

O PROCESSO DE ADOÇÃO DE CONSULTORIAS POR PMES

THE PROCESS OF ADOPTION OF CONSULTING BY SMES

Carlos Francisco Kronemberger

Universidade do Grande Rio PPGA UNIGRANRIO

carlos@magisfood.com.br

Brasil

Roberto P Q Falcao

Universidade do Grande Rio PPGA UNIGRANRIO

robertopqfalcao@gmail.com

Brasil

Recebido: Recebido: 19/08/2022 – Aprovado: 27/10/2023 Publicado Dezembro / 2023.

Processo de Avaliação: Double Blind Review.

RESUMO

Pequenos empreendedores vivenciam desafios na gestão de seus negócios, os quais muitas vezes são resolvidos por meio da contratação de uma consultoria em gestão. Busca-se investigar se a implementação de uma consultoria de gestão aplicada a uma PME segue os atributos da adoção de uma inovação, à luz da teoria de Difusão da Inovação de Rogers. Para tal, foram conduzidas oito entrevistas semiestruturadas com gestores de PMEs do estado do Rio de Janeiro, pré-selecionados dentre 21 empresas contatadas inicialmente, seguindo-se uma sequência de pré-análise, descrição analítica e interpretação referencial. Como principais achados o artigo evidencia o papel de uma consultoria como ferramenta de mudança de práticas de gestão, havendo compatibilidade da implementação de uma consultoria com os atributos da adoção de inovação, oriundos da teoria da Difusão da Inovação. Já como contribuição gerencial, evidencia-se como as PMEs podem incorporar a inovação em suas práticas de gestão, pelo trabalho das consultorias.

Palavras-chave: Adoção de inovação; PME; Consultoria; Gestão empresarial.

ABSTRACT

Small entrepreneurs experience challenges in managing their businesses, which are often solved by hiring a management consultancy. It seeks to investigate whether the implementation of a management consultancy applied to an SME follows the attributes of the adoption of an innovation, in the light of Rogers' Diffusion of Innovation theory. To this end, eight semi-structured interviews were conducted with managers of SMEs in the state of Rio de Janeiro, pre-selected among 21 companies initially contacted, followed by a sequence of pre-analysis, analytical description, and referential interpretation. As main findings, the article highlights the role of a consultancy as a tool for changing management practices, with the implementation of a consultancy being compatible with the attributes of innovation adoption, deriving from the theory of Diffusion of Innovation. As a managerial contribution, it is evident how SMEs can incorporate innovation into their management practices, through the work of consultancies.

Keywords: Adoption of innovation; SMEs; Consultancy; Business management.

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem crescido no Brasil em ritmo acelerado, desde os anos 1990 (Dornelas, 2001), fomentado pelo governo e entidades de classe, com a criação de pequenas empresas duradouras. Previdelli e Meurer (2005), por sua vez, afirmam que a pulverização de empresas pode ser benéfica para minimizar possíveis desigualdades regionais. Não obstante os dados do SEBRAE (2017) já apontavam para existência de 6,4 milhões de estabelecimentos, sendo 99% micro e pequenas empresas (MPE) que respondiam por 52% dos empregos com carteira assinada no Brasil. Em 2021 também foram abertos 1,4 milhão de novos empreendimentos (Brasil, 2021). No entanto, dados do IBGE de 2018 (Valor, 2020) demonstram que praticamente 18,5% das empresas morrem após o seu primeiro ano de vida,

sendo o total de empresas que ultrapassam seu quinto ano de existência apenas de 47,5%. Este índice de mortalidade precoce tem sido atribuído a questões de gestão ou à ausência de um direcionamento estratégico nas PMEs (Martin & Staines, 1994).

Nesse sentido, a eficiência na gestão empresarial é crucial para que a tomada de decisão seja assertiva, sendo necessário para tanto, que a empresa disponha de controles gerenciais alinhados aos objetivos empresariais. Portanto, segundo o livro “O Mito de Empreendedor” (Gerber, 1996) as pessoas arriscam seu capital se entregando ao gerenciamento pela sorte, podendo levar à falência. Ademais, nem todo empreendedor se torna um empresário, ou seja, o empreendedor constrói e o empresário perpetua sua empresa (Oliveira, 2006; Almeida & Wernke, 2018).

Os desafios das PMEs podem ser os mais diversos, por exemplo, a ausência de instrumentos contábeis motiva a tomada de decisão baseada na experiência, intuição e improvisação, o que, nem sempre, é eficaz para o negócio. Isso se alia a dificuldades de acesso ao capital e ao impacto das novas tecnologias (SOUSA, 2015). Já Mahamid, (2012) aponta para deficiências relativas à expertise nas áreas de gestão, economia, contabilidade e marketing decorrentes da falta de experiência administrativa das PMEs.

Diante desse cenário, a consultoria empresarial surge como uma inovação às PMEs, sendo uma solução que se implementa dentro de um processo mediado pelo consultor externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar executivos e profissionais na tomada de decisão e na criação de sistemas gerenciais (Oliveira *et al.*, 2015).

Nesse sentido, a adoção de consultorias pode ser explicada pela Teoria da Difusão da Inovação de Rogers (2003). Uma apreciação crítica dos estudos de Rogers (2003) apresenta dois conceitos: (i) a difusão pode ter o próprio sentido de comunicação de uma inovação e (ii) o conceito atribuído à inovação, descrevendo-a como uma ideia, prática, ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção (Giacomini Filho, Goulart, & Caprino, 2007).

Outrossim, a fundamentação teórica da Difusão da Inovação Rogers (2003) inclui dois aspectos teóricos importantes a saber: o primeiro refere-se ao processo de decisão de adoção da inovação definido sobre cinco estágios: (i) conhecimento, (ii) persuasão, (iii) decisão, (iv) implementação e (v) confirmação. Já o segundo trata dos cinco atributos importantes para rápida adoção de uma inovação: (i) vantagem relativa, (ii) compatibilidade, (iii) complexidade, (iv) capacidade de teste e (v) observação.

Vinculando-se os temas abordados, para fins deste estudo, considerou-se a implementação de uma consultoria de gestão aplicada a uma PME como sendo uma inovação

por parte de seus gestores. Já a lacuna teórica do trabalho refere-se à ausência de estudos utilizando a teoria de Difusão da Inovação de Rogers (2003) no contexto de serviços de consultoria em PMEs. Portanto, apresenta-se a seguir o problema de pesquisa: A implementação de uma consultoria de gestão aplicada a uma PME, com foco na mudança de mentalidade no gestor, segue os atributos de adoção de uma inovação?

