a segunda se dá com a intensificação do conceito de qualidade total e com a implantação da

ISO 9000 nas empresas brasileiras. E por último compreende a década de 1990 onde os sistemas de gestão viraram febre no mundo empresarial (MICHELETTI, 2015).

Assim pode ser verificar um crescimento no mercado de consultoria no Brasil, porem a identificação do seu tamanho é problemática. Isso ocorre, pois, as empresas não tem interesse em divulgar seus números. A falta de estatísticas sobre o setor no Brasil e o mercado de PME empresas de consultoria, ainda é mais crítico (DONADONE, 2001). Já para Oliveria, (2003), a atividade de consultoria empresarial, é um dos segmentos de prestação de serviços que mais tem crescido no mundo, principalmente pela possibilidade de maior rapidez na evolução dos conhecimentos adquiridos pelos profissionais e pela percepção de um crescimento maior em relação a outros negócios, especialmente os segmentos da indústria e do comércio.

Já, para Oliveira et al., (2014), a consultoria busca trabalhar com base em um diagnóstico, o qual é realizado pelo consultor em parceria com empresários e ou os próprios funcionários da empresa. Desta forma, o consultor irá diagnosticar e apontar as melhores maneiras de resolver os problemas. Ainda a consultoria fornece uma equipe multidisciplinar de funcionários com qualidade técnica que são capazes de identificar os problemas e apontar soluções. Os autores ainda ressaltam que o consultor, não possuindo poderes decisórios, terá como papel a mediação entre o problema e a solução. Sendo o processo decisório que irá definir o sucesso ou o fracasso do processo. A contribuição do consultor é dar uma maior visão ao empreendimento por meio da profissionalização.

A consultoria para atingir seu principal objetivo, que é ajudar as empresas a se manterem estáveis economicamente, precisa passar por várias fases. Por exemplo: o bom relacionamento com o cliente, implantações de recomendações e a formulação do projeto. Destas fases a formulação é tranquila, dependendo da capacidade do consultor em identificar seus problemas e como devem ser resolvidos. As dificuldades aparecem nas outras duas fases, quando um universo complexo de dificuldades conspira entre a consultoria e o cliente (AQUINO, 1983).

Com o aumento de empresas procurando os serviços de consultores, está fazendo com que cresça o número de ex-funcionários de empresas multinacionais e privatizadas que passam a prestar serviços como consultores, até mesmo para as empresas que trabalhavam, tendo sua atuação centrada em uma grande rede de relações resultante dos anos de emprego em um setor da atividade econômica (DANADONE, 2001).

O consultor contábil tem muitas responsabilidades dentro de uma empresa, como aconselhar o administrador quanto à forma de administrar seus recursos financeiros. Tem como principal função a de lidar com toda a área, patrimonial e financeira, recomendando quais as atitudes devem ser tomadas para solucionar todos os problemas. Para que isso aconteça de uma forma correta o profissional deve estar sempre atualizado com as leis que regem o patrimônio das empresas, bem como às datas e prazos das obrigações para ter uma interpretação de coleta de dados correta, para atingir seu principal objetivo que é o crescimento da instituição (PEREZ, 2014).

2.3 RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS

Todas as empresas devem ser vistas em seu objetivo maior, que são a geração de emprego, os impostos que irão ser pagos e a geração de lucros. Com isso, quando uma empresa passa por momentos de dificuldades financeiras esta deve analisar sua situação com a ajuda de profissionais que entendem sobre o assunto como, por exemplo, os contadores que atuam em consultoria das empresas, para ajudar a mesma a se reerguer (FREITAS, 2014).

Com a nova Lei Federal nº 11.101 de 09 de fevereiro do ano de 2005 que trata sobre a recuperação de empresas e falência, vem com o objetivo de fornecer oportunidades para as empresas evitarem a decretação da falência, que viabiliza a superação da crise econômica que a empresa passa no momento (BEZERRA, 2014).

A Lei de Falências e Recuperação de empresas regulamenta a recuperação judicial, extrajudicial e a falência de uma empresa e seu administrador, que é revogado o Decreto Lei nº 7.661/45, introduzido significativas modificações no sistema brasileiro (SME TOOLKIT, 2002).

