

PASSAGEM DE MICRO A PEQUENA EMPRESA: LIÇÕES APRENDIDAS

Davi Laskani Hoffmann - FEA/USP

Martinho Isnard Ribeiro De Almeida

Resumo

A organização nasceu como uma microempresa (onde o proprietário foi seu único recurso humano) há cinco anos e atualmente está em uma fase de transição para ser uma pequena empresa, empregando maior número de recursos humanos. Atualmente, nesta fase de transição, possui uma estrutura de trabalho composta por um consultor sênior (o próprio autor), uma assistente administrativo-financeiro (esposa) e um assistente operacional. O foco da empresa é atender as pequenas empresas em formato de consultoria ou assessoria empresarial. A empresa apresentava dificuldades em termos de crescimento, principalmente pela restrição de tempo do Consultor Sênior, portanto observa-se que havia um problema claro envolvendo uma dependência excessiva deste recurso, sendo este o principal gargalo do processo e crescimento. Foram desenvolvidas duas tentativas de aumentar o quadro de funcionários a fim de reduzir a dependência do Consultor Sênior. Estas tentativas não funcionaram porque o tempo dispendido pelo Consultor Sênior para treinamento foi muito grande, a delegação não funcionou, retornando tarefas ao Consultor Sênior e, por fim, quando os funcionários estavam treinados para atividades, saíram da empresa. A intervenção que está dando resultado foi a contratação de um funcionário experiente e a locação de um espaço próprio para a empresa, que está possibilitando a liberação de tempo do Consultor Sênior. Após a implantação de algumas ações e determinação de outras, algumas contribuições e lições foram identificadas, sendo as principais: salário como ferramenta de retenção, alocação de recursos associada a complexidade do projeto e o envolvimento familiar em pequenas estruturadas como fonte de confiança e flexibilidade.

PASSAGEM DE MICRO A PEQUENA EMPRESA: LIÇÕES APRENDIDAS

Resumo

A organização nasceu como uma microempresa (onde o proprietário foi seu único recurso humano) há cinco anos e atualmente está em uma fase de transição para ser uma pequena empresa, empregando maior número de recursos humanos. Atualmente, nesta fase de transição, possui uma estrutura de trabalho composta por um consultor sênior (o próprio autor), uma assistente administrativo-financeiro (esposa) e um assistente operacional. O foco da empresa é atender as pequenas empresas em formato de consultoria ou assessoria empresarial. A empresa apresentava dificuldades em termos de crescimento, principalmente pela restrição de tempo do Consultor Sênior, portanto observa-se que havia um problema claro envolvendo uma dependência excessiva deste recurso, sendo este o principal gargalo do processo e crescimento. Foram desenvolvidas duas tentativas de aumentar o quadro de funcionários a fim de reduzir a dependência do Consultor Sênior. Estas tentativas não funcionaram porque o tempo dispendido pelo Consultor Sênior para treinamento foi muito grande, a delegação não funcionou, retornando tarefas ao Consultor Sênior e, por fim, quando os funcionários estavam treinados para atividades, saíram da empresa. A intervenção que está dando resultado foi a contratação de um funcionário experiente e a locação de um espaço próprio para a empresa, que está possibilitando a liberação de tempo do Consultor Sênior. Após a implantação de algumas ações e determinação de outras, algumas contribuições e lições foram identificadas, sendo as principais: salário como ferramenta de retenção, alocação de recursos associada a complexidade do projeto e o envolvimento familiar em pequenas estruturadas como fonte de confiança e flexibilidade.

Palavras-chave: consultoria e assessoria em pequenas empresas, limitação de crescimento, empresa familiar, transição de micro para pequena empresa.

1- INTRODUÇÃO

A estrutura de uma microempresa é totalmente centralizada no seu proprietário-gestor e que, desta forma, torna-se uma barreira ao próprio crescimento pela restrição do tempo desta pessoa. Estas características fazem com que o gerenciamento de uma microempresa seja um grande desafio ao proprietário-gestor, por exigir domínio de todas as funções da administração: estratégicas, administrativas e operacionais. As estratégicas dizem respeito a pensar o futuro do negócio, aos objetivos e como alcançá-los. As administrativas se referem a como gerenciar o negócio da maneira mais eficiente. As operacionais remetem as atividades da operação, do dia-a-dia, do contato com o cliente a entrega do produto ou serviço. Cada função necessita de um tipo de perfil e de uma abordagem distinta, desta forma o proprietário precisa estar apto a exercer-las de uma maneira eficiente e todas ao mesmo tempo. Com isto, dois problemas aparecem de imediato sendo um deles o desenvolvimento de competências para exercer todas as funções pelo proprietário (acredita-se que o padrão não é o indivíduo possuir tais competências simultâneas, tratando-se de uma clara diversidade) e a sua gestão de tempo (pois não é possível exercer todas de uma vez, havendo necessidade clara de trabalhar com prioridades e fila para execução).