Assim, para operacionalizar a pesquisa foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas com gestores de PMEs, os quais foram pré-qualificados mediante dois critérios: (i) sua disponibilidade para participar da entrevista e (ii) seu histórico com processos de consultoria de gestão no decorrer dos últimos cinco anos. Como principais achados, os autores evidenciam detalhes do processo de consultoria, de sua adoção e de seus impactos sobre as PMEs, mostrando como a consultoria pode ser uma ferramenta fundamental, tanto para os gestores que pretendem adotar novas práticas de gestão, quanto para aqueles que desejam um melhor posicionamento de mercado. Por meio da análise das entrevistas também se observou que essa mudança de mentalidade gerada pela consultoria é compatível com a teoria da Difusão da Inovação de Rogers (2003), respondendo à pergunta de investigação original.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PME e as práticas gerenciais

O controle gerencial é uma das diversas atividades de planejamento, execução e controle de uma organização (Anthony & Govindarajan, 2002), sendo que a contabilidade gerencial tem o propósito de fornecer informações aos gestores para que possam utilizá-las na tomada de decisão no processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingirem seus objetivos organizacionais. A necessidade de tomar decisões mais rápidas é frequente, podendo levar os gestores a tomarem decisões baseadas tão somente em suas próprias experiências ou mesmo em sua intuição (Miranda *et al.*, 2007). No entanto, para que a tomada de decisão seja assertiva deve-se valer do uso instrumentos que forneçam informações precisas e objetivas (Oliveira *et al.*, 2016), os quais permitam o monitoramento da gestão de empresas e implementação das melhorias necessárias para alcance de metas.

Ademais, durante muito tempo pensava-se que as PMEs deveriam utilizar, em menor escala, os mesmos princípios administrativos colocados em prática por grandes empresas (Leone, 1999). Todavia, cumpre salientar que essas empresas demandam um outro tipo de

enfoque, visto que têm os seus desafios específicos, e que são bastante heterogêneas (Santos, Dorow, & Beuren, 2016). Algumas PMEs costumam atribuir maior ênfase às medidas financeiras, mas, em virtude do aumento de tamanho, há uma certa tendência relacionada ao uso de medidas não financeiras (Perera & Baker, 2007). Ademais, destaca-se que as PMEs fazem uso de informações geradas a partir de sistemas de medição de desempenho dos mais diversos tipos (Perera & Baker, 2007). Segundo Drucker (2001), elas em sua maioria possuem gestão familiar e enfrentam problemas sérios quanto à gestão, possuindo regras próprias, muito diferentes àquelas praticadas por administradores profissionais. Conforme descreve Monteiro e Barbosa (2011), as preocupações gerenciais dos gestores das pequenas empresas são quase que exclusivamente de curto prazo, voltadas para problemas estruturais e recorrentes, comprometendo o desenvolvimento dos negócios no longo prazo e implementando controles internos informais, no que tange a tomada de decisões em setores como contas a pagar e a receber ou seu controle de caixa (Carvalho & Lima, 2011).

Já no cenário internacional, diversos estudos evidenciam a importância das PMEs para estabilidade econômica, sendo crucial sua melhoria de performance nos médio e longo prazos (por exemplo em Ates *et al.*, 2013; Bryson *et al.* (2018). Muitos dos resultados da pesquisa demonstraram que as PMEs são menos propensas à utilização de práticas de gestão formais do que as empresas maiores, sendo que as com maior aderência à utilização de práticas de gestão apresentaram vantagem sobre as que não as utilizavam.

2.2. O papel das consultorias em uma PME e o perfil dos consultores

O serviço de uma consultoria empresarial é parte de um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de conduzir executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação (Oliveira *et al.*, 2015). Os consultores devem possuir conhecimento e sentimentos relativos à organização, preocupando-se em estabelecer uma relação de confiança com seus gestores. Ainda, segundo o autor, é importante que haja uma abertura por parte da empresa que recebe a consultoria à colaboração para geração de mudanças. No entanto, esse nível de intervenção dependerá de fatores como porte da empresa, tipo de problema e/ou oportunidade a ser trabalhada, disponibilidade financeira, abertura da direção para novas ideias, dentre outros.

O termo “consultor” vem sendo utilizado desde a antiguidade, tendo se originado de forma rudimentar em negócios constituídos à época dos regimes absolutistas, por artesãos e comerciantes (Crocco & Guttman, 2010). Segundo Ralio e Donadone (2015), a partir dos

Revista Liceu On-line, São Paulo, v.13, n.2, p. 01 - 22, Jul./Dez.2023.

anos de 1990 tem havido um crescimento do volume de produções sobre essa temática acadêmica, em linha com o crescimento do faturamento das empresas deste setor em todo o mundo (Donadone, 2011).

Neste cenário, algumas gigantes de consultoria destacam-se como aquelas oriundas da denominada Big Four da Contabilidade - PwC, Deloitte, KPMG e Ernst & Young Terco – bem como aquelas empresas ligadas à Tecnologia da Informação que exercem um papel fundamental nesse processo, sendo elas a IBM e a Hewlett-Packard e as de gestão como McKinsey e Bain & Co, por exemplo (Ralio & Donadone, 2015). Menciona-se, ainda as empresas de capital nacional, fundadas por consultores brasileiros, assim como as empresas juniores oriundas das faculdades de Administração e Engenharia (Donadone, 2011).

Em um estudo que destacou fragilidades de 20 empresas de consultoria no Brasil quanto a seus processos internos, chegou-se à conclusão de que a adoção de consultoria pelas empresas contratantes não sofreria influência direta de características internas destas organizações (tais como seu tamanho, origem, amplitude de serviços), mas sim, poderia estar mais ligado ao estilo e à cultura específica das empresas de consultoria (Anunciato *et al.*, 1999). Destaca-se, também, que haveria uma diferença significativa entre as pequenas e grandes empresas no tocante à frequência com que procuram os consultores de gestão (Ralio & Donadone, 2015), sendo que a literatura afirma que 72% das grandes empresas privadas (que contam com mais de 500 funcionários) contratam consultores de gestão, ao passo que, no contexto das pequenas empresas, apenas 33% o fazem. A realidade é muito semelhante tanto no cenário nacional quanto no internacional (Christensen & Klyver, 2006). Assim, torna-se válido chamar a atenção para a importância desses consultores que prestam serviços gerenciais para as MPEs.