A Lei Federal nº 11.101 criou processos para ajudar as empresas, que são assim definidos: a recuperação extrajudicial, que permite a imposição de acordos, a recuperação judicial que substitui a concordata preventiva e ainda possui relevantes modificações em processo da falência (SME TOOLKIT, 2002).

2.3.1 Recuperação Extrajudicial

Este tipo de recuperação é a primeira tentativa do devedor para resolver seus problemas de economia com os credores. Sendo que neste caso, o devedor pode propor aos credores o adiantamento do prazo de pagamento das dívidas (FABRETTI, 2008).

Com a aprovação da Lei nº 11.101/2005 que estabelece a recuperação extrajudicial, diz que o devedor passa a ter condições melhores para pagar suas dívidas, podendo convocar seus credores para novas negociações. Este modo de recuperação é um acordo feito entre o credor e devedor no meio privado, que deve ser aprovado judicialmente (FELSBERG, 2004).

O devedor que estiver passando por dificuldades econômicas tem a opção de propor um plano de recuperação com os seus credores, uma ou mais espécie e também um grupo da mesma natureza, sujeitos a semelhantes condições de pagamento. Este plano não pode abranger créditos tributários e trabalhistas, nem se impor a contratos decorrentes de alienação fiduciária de bens, arrendamento mercantil e adiantamento de câmbio. Na qual este modo de recuperação não impede a realização de outras modalidades de acordos privados entre credores e devedores (SME TOOLKIT, 2002).

O devedor, neste tipo de recuperação, para tentar resolver problemas de liquidez, propõe aos credores, a dilação. Este procedimento, que é muito simples, tem a finalidade de dar transparência e segurança às negociações, com a condição de que seja garantido aos credores as mesmas condições de prorrogação do prazo do vencimento do passivo. Por esse motivo não é necessário um plano de reorganização empresarial, pois a recuperação extrajudicial é apenas uma renegociação em partes com os credores que o devedor escolher (REIS, 2013).

2.3.2 Recuperação Judicial

Não sendo possível acontecer à recuperação extrajudicial, a próxima etapa é fazer a tentativa da recuperação judicial, que possui custos maiores. Sendo necessário um número maior de providências judiciais, e deve ser feito a nomeação de um administrador judicial, a constituição de um Comitê de Credores, juntamente com a aprovação do plano de recuperação (FABRETTI, 2008).

A recuperação judicial viabiliza a superação da situação da crise econômica financeira do devedor, com a finalidade de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos

trabalhadores e interesses dos credores, fornecendo a preservação da empresa, sua função e estímulo da atividade (FREITAS, 2014).

Para Teixeira (2013) este tipo de recuperação é processado de forma integral no âmbito do poder judiciário, por meio de ações judiciais, com um rito de processamento próprio, objetivando a solução para a crise econômica e financeira da empresa.

2.3.3 Falência

A falência pode ser solicitada também pelo próprio devedor, pelo credor ou decisão judicial, quando for julgado improcedente o pedido de recuperação judicial. Mas para acontecer esta solicitação é preciso ter um crédito equivalente a 40 salários mínimos. Sendo que este método terá prosseguimento com o administrador judicial, que deve ser intimado para fazer a representação da empresa falida, correndo risco de ter penalidades (FABRETTI, 2008).

A lei 11.101/2005, em seu 1º artigo, amplia a aplicação do instituto da falência, em dispor da sua aplicação que se estende ao empresário, incluindo-se também a sociedade empresária. Sendo que seu conceito é objeto da disposição do artigo 966 do Código Civil, levando em consideração que empresário é aquele que exerce profissionalmente uma atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens e serviços (SARAMAGO, 2006).

Para ser realizado o pedido de falência é necessário passar por três fases: o pedido de falência que tem seu início a partir da petição inicial de falência que se conclui com a sentença declaratória, a etapa da falência que tem início após a sentença declaratória concluindo se com a de encerramento de falência e a reabilitação que corresponde à declaração da extinção das responsabilidades de ordem do devedor falido (FALÊNCIA E RECUPERAÇÃO JUDICIAL, 2011).

2.3.4 Satisfação de Clientes

A satisfação no trabalho, geralmente é um estudo mais avançado quando em relação à satisfação do consumidor, na qual fornece mais informações precisas para que a empresas possam vir a aumentar a satisfação relacionada à prestação de serviços (OLIVER, 1996).

Segundo Kotler (2011, p. 50), “satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação a suas expectativas”.