Existe, portanto, um conflito claro entre funções a executar e as suas prioridades. É muito comum as atividades operacionais ganharem prioridade pelo seu imediatismo e por estarem relacionadas as entregas imediatas a clientes. As administrativas ocorrem em um formato padrão e não eficiente e as estratégicas não são tratadas como prioritárias, e são estas que trazem resultado de longo prazo. Uma consequência deste conflito é sentida na gestão do tempo do proprietário, que pode se tornar um gargalo (uma restrição) a própria empresa e ao seu futuro, como aconteceu neste caso.

As estruturas de pequenas empresas, embora ainda centralizadas e com poucos níveis hierárquicos, possibilitam o crescimento pela adição de recursos humanos que exercem parte das atividades exercidas antes totalmente pelo proprietário-gestor. Quanto aos recursos humanos destaca-se a falta de recursos qualificados e a dificuldade de atraí-los e retê-los, por falta de recursos.

2- Contexto e realidade investigada

A organização “DHoffmann Consultoria” nasceu há cinco anos e já atendeu sessenta clientes distintos e mantém hoje uma carteira de quinze clientes que são atendidos de uma maneira

permanente. Trata-se de uma empresa em que o autor é Sócio e Consultor Sênior, que migrou da carreira executiva para de consultor, cujo foco está em atender as pequenas empresas em formato de consultoria ou assessoria empresarial. Define-se consultoria empresarial um trabalho pontual e assessoria como um trabalho mais permanente.

Dentro de seu portfólio de serviços (que é amplo e genérico) encontram-se serviços executados comprovados, de consultoria e assessoria empresarial, sem nenhuma segmentação por setor da economia, nas seguintes áreas e com o seguinte agrupamento:

- Gestão Financeira (diagnóstico, sistema custos, melhorias fluxo caixa, melhorias margem econômica, etc);
- Gestão Comercial (planejamento comercial, sistemas de remuneração variável, etc);
- Planejamento e Controle (processo de planejamento e estabelecimento de controles para processos financeiros, comerciais entre outros);
- Plano de Negócios (*Business Plan*, Avaliação de Empresas, etc);
- Pesquisa de Mercado (Aplicação com Instituto de Inteligência);
- Recuperação de Empresas (diagnóstico e apoio a implantação, ciclo *PDCA*, etc);
- Cursos e Palestras (nas diversas esferas dos conhecimentos citados).

Com sede em Campinas/SP, a empresa atende clientes do interior de São Paulo, da Grande São Paulo e Minas Gerais.

Atualmente, possui uma estrutura de trabalho composta por:

- Um consultor sênior (o próprio autor);
- Uma assistente administrativo financeiro (esposa);
- Um assistente operacional.

Nesta trajetória o autor observou que existem dificuldades na concepção e implantação de projetos de consultoria clássicos (definem-se por métodos tradicionais aplicados a grandes organizações) por alguns motivos:

- A falta de recursos financeiros para viabilizar projetos que demandem maior carga de hora / homem;
- Desconhecimento por parte do empresariado de teoria administrativa e dos serviços de consultoria (tendência a banalizar o uso ou buscá-lo em último caso de forma corretiva e não preventiva);
- A falta de tempo e disciplina para execução das ações derivadas do diagnóstico;
- Restrição de outros recursos em geral.

Por outro lado, é visto que os casos de sucesso são aqueles em que havia pré-disposição a contratação (oriundo de um conhecimento do serviço ou indicação deste), houve algum grau de adaptação do projeto e métodos à realidade do cliente, houve apoio na implantação e monitoramento das decisões gerenciais, houve transmissão do conhecimento de teoria administrativa e adaptação do preço de venda. Na maioria dos casos, os projetos convertem-se em serviço contínuo de assessoria empresarial com objetivo de acompanhar os clientes em diversas implantações e suporte a decisão, resultado do alto grau de confiança gerado pelos trabalhos entregues.