Ademais, dado que a falta de conhecimento dos empreendedores é, na maior parte dos casos, a principal causa para a mortalidade precoce dos negócios (Gomes *et al.*, 2017), e que a consultoria está ligada a um caráter colaborativo (Costa, 2012), são necessárias habilidades que contribuam para a manutenção de um clima de cooperação e interação entre os diversos atores envolvidos no processo (Ralio & Donadone, 2015). Assim configuram-se as seguintes etapas para implementar um trabalho de consultoria: a (i) definição de um problema a ser resolvido que afeta o desempenho da organização e o (ii) o desenvolvimento de possíveis soluções para que as práticas gerenciais possam se tornar eficientes (Gomes *et al.*, 2017).

Já em relação aos serviços oferecidos por uma consultoria, destacam-se aqueles voltados: (i) ao diagnóstico empresarial (análise dos pontos fortes e fracos das empresas); (ii) às sugestões de possíveis melhorias; (iii) à elaboração de planejamentos estratégicos, com o

objetivo de se chegar a melhores resultados; e à (iv) busca por maior qualidade nos processos internos da empresa, minimizando, assim os custos e maximizando-se os lucros (Vogel & Wood Jr., 2012). Ademais, a consultoria pode estar ligada, também, a outros tipos de ações, como a realização de treinamentos, palestras e orientações, estando esses relacionados com a motivação empresarial (Santos, Dorow, & Beuren, 2016).

Em relação às qualidades desejadas de um consultor, inclui-se a criatividade, a inteligência, o espírito empreendedor, e liderança comunicativa (Menegazzo *et al.*, 2017), embora ainda hoje sejam requeridas qualidades de cunho pessoal, como a adaptabilidade social e a estabilidade emocional (Bayarystanova, Arenova, & Nurmuhametova, 2014). O consultor, portanto, deverá se concentrar na identificação de possíveis problemas que afetem o desempenho empresarial, bem como nas estratégias de modificação de tais práticas, caso necessárias. Em relação às possíveis mudanças que possam ocorrer nas empresas, estariam incluídas as relativas a atitudes, crenças e valores, não apenas daqueles que administram o negócio, mas também daqueles que integram sua rede colaborativa (Rallo & Donadone, 2015). Este ponto é o que introduz a ligação com a teoria da Difusão da Inovação.

2.3. Da inovação à Teoria da Difusão da Inovação

Antes de adentrar nas discussões pertinentes à Teoria da Difusão e Inovação de Rogers (2003) faz-se pertinente apontar alguns conceitos relativos à inovação que antecedem, e, de certa forma, embasam a teorização de Rogers quanto à sua difusão. Schumpeter, em 1934, traçou os primeiros esboços de estudos sobre inovação, que segundo o autor, pode ser considerada como sendo a produção de novas formas de produtos, serviços, processos, matérias primas, mercados, construção de novas organizações, que podem emergir de novos arranjos e combinações (Schumpeter, 1997). Já Fagerberg (2005) destaca que existe uma diferença entre invenção e inovação, sendo invenção a primeira ocorrência de uma ideia quanto a um novo produto ou processo, enquanto inovação a primeira tentativa de realizá-la na prática. Diante do que se apresenta a respeito de inovações na sociedade atual, Varella, Medeiros e Silva Junior (2012) ressaltam que diversos fatores têm intensificado sua adoção, como a diminuição das barreiras internacionais, a expansão da globalização e a busca pela competitividade. Assim, considerando que o foco deste estudo se ancora na Teoria da Difusão da Inovação de Rogers (2003), apresenta-se o cerne dessa teoria a seguir.

Segundo Rogers (2003) o processo de desenvolvimento de inovações consiste em todas as decisões, atividades e impactos que ocorrem do reconhecimento de uma necessidade ou problema, através da pesquisa, desenvolvimento e comercialização de uma inovação, e do

processo de difusão e adoção pelos consumidores. Isto posto, pode-se dizer que o processo de geração de uma inovação passa pela tentativa de colocar em prática um novo processo em seis etapas: (i) o reconhecimento de uma necessidade; (ii) a pesquisa básica e aplicada para seu desenvolvimento; (iii) o desenvolvimento de uma ideia inovadora (quer seja uma inovação de ruptura ou incremental); a (iv) comercialização; a sua (v) difusão; e por fim as (vi) consequências de uma inovação adotada.

A difusão e adoção da inovação ocorrerá de forma satisfatória apenas se os atores envolvidos no processo realizarem os respectivos cuidados dos passos que devem anteceder esse processo (Chesbrough, Vanhaverbeke, & West, 2006; Christensen, 2019).

Cabe aqui mencionar o conceito de Gatekeeping, que, segundo Rogers (2003), é o controle do fluxo de informação através de um canal de comunicação, sendo uma das escolhas mais cruciais em todo o processo de desenvolvimento da inovação a decisão de começar a difundir uma inovação para os potenciais adotantes, havendo pressão para se iniciar sua difusão o mais rápido possível, especialmente quando é um problema social ou há uma necessidade. Já por outro lado, os agentes de mudança se valem da reputação e de sua credibilidade apenas recomendando inovações que teriam consequências benéficas para seus adotantes. Portanto, os cientistas tornam-se muito cautelosos quando chega a hora de traduzir suas descobertas científicas em prática (Rogers, 2003).

Ferreira *et al.* (2017) mencionam que Rogers (2003) identificou em seu trabalho seminal de 1962 uma curva contendo uma visão da taxa de adoção. Em um extremo estão os inovadores, que são minoria, tendo um perfil mais cosmopolita e “antenado”. Em um outro extremo estão os que demoram a se adequarem e a adotarem as inovações, o perfil retardatário. Já os primeiros adotantes, o segundo grupo da curva, são uma parte mais integrada ao sistema social local do que os inovadores (Rogers, 2003). Em seguida estão os adotantes em potencial (incluindo a maioria inicial e a maioria tardia), que procuram os primeiros adotantes para aconselhamento e informações sobre uma inovação. Os adotantes iniciais diminuem a incerteza sobre uma nova ideia ao adotá-la e, em seguida, transmitem sua avaliação da inovação para seus pares próximos e redes interpessoais. Em certo sentido, os primeiros adotantes colocam sua marca de aprovação ao adotarem uma nova ideia (Rogers, 2003). Já os retardatários são os últimos a adotarem uma determinada inovação, sendo que muitas vezes ao a adotarem esta pode estar em vias de extinção (Rogers, 2003). Já na fase final do processo de desenvolvimento da inovação ocorrem as consequências de uma inovação, resultado da adoção ou rejeição de uma inovação (Rogers, 2003), sendo elas

percebidas por todos os atores envolvidos no negócio, inclusive clientes e fornecedores (Chesbrough, Vanhaverbeke, & West, 2006; Christensen, 2019).