Para Rocha e Christensen (1999), a preocupação das empresas deve ser principalmente em relação a satisfação de clientes, na qual estas organizações devem sempre fornecer serviços que superem todas as expectativas a seus consumidores. O maior objetivo das organizações é a satisfação dos clientes, de forma que a empresa possa sobreviver em longo prazo.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como objetivo principal demonstrar quais são os benefícios da consultoria empresarial nas empresas que possuem algum tipo de dificuldade financeira e para que seja possível a realização desta pesquisa, será utilizado o método indutivo, na qual é realizada em três etapas, a observação dos fenômenos, descoberta da relação entre eles e a generalização da relação. Segundo Vilela (2014) este método é o raciocínio que após ser considerado um número suficiente de casos, tem-se a conclusão da verdade em geral. Sendo que a indução, ao contrário da dedução, parte da experiência sobre os acontecimentos.

Já, Gil (1999) relata que método de pesquisa exploratória tem como finalidade promover maiores informações sobre o assunto pesquisado, facilitando a delimitação do tema e orientando a fixação dos objetivos e a formulação de hipóteses, descobrindo um novo tipo de enfoque para o assunto. O seu objetivo principal é aprimorar ideias, tendo seu planejamento bastante flexível, de modo que venham possibilitar a consideração dos mais variados aspectos relacionados ao assunto estudado.

A pesquisa exploratória proporciona uma maior familiaridade com o problema que será estudado. Podendo envolver o levantamento de bibliografias, entrevistas com pessoas que possuem experiência sobre o assunto tratado. Assumindo geralmente uma forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso (GIL, 2008).

O método utilizado é o estudo de caso sendo uma análise que investiga alguns fenômenos que seguem um conjunto de procedimentos com pré-especificações. Para ser utilizado este método deve ser levado em consideração a natureza da experiência, enquanto fenômeno investigado, o conhecimento que se pretende alcançar e a possibilidade de generalização de estudos a partir deste método utilizado (YIN, 2005).

Para a realização deste trabalho, será utilizado um estudo de caso em uma determinada empresa na área de consultoria localizada na cidade de Chapecó – SC, na qual será realizada uma entrevista juntamente com pesquisa documental e observação para identificar qual foram os métodos utilizados para encontrar a melhor maneira de ser feita a recuperação de uma empresa.

A coleta de dados será composta por três etapas. Na primeira etapa, será realizada a análise dos documentos que a empresa possui para analisar e realizar a pesquisa. Na próxima etapa, será realizado um questionário que será aplicado aos clientes da empresa de consultoria, com o objetivo de entender qual é o processo de tomada de decisão que tem por objetivo ajudar as empresas. Na terceira etapa, será feita a junção de todos os dados, para ser realizado um estudo de forma crítica para saber como funciona o processo da consultoria em empresas por meio de observação (GIL, 2008).

Quanto a abordagem da pesquisa classifica-se como quantitativa. Para Silva & Simon (2005) quando se tem dados numéricos parece ser uma resposta correta e óbvia, porém a pesquisa quantitativa só tem sentido quando há um problema muito bem definido e há informação e teoria a respeito do objeto do conhecimento. Assim só se faz uma pesquisa quantitativa quando se conhece as qualidades e se tem controle do que se vai pesquisar.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico serão realizadas as verificações e comparação de referencial teórico abordado com a prática. Sendo assim serão analisados os procedimentos que ocorrem em uma consultoria empresarial.

No intuito de responder os objetivos específicos deste estudo que são: Verificar o nível de satisfação dos clientes após o serviço prestado e mencionar os benefícios que uma boa análise trás para as empresas, e para obter as respostas que demonstram de forma eficaz as situações encontradas, foi elaborado um questionário estruturado com questões abertas para que empresas discorressem de forma livre sobre o assunto em questão.

4.1. ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

Para que fosse possível a análise e comparação entre a prática da consultoria empresarial e o referencial teórico abordado, foram enviados questionários a quatro empresas dos municípios de Porto Alegre/ RS, São Paulo/SP, Cascavel/PR e Chapecó/SC que passaram por consultoria externa nos últimos anos, as quais serão denominadas por empresa A B, C e D.

Desta forma os questionários aplicados eram compostos por questões abertas para que as empresas discorressem livremente sobre o assunto, obtendo assim respostas que demonstrassem de forma clara as situações reais das empresas e para que corroborassem com o objetivo das abordagens teóricas.