Rogers (2003) ainda evidenciou cinco atributos que são cruciais que predizem a taxa de adoção de uma inovação: (i) vantagem relativa; (ii) compatibilidade; (iii) complexidade; (iv) capacidade de teste e a (v) observabilidade. O primeiro deles, a vantagem relativa, é o grau em que uma inovação é percebida como sendo melhor do que a ideia que ela substitui, frequentemente expresso como rentabilidade econômica, prestígio social. O status social conferido pela adoção de uma inovação é para muitos indivíduos um fator motivacional muito forte. Gabriel Tarde, um dos pais da difusão da inovação (ver Kinnunen, 1996), observou que a busca de status era uma das principais razões para imitar o comportamento de inovação dos outros. O segundo atributo, compatibilidade com valores e crenças, é o grau em que uma inovação é percebida como consistente com os valores existentes de um grupo de adotantes, sobretudo diante das experiências passadas e das necessidades dos adotantes potenciais. Portanto, a incompatibilidade de uma inovação com valores culturais pode bloquear sua adoção. O terceiro atributo é o grau de complexidade em ser utilizada, sendo que a complexidade de uma inovação, conforme percebida pelos membros de um sistema social, está negativamente relacionada à sua taxa de adoção. O quarto atributo refere-se à testabilidade, ou o quão experimentado ela pode ser antes de ser adotada. Por fim a observabilidade, que é o grau em que os resultados de uma inovação são visíveis aos outros, e caso eles sejam facilmente observados e comunicados a outros membros, haveria uma atitude positiva relacionada à sua taxa de adoção.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é de cunho exploratório (Denzin & Lincoln, 2006), tendo sido realizada em dois estágios: (i) uma fase de pré-qualificação das empresas e (ii) uma fase de entrevistas complementada por levantamento documental das empresas com visita as suas instalações.

O roteiro semiestruturado foi baseado nos atributos de adoção de inovação de Rogers (2003), seguindo-se as recomendações de Denzin e Lincoln (2006), de que a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, onde seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. O tempo total de material produzido foi de 6 h 12 minutos, os quais foram gravados e posteriormente transcritos na íntegra para que fosse

possível o tratamento no programa Nvivo, para categorização e análise. Esta seguiu um protocolo de Bardin (2010), incluindo a codificação passando por uma fase de pré-análise, descrição analítica e de interpretação referencial.

As empresas encontradas mediante os critérios de acessibilidade (Denzin & Lincoln, 2006), cujos gestores declaram ter passado por consultorias de gestão empresarial foram pré-qualificadas, em número de 21 empresas. Dentre os oito gestores selecionados para entrevista, sete eram casados e somente um era solteiro. Cinco gestores, estavam na faixa de 41 a 59 anos, dois possuíam mais de 60 anos e somente um estava entre 18 e 40 anos. Dentre os gestores entrevistados cinco possuíam formação superior completa e três possuíam o ensino médio. Somente dois gestores possuíam alguma pós-graduação e nenhum deles possui mestrado ou doutorado. Na tabela 1 apresenta-se as características das empresas entrevistadas.

Tabela 1: Características das empresas

Empresa	Gestor	Porte da Empresa	Ramo de atividade	Faturamento Mensal	Número de Funcionários	Tempo da Empresa
17	E1	Médio	Indústria de colções	R\$ 4 milhões	100	11
10	E2	Pequeno	Indústria de Laticínio	R\$ 400 mil	12	5
11	E3	Médio	Mercado Varejista de Alimentos	R\$ 1,5 milhão	48	39
15	E4	Médio	Transportadora	R\$ 4,2 milhões	200	19
4	E5	Médio	Distribuidora de alimentos	R\$ 5 milhões	70	7
1	E6	Médio	Distribuidora de alimentos	R\$ 8 milhões	82	20
18	E7	Médio	Mercado Atacadista de Alimentos	R\$ 8 milhões	35	11
6	E8	Médio	Indústria de Bebidas	R\$ 1,5 milhão	65	57

Fonte: elaboração própria

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Questões econômicas e sociais compreendidas como vantagem relativa

Segundo a Teoria de Difusão e Inovação (Rogers, 2003), o atributo da vantagem relativa foi identificado, segundo a percepção dos atores envolvidos. Na fala dos entrevistados essa relação fica clara quando se percebe as mudanças nos processos e, conseqüentemente na mentalidade dos gestores com relação a sua respectiva importância, apontando para aspectos do que a consultoria trouxe de relevante, como os métodos, práticas e/ou ferramentas incorporadas pela consultoria, os quais eram percebidos como inovadores em seus *modus operandi*, incorporando vantagens relativas no modelo de gestão:

Não tinha DREs gerenciais, não tinha governança, não tinha aparelhamento fabril adequado, não tinha comercial, um setor comercial [...] tínhamos uma gordura muito grande por falta de visão e por falta de organização [...] ali no pátio da fábrica (E1).

O Processo de adoção de consultorias por PMEs

Carlos Francisco Kronemberger, Roberto P Q Falcão

Na parte financeira, aquele DRE que ele fez as projeções com crescimento de volume passou a ser o orçamento da empresa e todos os meses temos reunião com o pessoal olhando os resultados [...] muito profissional [...] indicadores financeiros, operacionais, de produção, de custo, muita coisa (E2).

Pela fala do empreendedor E1, de fato, apenas da adoção de processos administrativos antes inexistentes, são percebidos como inovações, corroborando com E2. Segundo Christensen (2019), a inovação se origina da busca e/ou geração de oportunidades ou das mudanças situacionais, as quais também podem ser observadas nos trechos a seguir:

Hoje eles (os donos) têm uma tranquilidade muito maior para poder focar em questões estratégicas, pensar no futuro da empresa, desenvolvimento de novos negócios, que eles acabavam não tendo nessa época (E5).

A empresa hoje faz um orçamento para, na verdade, cuidar do ano seguinte, onde a empresa quer chegar (E6).

Hoje, nesse mercado tão dinâmico que a gente vive, se a gente não tiver informação, a gente fica para trás [...] perfil de venda, horário de consumo, produtos mais vendidos, sazonalidades (E7).

Rogers (2003) enfatiza que a vantagem relativa é expressa muitas vezes pela rentabilidade econômica, que se converte no caso da consultoria em fornecer subsídios para que esta vantagem ocorra, quanto na percepção de prestígio e economia de tempo na gestão. Almeida, Farias e Carvalho (2017) corroboram também com o conceito da vantagem relativa, que, segundo os autores, pode ser expressa como sendo proficiência do uso da tecnologia. Segundo Oliveira (2006), a utilização da informação pelas organizações é um elemento indispensável, como subsídio na tomada de decisões e para previsão de tendências das metas, o que fica evidente também nas falas dos entrevistados.