O Quadro 01 apresenta o questionário realizado em uma empresa que se utiliza da consultoria, cujo seu nome denomina-se Empresa A.

Quadro 01 – Questionário Empresa A

Perguntas do Questionário	Respostas dos dirigentes
1) Qual o motivo da procura do serviço de consultoria empresarial?	O motivo foi à dificuldade que a empresa estava passando em honrar seus compromissos financeiros.
2) Por qual motivo escolheram consultoria externa e não interna?	Com a consultoria externa podemos contratar profissionais específicos à demanda da empresa e sem vínculos.
3) Em quais áreas da empresa foi feita a consultoria?	Inicialmente na área financeira, logo mais na estruturação de controles gerenciais, proporcionando maiores controles para tomadas de decisões.
4) O resultado obtido foi o esperado?	Foi, pois conseguimos equalizar nosso endividamento e tomar medidas para que a empresa se tornasse produtiva no seu dia a dia.
5) Qual a percepção dos sócios e dos funcionários em relação ao resultado obtido?	O maior resultado foi mudar o foco que era resolver problemas financeiros “não operacionais” e voltar a se preocupar com o andamento operacional da empresa.
6) Continuam contratando serviços de consultoria?	Sim, continuamos com atendimentos semanais para fazer os fechamentos de resultado e suas análises.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se no Quadro 01 que a Empresa A possuía uma dificuldade em relação ao pagamento de suas dívidas e também uma dificuldade em sua administração. Com isso buscou-se a consultoria externa pelo motivo de ter os profissionais específicos para atuar no problema e não ter nenhum vínculo com a instituição. Com a realização do serviço foi possível analisar os seus problemas e assim tomar as melhores decisões para a mesma. Desta forma pode se verificar que uma consultoria empresarial pode trazer benefícios, pois além de ajudar a instituição a se recuperar ao mesmo tempo ajuda os empresários entender como realizar uma gestão administração adequada para a empresa.

A Empresa A atua no ramo de aços e metais é uma empresa de grande porte, porém com a crise econômica encontrou dificuldades relacionadas ao pagamento de suas dívidas juntamente com a falta da administração adequada, também pelo motivo de que os materiais para fabricação dos mesmos possuem um valor altíssimo dificultando assim a empresa deste ramo.

Essas constatações vêm de encontro com o estudo de Abreu; Teles e Santos (2008), cujo resultado verificado da consultoria é a geração de informações, além da função de criadora de conhecimento, proporcionando capacidade intelectual à empresa por meio da experiência da consultoria e assumindo o perfil de agente de mudanças.

O Quadro 02 apresenta o questionário respondido por uma empresa cujo seu nome denomina-se Empresa B.

Quadro 02 – Questionário Empresa B

Perguntas do Questionário	Respostas dos dirigentes
1) Qual o motivo da procura do serviço de consultoria empresarial?	Neste cenário de competitividade, nos preocupamos em aprender a gerenciar melhor a empresa, pois estávamos sentindo a necessidade de melhor administrar e ver os números de cada setor da empresa.
2) Por qual motivo escolheram consultoria externa e não interna?	Por já ter experiência com consultoria interna, mas não ter um bom resultado.
3) Em quais áreas da empresa foi feita a consultoria?	Departamento administrativo, DRE, Balanço, Fluxo de Caixa Realizado e Projetado, Custos e Formação no Preço de Venda.
4) O resultado obtido foi o esperado?	Foi. Pois passamos a ver informações desconhecidas que achávamos que sabíamos
5) Qual a percepção dos sócios e dos funcionários em relação ao resultado obtido?	Com a consultoria foi possível aprender como se deve administrar o dinheiro que entra e sai e também entender quais são os custos reais que compõe a formação do preço de venda.
6) Continuam contratando serviços de consultoria?	Continuamos com o serviço, todo o mês vem um consultor analisar a situação e dizer o que está bom e o que precisa melhorar.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se no Quadro 02 que a Empresa B tinha o objetivo de buscar o serviço de consultoria por estar com dificuldade de administrar suas vendas, se atualizar no mercado de trabalho e saber em qual setor da empresa estava com problema em sua produção. Com a realização da consultoria foi possível diagnosticar onde estavam os problemas na administração e assim prestar uma boa orientação aos empresários, na qual foi instruída qual a melhor maneira de administrar os seus gastos, fazendo com que a empresa tenha uma boa recuperação. Verificou-se com a aplicação deste serviço de consultoria que a mesma ajudou

aos empresários entender melhor o funcionamento de uma empresa e onde ela deve investir ou não seu dinheiro, aprendendo também maneiras eficazes para melhorar suas vendas.

A Empresa B tem atuação no mercado de postos de gasolina, no qual é um setor que está passando por uma situação crítica, por questões políticas e econômicas, ou seja, o aumento do preço do petróleo trouxe muita dificuldade as empresas desse ramo independente de seu porte fazendo com que assim os clientes diminuíssem a procura dos serviços.

De acordo com pesquisas feitas pelo Sebrae (2005) um dos vários motivos pelo qual as empresas entrem em falência é a falta de planejamento e administração. E para que uma empresa venha a ter um determinado sucesso é necessário que haja uma melhoria no preparo dos empreendedores em termos de atitudes de administração, gestão empresarial e planejamento. Onde entra a consultoria empresarial, na qual tem objetivo de orientar os empresários da melhor forma possível para que a empresa venha a ter sucesso em sua gestão de forma geral. O Quadro 03 apresenta o questionário respondido por uma empresa cujo seu nome denomina-se Empresa C.

Quadro 03 – Questionário Empresa C

Perguntas do Questionário	Respostas dos dirigentes
1) Qual o motivo da procura do serviço de consultoria empresarial?	Renegociação de dívidas. Devido ao alto endividamento que a empresa teve motivada pela fácil captação de recursos com juros baixos, e também na expectativa de crescimento na economia, não nos preparamos a tempo de enfrentar a crise, seguida do descrédito e aumento dos juros, fato que a empresa passou a faturar menos não conseguindo honrar seus pagamentos.
2) Por qual motivo escolheram consultoria externa e não interna?	Escolhemos a externa por orientação de conhecidos, e nunca tivemos consultoria interna por não saber de fato como funciona este serviço.
3) Em quais áreas da empresa foi feita a consultoria?	Na renegociação das dívidas através da recuperação judicial, posteriormente com acompanhamento no gerenciamento do resultado e organização da empresa.
4) O resultado obtido foi o esperado?	O resultado foi excelente, pois conseguimos dividir as tomadas de decisões, renegociar as dívidas de forma alongada e amparados pela justiça para dar continuidade na atividade.
5) Qual a percepção dos sócios e dos funcionários em relação ao resultado obtido?	Conseguimos perceber que devemos olhar atentamente os números, conhecer melhor o resultado da empresa, e quais as variáveis que devemos atentar e mudar para melhor tomada de decisão e se tornar competitivo e lucrativo no cenário atual.
6) Continuam contratando serviços de consultoria?	Sim, pois estamos em fase de recuperação, e nos interessa todo mês fazer a análise continua dos controles da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se no Quadro 03 que a Empresa C estava em uma situação com muita dificuldade de se reerguer por causa de suas dívidas financeiras que aumentavam cada vez mais e os administradores não sabiam mais o que precisava ser feito para se recuperar. Até o momento que houve a indicação da consultoria empresarial no qual eles resolveram contratar este serviço, onde os profissionais analisaram todas as suas dificuldades e diagnosticaram os problemas, com isso veio à prática dos serviços de melhoria para reerguer a empresa, assim teve a renegociação das dívidas e com isso a sua recuperação.

Verificou-se que com a prestação de serviço de consultoria trouxe um benefício muito grande para a empresa, pois a ajudou se recuperar de uma situação que estava se encaminhando para a falência, mas com uma boa consultoria foi possível reerguer a mesma e assim motivar mais os empresários a continuar com o serviço de uma forma correta.

A Empresa C também é do ramo de aço e metais, na qual entrou em decadência por motivo da crise na qual seus administradores não sabiam qual a forma correta de fazer a sua gestão e por ser uma empresa que exporta seus produtos, mas com a devida crise teve uma queda considerável.