Antes vendíamos entre 1000 e 1500 kg de queijo por semana com captação de entre 1200 e 1500 litros dia. Hoje estamos com 6000 kg por semana com captação de 5000 a 6000 litros por dia [...] com planejamento de chegar a 15 mil litros dia em dois anos (E2).

Então, para a gente entender uma série de oportunidades, de gargalos, e começamos a atuar e criar uma metodologia de entendimento de custo, de custeio, centro de custos [...] uma nova era em termos de informação (E4).

A gente passou realmente a ter um banco de informações, e aí de onde a gente tira os indicadores. O faturamento da empresa, qual é o meu percentual que eu gasto com determinado item, como funcionário, qual é a minha margem real da empresa, endividamento, estoque (E5).

Então aí você começa a ter uma tomada de decisão muito mais firme, porque você começa a enxergar os números de uma maneira muito mais equilibrada. Então você consegue [...] a previsibilidade do que vai acontecer [...] decisões de maneira equilibrada, com os números [...] todos os dados (E7).

Hoje temos um sistema que concentra todas as informações da empresa, comercial, financeira, contábil, tudo. Temos uma visão clara sobre como estamos frente as nossas metas de faturamento, margem, resultado final e de uma forma muito ágil (E8).

O poder de inovar conecta-se à capacidade de adquirir informação ao interagirem com o ambiente, especialmente decorrente da inserção em redes, usando a capacidade de integrar e tratar esta informação por meio de interações internas, para produzir conhecimento novo (Ferreira, *et al*, 2017), ficando evidente em todas as entrevistas a evolução na gestão da empresa:

E a gente fazia depois o acompanhamento dos resultados dentro do sistema, que cada empresa tem o seu, mas que o resultado vai sendo analisado mês a mês (E1).

A interação entre os três mercados aumentou muito e temos reuniões mensais para discutir resultados, práticas, soluções, visões, estratégias, custos, e muito mais que nunca nos preocupamos (E3).

Faz parte desse conselho um advogado empresarial, faz parte um contador, faz parte um economista, faz parte o vice-presidente dele e ele. E essa troca de ideias dentro do conselho, de objetivos, de estratégias, isso fez com que a empresa migrasse para outro caminho (E4).

Hoje eles (Os donos) têm uma tranquilidade muito maior para poder focar em questões estratégicas, pensar no futuro da empresa, desenvolvimento de novos negócios, que eles acabavam não tendo nessa época (E5).

Por fim, no processo de questões econômicas e sociais como vantagem relativa, observa-se que a consultoria compreendeu o processo de trazer aos gestores novas perspectivas atuantes neste âmbito.

4.2 A inovação da consultoria como processo aceito e incorporado pelos gestores

A consistência entre a inovação e valores socioculturais, experiências prévias e necessidades dos adotantes é apontado por Rogers (2003) como um dos atributos da adoção da inovação. Trazendo isso para a pesquisa, podemos inter-relacionar se as inovações que emergiram nas organizações através da consultoria estavam consistentes com as expectativas de seus gestores no tocante aos valores organizacionais e a adesão a suas experiências prévias e necessidades.

Consultoria me deu um norte se eu continuaria ou não com o negócio, porque ela me deu o que eu precisava: saber se a empresa era viável ou não economicamente (E1).

Eu achei que ficou melhor, porque assim, foi descobrindo tanta coisa que estava pior do que a gente imaginava que, no final, eu achei que acabou excedendo a expectativa (E5).

O Processo de adoção de consultorias por PMEs

Carlos Francisco Kronemberger, Roberto P Q Falcão

Então, hoje a gente tem uma visão, um objetivo muito diferente do traçado inicialmente e, principalmente, por conta da consultoria (E6).

Então, as expectativas traçadas lá no início mudaram totalmente com o trabalho da consultoria [...] trouxe um outro ponto de vista sobre um outro prisma [...] que antes era impossível para a gente, como abrir uma nova unidade, agora a gente começa [...] a ver a viabilidade desse negócio (E7).

Para Santos (2019, p.4) a compatibilidade com seu sistema de crenças é apontada na medida que “a inovação é percebida como sendo consistente com os valores existentes, necessidades e experiência passada dos adotantes potenciais”. Esta concepção pode ser encontrada nas falas, tais como:

Hoje podemos dizer que temos o domínio da empresa e estamos efetivamente no comando dela. Gosto deste conceito de comandar a empresa, [...] tomar decisões com assertividade e poder direcionar os rumos futuros que se pretende (E2).

Quando instigados a refletir sobre os benefícios proporcionados pela consultoria, emergiram manifestações a respeito da compatibilidade com as novas ações de processos, como apontado por Oliveira *et al.* (2015) no atributo da compatibilidade.

Analisando o DRE, ainda que não “tínhamos” problema de dinheiro, nos mostrou muitas oportunidades de redução de custo, pois passamos a analisar mensalmente os grupos de despesas dentro do plano de contas (E3).

A principal mudança para mim é muito clara, inclusive, ele verbaliza nas reuniões de conselho. Uma das frases que ele mais usa: “Se eu tivesse isso aqui desde quando eu comecei, eu acho que eu estaria muito melhor” (E4).

No exemplo da fala de (E3) é possível observar benefícios de ações implementadas pela consultoria, como a mudança dos processos e seus impactos, tanto para a tomada de decisão, quanto na mudança da cultura organizacional, o que pode ser observado nas falas:

Uma das coisas principais que a consultoria focou foi a reestruturação do organograma para poder dar mais agilidade do processo decisório [...] a consultoria ajudou (nessa) questão da mudança da cultura (E5).

Então, as expectativas traçadas lá no início mudaram totalmente com o trabalho da consultoria [...] o que antes era impossível para a gente, como abrir uma nova unidade (E7).

No fundo a gente queria organizar a casa. A gente precisava implantar processos de trabalho que reduzissem os erros e onde passássemos a ter mais clareza do que estávamos fazendo (E8).

Rogers (2003) ressalta que a compatibilidade como atributo do processo de Difusão da Inovação, ocorrerá como dominante uma vez que seus gestores percebem as mudanças como parte do processo organizacional.