Conforme estudos de Toledo e Satiro (2012) quando um controle financeiro está precário isto pode ser associado com a falta de previsibilidade em seu fluxo de caixa, onde na crise, é gerenciado no dia a dia, sem idôneos sistemas de controle de formação dos preços e falta de controle. Representando um enorme problema, implicando que os administradores não conseguem ver a lucratividade das operações e nem identificar os produtos com que estão perdendo dinheiro. Neste caso a consultoria empresarial tem um papel de extrema importância pelo motivo de que os profissionais que realizam este serviço possuem uma vasta experiência em relação à má gestão fazendo com que possam vir a ajudar muito as empresas que estão em crise.

Por meio do Quadro 04, descreve-se o resultado do questionário aplicado em uma empresa cujo seu nome denomina-se Empresa D.

Quadro 04 – Questionário Empresa D

Perguntas do Questionário	Respostas dos dirigentes
1) Qual o motivo da procura do serviço de consultoria empresarial?	Orientação para melhorar os controles internos da empresa.
2) Por qual motivo escolheram consultoria externa e não interna?	Iniciaremos os trabalhos com uma consultoria externa que tem profissionais qualificados para atender nossa demanda, e contrataremos um consultor interno para dar continuidade nas atividades com um menor custo.

3) Em quais áreas da empresa foi feita a consultoria?	Geral, pois implantamos fechamentos como DRE, Balanço e Fluxo de Caixa, e para que tudo isso funcione, precisaram estruturar os diversos setores.
4) O resultado obtido foi o esperado?	Sim, mas deve ser contínuo para o trabalho não se perder.
5) Qual a percepção dos sócios e dos funcionários em relação ao resultado obtido?	Percebemos que conhecemos menos nosso negócio que imaginamos, pois saímos da área de produção, chão de fábrica e viramos empresários num momento em que não temos margem para errar, então precisamos aprender a ver também os números.
6) Continuam contratando serviços de consultoria?	Sim, sem previsão de término do serviço.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se no Quadro 04 que a Empresa D não tem problemas financeiros e sim uma dificuldade na sua administração interna, com isso foi contratado o serviço de consultoria para ajudar na melhoria da gerência da mesma, do chão de fábrica até a venda externa. A empresa de consultoria vai continuar com a prestação de serviço por tempo indeterminado para que seu cliente não venha a perder o foco de administração correta novamente. Neste caso verificou-se que a consultoria tem o objetivo de ajudar os empresários a administrar melhor uma empresa, seus gastos, ou seja, aprender onde se deve gastar o seu dinheiro e onde o gasto é desnecessário, com isso sua economia volte a se reerguer.

A Empresa D atua no ramo de fabricação e venda de móveis sob medida de luxo, na qual entrou em crise pelo motivo do aumento dos preços das matérias primas e assim sucessivamente dos produtos finais fazendo com que perdessem seus clientes pelo alto preço que estavam estipulando.

Toledo e Satiro (2012) constataram que uma má administração pode ser também um fruto de uma governança corporativa incapaz ou carente de impor melhores estratégias, de monitorar finanças, riscos e os resultados do executivo principal e o restante da empresa. A má administração pode se atribuir a muitas causas que dela dependem e que levam as empresas em declínio e a crises. Com isto surge a consultoria, para ajudar os empresários a entenderem como é o funcionamento correto da gestão empresarial fazendo com que ela não entre em crises futuras.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Quadro 05 apresenta em forma mais detalhada quais foram os problemas que as empresas possuíam e que as fizeram buscar um serviço de consultoria empresarial.

Quadro 05 – Problemas nas Empresas

Empresa	Segmento	Problemas
Empresa A	Setor de Metal e Aço	Dificuldade financeira. Má gestão.
Empresa B	Setor de Postos de Combustíveis	Má gestão.
Empresa C	Setor de Metal e Aço	Dificuldade financeira.
Empresa D	Setor de Móveis Planejados	Má gestão.

Fonte: Dados da autora (2017).

Observa-se no Quadro 05 a semelhança dos problemas que as empresas possuíam antes da prestação do serviço de consultoria. A empresa A e C estavam com dificuldade financeira e tinham o objetivo de mudar isso melhorando assim sua qualidade econômica. As empresas A B e D apresentaram problema de má gestão, onde seus administradores não sabiam qual era o caminho correto a se seguir para ter sucesso no mercado de trabalho. Entretanto, relacionado à dificuldade financeira, a muitos casos de declínios na qual é de se pensar que estes problemas são fáceis de reconhecer, mas na verdade não são e requerem muitos estudos até chegar em uma decisão de melhoria. Estas causas de declínio ocorrem por muitos motivos, tendo assim causas internas e externas a serem analisadas.

Nota-se que a consultoria tem muito mais pontos positivos em relação aos negativos, pois ela tem o grande objetivo de mapear as falhas na administração de uma empresa que podem gerar margens para erros e fracassos. Ela soluciona todas as questões que estão com problemas relacionados a uma determinada área ou processo, ajuda na redução de custos e prazos em relação aos seus fornecedores, e maiores ganhos relacionados à sua concorrência com a exploração dos seus diferenciais competitivos nas suas negociações, ou seja, conquista de novos clientes e o retorno de antigos, maior produtividade. Para que tudo isso aconteça de forma correta é necessário sempre manter uma boa relação entre consultor e empresário para que tudo seja realizado com eficácia (JUNQUEIRA, 1999).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar quais são os benefícios de uma consultoria empresarial em empresas que possuem dificuldades financeiras, para tanto foi aplicado um questionário a alguns clientes de uma empresa de Consultoria Empresarial.

Traçaram-se dois objetivos específicos, na qual o primeira era mencionar quais os benefícios que uma boa análise tem para as empresas, onde foi constatado que uma consultoria traz inúmeros benefícios para as instituições, empresas que estavam quase decretando falência conseguiram se reerguer.

Com relação ao segundo objetivo que era verificar nível de satisfação dos clientes após o serviço prestado, foi possível notar que os clientes obtiveram um alto nível de satisfação pelo motivo de que além das empresas se recuperarem os seus gestores aprendem como se devem administrar melhor todas as áreas de uma instituição.

Conclui-se que a partir desta análise foi possível notar a importância da consultoria empresarial e que cada vez mais as empresas precisam deste serviço, seja para se recuperar, aprender a melhor administrar ou se recolocar no mercado de trabalho em relação às empresas concorrentes. A grande limitação desta pesquisa foi à dificuldade de comunicação com os clientes da empresa de consultoria pelo motivo de que não querer especificar muito o que foi realizado e também pela distância das mesmas que eram em outras cidades e por isto a comunicação era feita somente via e-mails.

Recomenda-se para os futuros estudantes que realizem uma nova pesquisa e se aprofundem com questões específicas buscando os pontos negativos da aplicação da consultoria empresarial e entrevistas sobre os inúmeros benefícios e suas funções, pois é um tema que requer investigação, está cada dia mais em alta e mais importante.

REFERÊNCIAS

ABREU, R. L.; TELES, S. P.; SANTOS, R. S. **Consultoria empresarial: ferramenta gerencial e de conhecimento**. 2008. 40 fls. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2008.

ANDRADE, A. **Consultores e consultoria: o que fazer para essa relação dar certo**. REEAD – Revista Eletrônica de Administração. Vol. 1 No 1, Jan/fev. /Mar/2007. Disponível em: <http://diretorio.ibict.br/xmlui/handle/1/82>. Acesso em 08 de março, 2017, 21h32min.

AQUINO, C. **Experiência em um “caso” de consultoria.** 1983.

file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Aquino_1983_Experiencia-em-um--caso--de-co_19255.pdf. Acesso em: 17 mar. 2017.

BEZERRA, J. **Recuperação de empresas.** 2014. Disponível em:<

<http://www.jardsonbezerra.adv.br/recuperacao-de-empresas>>. Acesso em: 18 de abril de 2017.

BLOCK, P. **Consultoria: o desafio da liberdade.** São Paulo: Makron Books, 2001.

BRASIL. **Lei nº 11.101, 9 de fevereiro de 2005. Lei de Recuperação de Empresas e Falência.** Brasília, DF: Senado, 2005. Disponível

em:<<https://www.scielo.br/pdf/cest/n3a03.pdf>>. Acesso: 20 de abril de 2017.

DANADONE, J.C. **“Os hunos já cegaram! ”: Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias.** 123 f. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2001.

FABRETTI, L. C. **Contabilidade Tributária e Societária para Advogados.** São Paulo: Atlas, 2008.

FALÊNCIA E RECUPERAÇÃO JUDICIAL. 2011. Disponível em:<

<http://www.profbruno.com.br/04%20DIREITO%20COMERCIAL/RES%2011a%20AULA%20-%20FAL%20CANCA%20E%20RECUPERA%20C3O%20JUDICIAL.pdf>>. Acesso em: 20 de maio de 2017.