4.3 A complexidade na adoção de novos conhecimentos

Embora a inovação nas organizações contemporâneas deva existir como próprio meio de continuidade das mesmas, estudos reconhecem que qualquer implantação de inovação organizacional enfrenta um processo complexo, especialmente em sua adoção (Santos, 2019; Oliveira *et al.*, 2015; Ferreira *et al.*, 2017; Almeida & Wernke, 2018). Por isso, a resistência é um processo natural, que deve ser enfrentada com ferramentas estratégica por parte dos gestores (Almeida, Farias, & Carvalho, 2017):

No treinamento, foram aparecendo as dificuldades. Uns conseguiam, outros não. E aí, participando de novas seleções, trocando quem não conseguia se adaptar a um novo sistema [...] quando foi apresentada essa ferramenta, as ferramentas para eles, houve uma euforia, houve uma motivação [...] o treinamento foi uma pedra fundamental para colocar em prática todo o acerto de ideias, de definições, de alterações, inclusões, tudo (E1).

Santos (2019) enfatiza que em qualquer processo de inovação uma das fases fundamentais é a da obtenção do conhecimento, pois os atores do processo, já que serão necessárias novas habilidades. Neste sentido, o entrevistado (E3) menciona as dificuldades iniciais, não apenas dele, mas dos colaboradores da organização:

Para você ter uma ideia a pessoa que fazia as contas a pagar na Taquara foi treinada para fazer os lançamentos contábeis, mas ela não conseguia, era muito erro. Para lá tivemos de contratar uma técnica de contabilidade com experiência em sistema e planilhas de Excel [...] os funcionários não tinham iniciativa para fazer andar. Para mudar exige muita disciplina. Não adiantava sair dando bronca, tinha que orientar, pegar pela mão, isso é um pouco do meu estilo (E3).

No entanto, mesmo considerando as dificuldades do processo de obtenção de novos conhecimentos, a partir do momento em que os gestores buscam por um processo de consultoria, parece haver por partes destes não apenas consciência sobre as mudanças, mas também, a busca por elas:

A mudança principal é no modelo dele de gerir o negócio, ou seja, que era 100% empírico, e hoje já posso falar que um ano e meio mais ou menos, quase isso, está bem compartilhado o processo decisório. A empresa criou um conselho de administração de forma gerencial (E4).

De acordo com Santos (2019, p. 7): “a fase de conhecimento tem início quando o indivíduo, ou unidade decisória, toma consciência da inovação e obtém o entendimento de como ela funciona”. Portanto, no processo de consultoria cabe primeiramente aos gestores promover esse reconhecimento, e depois, repassar aos demais stakeholders, como citado:

Aqui era uma empresa que a parte de topo, dos donos, era uma operação, um comando muito centralizado. Tinham vários problemas de processos na operação. Quando eu cheguei aqui, eu comecei a tentar organizar as coisas. E a gente foi evoluindo no trabalho, organizando as coisas aos poucos, reestruturando equipes,

mudando processos e tudo mais. Mas com muita dificuldade ainda por causa da questão da centralização dos donos (E5).

Realmente não foi fácil, porque mudar essas formas de trabalhar, toda uma cultura, uma resistência dos profissionais também que trabalham conosco, não pela mudança [...] as pessoas têm uma capacidade de acomodação muito grande. [...] mas devagarzinho a gente vem mudando (E7).

Rogers (2003) salienta que nesta fase haverá a necessidade de persuasão, construindo uma atitude favorável ao ambiente de inovação e mudança:

O pessoal também tinha muita resistência, porque o pessoal ouve falar de consultoria e já acha que vai ter uma revolução, que vão mandar gente embora. Então você tem muita dificuldade de entrar com isso também na base, com o pessoal de baixo (E5).

No momento que iniciou essa consultoria, que começou a se encontrar com esse plano de contas que foi sendo feito, começou a se deparar com a dificuldade na qualificação dos funcionários que ali estavam. [...]. A mudança é muito grande [...] então, no nosso caso, foi complexo, porque foi uma mudança geral (E6).

As mudanças e a necessidade de novos conhecimentos serão manifestadas tanto em aspectos comportamentais quanto processuais e físicos (ROGERS, 2003). Os entrevistados afirmam que além das questões processuais e comportamentais, há uma dificuldade na obtenção de conhecimento dos processos e ferramentas que vão sendo incorporadas:

A busca de tecnologias novas, mudança de estrutura física [...] não foi difícil, mas foi bem trabalhoso (E7).

A gente não tinha pessoas (e) [...] pessoas que estavam a mais de 20 anos, desde a época do meu pai que tiveram de ser demitidas. Isso foi ruim, mas precisamos pensar na empresa (E8).

4.4 Capacidade de testar para inovar

Uma das ferramentas adotadas no processo da Difusão da Inovação é a testabilidade. De acordo com Gomes *et al.* (2017), essa abertura fará com que os atores envolvidos no processo de Difusão da Inovação consigam gerar planilhas comparativas com métricas para tomada de decisão.

Após esse processo, após as testagens, após os pontos positivos e negativos, nós fomos contratar pessoas para executar essas tarefas [...] uma mudança de cultura, [...] de comportamento, [...] de posicionamento da empresa no mercado (E1).

Gomes *et al.* (2017) ainda esclarece que a testagem é possível ser realizada de diversas formas, porém, nada substitui seus aspectos práticos, pois possibilitará ajustes durante o

processo, adaptando a inovação a realidade da organização. Podemos observar na resposta de E1, que esse processo de testagem foi fundamental para o sucesso da Difusão da Inovação.

Foi o momento certo, a hora exata, as pessoas corretas, as ações bem pensadas e executadas, testadas [...] sem isso, não existiria a possibilidade da (empresa) estar funcionando [...] e a gente fazia depois o acompanhamento dos resultados dentro do sistema [...] isso tudo foi implantado por [...] essa consultoria [...] antes não tinha isso (E1).

Até antes de a gente montar a controladoria e a equipe de consultoria chegar, a análise que era feita era uma análise 100% em cima das contas a pagar e contas a receber. A gente não podia nem falar de fluxo de caixa porque não tinha nenhuma visão ali de previsibilidade de caixa [...] apagar incêndio. (E4)

Almeida, Farias e Carvalho (2017) reconhecem que no ambiente contemporâneo muitos modelos sistêmicos apesar de testados em organizações, geram experiências únicas, sendo necessário uma revalidação de sua eficácia, para incorporar aspectos peculiares da organização em que está sendo implementada:

Era, assim, sem informação, havia muita insegurança na decisão que ia tomar, [...] a gente às vezes adiava muitas decisões por conta dessa insegurança (E7).

Eu, meu irmão e meu primo nos reunimos semanalmente para ver os números da empresa. Raramente discutimos problemas operacionais, mas falamos muito da área comercial [...]visão mais de mercado (E5).

Esse caminho de mudança de mentalidade focado no operacional para uma mentalidade mais estratégica e pautada em números, em resultados, em análises, isso já vem sendo testado e executado há quase um ano e meio com as reuniões mensais (E4)

Cada empresa irá então vivenciar a testabilidade de forma diferente, cada uma terá um tempo específico para incorporação e adequação, passível de apresentar resultados enquanto o processo ocorra:

Então realmente a gente precisou de um trabalho bem consistente em termos de redução de custos, redução de despesas [...] aí, num segundo momento, quando veio essa outra consultoria, que a gente já estava conseguindo ter uma certa visão do problema em si [...] quando você bota a consultoria, você une esse amor ao profissionalismo. (E6)

Dentro das falas acima, constatamos que a testabilidade podem produzir os preditores de: vantagem relativa, facilidade ou não de uso, e, percepções diversas por parte dos agentes, assim como apontado por Almeida, Farias e Carvalho (2017).

4.5 Os resultados são observados pelos atores envolvidos

Qualquer mudança organizacional promove consequências que podem gerar modelos e experiências negativas e positivas:

Seis meses depois que a gente conseguiu implantar um sistema gerencial, e eu mostrei para eles esse sistema no meu celular, ele ficou muito surpreso [...] ferramentas que a gente utiliza para enxergar a empresa [...] acredito que a cabeça dele hoje pensa diferente [...] existe um antes e um depois muito diferente [...] queria eu que essa consultoria me entregasse isso com menos tempo, mas não tinha como (E1).

O E1, relatou que as mudanças se deram tanto a partir dos processos básicos como criação de planilhas, até a implementação de relatórios para tomada de decisão, sendo que o empresário reatou que a inovação dentro de uma empresa pode ocorrer muito além da ideia de implementação da tecnologia. Os entrevistados E5 e E6 também relataram que a implementação de processos que gerassem planilhas, e conseqüentemente, permitissem a tomada de decisão foram cruciais para atingimento de resultados positivos ao processo de inovação:

As decisões não tinham muito embasamento para poder ser tomadas. O sistema não era confiável na época. Tinha muitos desvios [...] ainda bem que a gente tinha feito aquela consultoria [...] foi um divisor de águas na empresa” (E5).

Esse planejamento, a organização das contas contábeis, do plano de contas, foi muito importante ter uma visão da empresa [...] quais os remédios que precisavam ser tomados para poder curar a doença. E isso, na verdade, era uma coisa que na primeira consultoria não nos foi apresentado (E6).

Apesar dos resultados de mudanças serem evidentes por parte dos entrevistados, houve o relato sobre as dificuldades durante o processo até que fosse realmente possível percebê-las:

Fomos levados a trocar pessoas, treinar outras, mudar a forma de como atuávamos em quase tudo. Isso deu muito trabalho, mas hoje a coisa flui [...] temos problemas [...], mas eles chegam e temos mais informações para tratá-los e maior segurança na tomada de decisão (E4).

Quando Almeida, Farias e Carvalho (2017) aludem que a percepção dos atores envolvidos neste processo de inovação se dá além da organização, não deixam claro até que ponto pode ser percebidos, porém, nas falas de E6 e E7 citam por exemplo que:

Os próprios bancos foram sentindo, na verdade, uma mudança na cara da empresa [...] a tranquilidade, o ambiente leve, a participação das pessoas, a satisfação com que as pessoas falam da empresa, como a empresa está no mercado. (E6).

Pode ser observado que de forma geral, todos os gestores que passaram pelo processo de consultoria aplicada conseguiram obter benefícios além do esperado. De acordo com Christensen (2011) esses processos quando ocorrem de forma benéfica costumam ocorrer após todas as fases apontadas por Rogers (2003), demonstradas nas falas do entrevistado E7:

Assim, o processo como um todo foi bom. O problema é que, muitas vezes, a consultoria fica muito numa parte teórica [...] a gente tinha o apoio teórico e o apoio técnico [...] a consultoria é fundamental [...] mostrou reais melhorias [...] agora projetar o futuro, [...] traça metas claras e objetivos (E7).

5. CONCLUSÕES

Lembrando que o presente estudo foi motivado pela necessidade de se compreender como se dá a mudança de mentalidade por parte dos gestores de PME no processo de implementação de uma consultoria de gestão, e seu enquadramento aos atributos da teoria da Difusão da Inovação, sua relevância se deu especialmente pela representatividade das PMEs no Brasil, e as dificuldades de gestão como controle financeiro, conhecimento e aplicação dos processos de gestão, tomada de decisões baseadas em relatórios.

As dificuldades no processo de implementação, difusão e adoção de consultorias ocorrem pela falta do acompanhamento dos atores envolvidos, bem como, pela pressa dos gestores em realizarem as mudanças, sem obedecer às etapas requeridas nesse processo, como identificado na fala dos entrevistados. Desta forma, sugere-se que estudos posteriores se dediquem a investigar os motivos principais do insucesso na implementação da inovação, levando em consideração a ansiedade dos gestores e dos envolvidos no processo de implementação e difusão da consultoria como inovação. Já com relação à contribuição deste estudo para a prática gerencial, acredita-se ser a demonstração de que o processo de consultoria, acompanhado da implementação prática, pode representar um novo caminho para que PMEs possam inovar e incorporar práticas de gestão que melhorem seus resultados.

Por meio das entrevistas observou-se que essa mudança de mentalidade gerada pela consultoria é compatível com a teoria da Difusão da Inovação, e, portanto, pode ser considerada como pertencente às possibilidades de implementação apontadas por Rogers (2003).

Com relação às limitações do estudo, observou-se o fato de que as empresas onde foram realizadas o estudo tiveram não apenas a implementação de consultoria como mudança de mentalidade isolada, mas gerou-se um processo contínuo de melhoria, portanto, não se sabe se a consultoria por si só, sem esse respectivo acompanhamento, apresentaria os mesmos resultados positivos.