FELSBERG, T. B. **Os objetivos da recuperação de empresas. Senado Federal,** 28 dez.

2004. Disponível em: <<http://www2.senado.gov.br>>. Acesso em: 20 de março de 2017.

FREITAS, M. L. S. d. **Recuperação de empresas.** 2014. Disponível em: <

file:///C:/Users/Usuario/Downloads/recuperacao_empresas%20(2).pdf>. Acesso em: 16 de abril de 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2008.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Cada empresa tem o consultor que merece: como otimizar as relações entre clientes e consultores.** São Paulo: Gente, 1999.

KOTLER, E. B. **Direito falimentar e da recuperação da empresa.** 2011. Disponível em:<

<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2416/Direito%20falimentar%20e%20da%20recupera%C3%A7%C3%A3o%20da%20empresa.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 18 de abril de 2017.

MAYNEGRA-DÍAZ, E. R. EMPRESARIAL DE LA CONSULTORÍA BIOMUNDI EN EL MERCADO CUBANO: 2009-2014. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 2009, p. 127–135, 2016.

MICHELETTI, C. **Ser consultor é coisa (cada vez mais) séria**. Disponível em: <<https://carreiras.empregos.com.br/seu-emprego/ser-consultor-e-coisa-cada-vez-mais-seria/>>.

OLIVER, R. L. *Satisfaction – a Behavioral Perspective on the Consumer*. Irwin-McGraw-Hill, 1996.

OLIVERIA, D. DE P. R. DE. **Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 4. ed. São Paulo: 2003.

OLIVEIRA, L.N.Q., FONSECA, P.S., & BONADIMAN, T.K.P. **Consultoria empresarial: O diferencial nas empresas modernas**. 2014. Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos/2918-consultoria-empresarial-o-diferencial-nas-empresas-modernas>. Acesso em: 22 de abril de 2018.

PARREIRA, F. E. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo: Érica, 1997

PEREZ, E. **O papel do contador como consultor nas micro e pequenas empresas**. 2014. Disponível em: <http://www.sindcontsp.org.br/uploads/acervo/arquivos/13%20O%20papel%20do%20Contador.pdf>. Acesso em: 10 de abril de 2017.

QUINTELLA, H. M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994.

REIS, A. C. d. R. **Demonstrações contábeis: estrutura e análise**. São Paulo: Saraiva, 2003.

REIS, W. d. **A recuperação Extrajudicial**. 2013. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/16086987-A-recuperacao-extrajudicial.html>>. Acesso em: 17 de abril de 2017.

ROCHA, A. da. CHRISTENSEN, C. **Marketing: Teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1999.

SALES, E. **Qual o verdadeiro papel do consultor empresarial?** Recife, Pernambuco, 11 novembro 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qual-o-verdadeiro-papel-do-consultorempresarial/74075/>.

SARAMAGO, S. **Falência, recuperação judicial e recuperação extrajudicial do empresário e da sociedade empresária, segundo a Lei nº 11.101, de 09.02.2005**. 2006. Disponível em: <<http://bd.tjmg.jus.br/jspui/bitstream/tjmg/699/1/palSM-FAL.pdf>>. Acesso em: 18 de abril de 2017.

SEBRAE. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**. 1º Semestre de 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 11 de outubro de 2017.

SILVA, D. & SIMON, F. O. (2005). **Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude**. Cadernos do CERU, 2(16), 11-27.
SME TOOLKIT. **Recuperação de empresas e falência**. 2002. Disponível em: <

http://brasil.smetoolkit.org/brasil/pt_br/content/pt_br/4801/4-Recupera%C3%A7%C3%A3o-de-Empresas-e-Fal%C3%AAncia>. Acesso em: 17 de abril de 2017.

TEIXEIRA, T. **Recuperação judicial de empresas**. 2013. Disponível em:<
http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/a_recuperacao_judicial_de_empresas.pdf>.
Acesso em: 18 de abril de 2017.

TOLEDO, P. F.C. S de. SATIRO. F. **Direito das Empresas em Crise: Problemas e Soluções**. São Paulo: Primavera, 2012.

VILELA, G. B. J. **Método Científico**. 2014. Disponível em: <
<http://www.cpaqv.org/epistemologia/metodocientifico.pdf>>. Acesso em: 20 de maio de 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.