REFERÊNCIAS

- Almeida, I. X., & Wernke, R. (2018). Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(3), 110-140. <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i3.737>
- Almeida, J. P. L. D., Farias, J. S., & Carvalho, H. S. (2017). Drivers da adoção de tecnologias em serviços de saúde. *BBR. Brazilian Business Review*, 14, 336-351. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.3.5>
- Anthony, R. (2002). Planning and control systems: a framework for analysis. Harvard Business School. Boston, 1965. Anthony, Rn; Govindarajan, V. *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Anunciato, R., Arena, R., Barreto, F., Bianchi, M., Faccin, A., Leite, M., ... & Yassuda, L. (1999). Um gostinho do próprio remédio: até que ponto empresas de consultoria no Brasil adotam em si mesmas aquilo que prescrevem a seus clientes?. *Revista de Administração de Empresas*, 39, 2-12. <https://www.scielo.br/j/rae/a/KqgqWh6QRMVvzHrn7rX5yhM/?format=pdf&lang=pt>
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of small business and enterprise development.*, 20 (1), 28-54. <https://doi.org/10.1108/14626001311298402>
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. 4. ed. Lisboa: Edições 70.
- Bayarystanova, E., Arenova, A., & Nurmuhametova, R. (2014). Education system management and professional competence of managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 140, 427-431. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.448>
- Brasil, Governo Federal. *Brasil tem recorde de empresas abertas no segundo quadrimestre do ano*. Disponível em: < <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2021/09/brasil-tem-recorde-de-empresas-abertas-no-segundo-quadrimestre-do-ano>>. Acesso em 30 de dez. de 2021.
- Bryson, A., & Forth, J. (2018). The impact of management practices on SME performance. *National Institute of Economic and Social Research*, (488). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3153363>
- Carvalho, J. R. M., & das Dores Lima, M. (2011). Práticas Gerenciais em MPE's do comércio de confecções da cidade de Sousa–PB. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPEC)*, 5(3). <https://doi.org/10.17524/repec.v5i3.191>
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press on Demand.
- Christensen, C. M. (2019). *O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. M. Books Editora.

Christensen, P. R., & Klyver, K. (2006). Management consultancy in small firms: how does interaction work?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (3), 299-313. <https://doi.org/10.1108/14626000610680217>

Costa, R. L. D. (2012). *O papel da consultoria de gestão no processo da formulação e implementação da estratégia das PME em Portugal: estudo de caso*. 325f. Tese (Doutorado em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial) - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Crocco, L., & Guttmann, E. (2005). *Consultoria empresarial*. Saraiva Educação SA.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Artmed.

Donadone, J. C. (2011). As formas de atuação e configuração dos intermediários de conteúdos gerenciais: o espaço de consultoria e a imprensa de negócios brasileiros. In: Donadone, J. C.; Jardim, M. C. (Orgs). *As Centralidades e Fronteiras das empresas do século XXI*. Bauru: Edusc, 305-351.

Fagerberg, J. (2005). *Innovation: A guide to the literature*. Oxford University Press.

Gerber, M. E. (1996). *O mito do empreendedor revisitado: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido*. São Paulo: Saraiva.

Giacomini Filho, G., Goulart, E. E., & Caprino, M. P. (2007). Difusão de inovações: apreciação crítica dos estudos de Rogers. *Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia*, (33), 41-45. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495550189005>

Gomes, L. F., Capellari, C. P., da Silva, V. A., Matarossi Filho, O., & Bueno, T. (2017). Consultoria empresarial: um serviço necessário e à disposição para as micros e pequenas empresas. *Revista FATEC Sebrae em debate: gestão, tecnologias e negócios*, 4(6), 162.

Kinnunen, J. (1996). Gabriel Tarde as a founding father of innovation diffusion research. *Acta sociologica*, 39(4), 431-442. <https://doi.org/10.1177/000169939603900404>

Leite, A., & Oliveira, F. (2007). *Empreendedorismo e novas tendências*. VALUE: Consultadoria Empresarial. Universidade do Minho. Braga, Portugal.

Leone, N. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*., 34 (2), 91-94.

Mahamid, I. (2012). Factors affecting contractor's business failure: contractors' perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*., 19 (3), 269-285. <https://doi.org/10.1108/09699981211219607>

Martin, G., & Staines, H. (1994). Managerial competences in small firms. *Journal of management development*., 13 (7), 23-34. <https://doi.org/10.1108/02621719410063396>

Menegazzo, G. D., Lunkes, R. J., Mendes, A., & Schnorrenberger, D. (2017). Relação entre características demográficas dos gestores e uso de informações para tomada de decisões: um estudo em micro e pequenas empresas. *GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad*, 11(3), 90-110. <https://doi.org/10.3232/GCG.2017.V11.N3.05>

Miranda, L. C., Libonati, J. J., Freire, D. R., & Saturnino, O. (2007). Demanda por serviços contábeis pelos micro e pequenos supermercados: são os contadores necessários. In *Congresso Brasileiro de Custos–CBC* (Vol. 16).

Monteiro, J. M. & Barbosa, J. D. (2011). Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 5 (2), 38-59. <https://doi.org/10.6034/194>

Oliveira, D. D. P. R. D. (2006). Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas.

Oliveira, J. D., Escrivão Filho, E., Nagano, M. S., & Ferraudó, A. S. (2015). Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional e nos conceitos de funções e papéis do administrador. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17, 1279-1299. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i57.1650>

Perera, S., & Baker, P. (2007). Performance measurement practices in small and medium size manufacturing enterprises in Australia. *Small Enterprise Research*, 15(2), 10-30. <https://doi.org/10.5172/ser.15.2.10>

Previdelli, J. J., & Meurer, V. (2005). *Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional*. Maringá: Unicorpore.

Ralio, V. R. Z., & Donadone, J. C. (2015). Estudo sobre o histórico de atuação do Sebrae na consultoria para micro e pequenas empresas brasileiras. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 10(2), 33. <https://doi.org/10.15675/gepros.v10i2.1223>

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (3th ed.), New York: Free Press.

Santos, V. D., Dorow, D. R., & Beuren, I. M. (2016). Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *Revista Ambiente Contábil-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036*, 8(1), 153-186. <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/Ambiente/article/view/2598/2191>

Schumpeter, J. A. (1997). *Os Economistas–Teoria Do Desenvolvimento Econômico*. Editora Nova Cultural. São Paulo.

Sousa, A. S. (2015). Gestão financeira em empresa familiar de pequeno porte do ramo de roupas em Embu das Artes. *Revista de Administração*, 13(23), 21-35. <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revisteadm/article/view/1551/1962>

Varella, S. R. D., MEDEIROS, J. B. D., & SILVA JUNIOR, M. T. (2012). O desenvolvimento da teoria da inovação schumpeteriana. *XXXII ENEGEP*, Bento Gonçalves, RS.

Vogel, J., & Wood Jr, T. (2012). Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do Estado de São Paulo: um estudo exploratório. *Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1(2), 117-140. <https://doi.org/10.14211/regepe.v1i2.34>

Valor (2020). *Maioria das empresas no país não dura 10 anos, e 1 de 5 fecha após 1 ano*. Disponível em: < <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/10/22/maioria-das-empresas-no->

O Processo de adoção de consultorias por PMEs
Carlos Francisco Kronemberger, Roberto P Q Falcão

pais-nao-dura-10-anos-e-1-de-5-fecha-apos-1-ano.ghtml ou as ferramentas oferecidas na página. >. Acesso em 30 de dez. de 2021.