3- Diagnóstico do problema

A empresa apresenta um alto índice de retenção (clientes renovam ou compram outros projetos) e de fidelização (clientes indicam outros clientes), porém apresenta dificuldades em termos de crescimento.

Entende-se crescimento pelo próprio faturamento gerado na estrutura. Esta tem-se elevado pouco e a empresa não consegue absorver todas as demandas pela restrição de tempo do Consultor Sênior.

Portanto, observa-se que há um problema claro envolvendo uma dependência excessiva do Consultor Sênior, sendo este o principal gargalo do processo e crescimento da empresa. Obviamente envolve a capacidade de produção, refletida nas horas disponíveis do Consultor que são limitadas além do modelo de gestão de tempo do mesmo.

Uma das atividades que demandaram muito tempo do Consultor era a de manipulação de dados dos clientes, em etapa de diagnóstico. Normalmente os clientes não possuem os dados estruturados em relatórios gerenciais que contém informações fidedignas, prontas para uma etapa analítica. Desta forma é necessário organizar e tratar estes dados em planilhas, formar relatórios para então analisa-los. Trata-se de uma atividade importante porém totalmente operacional. A DHoffmann contratou seu primeiro assistente com um perfil júnior (estagiário), ou seja, um indivíduo sem experiência prática e com técnicas de manipulação de dados não muito apuradas. Na prática, este perfil exigia um alto volume de horas de treinamento, suporte e supervisão por parte do Consultor Sênior, e não havia disponibilidade de tempo para tal atividade. Aconteceu que, com muito custo, houve aplicação de tempo na formação e o assistente começou a desempenhar algumas atividades operacionais. Passados nove meses da contratação, por questão salarial (pois o

salário oferecido era compatível a de um estagiário), o assistente se desligou da empresa. A DHoffmann o substituiu por outro com o mesmo perfil e o resultado foi o mesmo.

Houve uma tentativa de delegar ao assistente um trabalho com perfil de consultor em um cliente na região de Osasco/SP de porte pequeno e trabalha no segmento de artefatos infantis. O serviço contratado foi de diagnóstico amplo de gestão, com intuito de mostrar viabilidade do empreendimento e formas de crescimento. Pelo porte pequeno a verba destinada a consultoria era mínima e a DHoffmann aceitou realizar este trabalho a distância (por meios eletrônicos como Skype) e utilizar o assistente operacional (no papel de consultor junior) para ser o contato do projeto. O diagnóstico foi realizado demonstrando viabilidade positiva porém o assistente não conseguiu realizar os contatos com autonomia e este papel retornou ao consultor sênior, sobrecarregando-o. O trabalho foi interrompido por questão financeira do cliente.

Como uma pequena empresa, há restrições de recursos que faz com que os recursos humanos sejam multitarefas. Inicialmente o Consultor Sênior executava todas as funções empresariais, as operacionais (entrega do próprio serviço contratado, que envolve visitas a clientes e trabalho interno de análise e desenho de soluções), as comerciais (visita comercial, participação em eventos de relacionamento, gerar proposta, contatos para fechamento, gerar contratos) e as administrativas (financeiro, contabilidade, agenda, entre outros). Uma dificuldade é gerenciar o tempo disponível alocando as atividades exigidas. A tentativa para solução encontrada foi a delegação de algumas atividades de suporte para a esposa do Consultor Sênior, atividades administrativas e parte das comerciais.

Desta forma se faz necessário elencar algumas ações para combater os problemas apresentados.

4- Propostas de mudança

No item anterior foram explicitados os problemas e algumas tentativas para solucioná-los. A seguir serão abordadas as intervenções realizadas e que trouxeram resultado:

- Ampliação da capacidade operacional: houve duas tentativas de incluir um assistente operacional junior que fracassaram. A solução executada foi a inclusão de um assistente operacional sênior, um indivíduo com experiência prática comprovada em termos de ferramentas e de relacionamento com gestores. A estratégia está sendo de utilizar este recurso para descarregar atividades operacionais de executadas pelo Consultor Sênior. Para o futuro pretende-se formá-lo para ser um líder de projetos ;

- Delegação das atividades administrativas: As funções administrativas foram delegadas para a esposa. As funções de administração de vendas ainda estão com o Consultor Sênior, mas pretende-se que esta parte administrativa também seja assumida pela esposa, criando um padrão para proposta comercial como também a participação em eventos de relacionamento ;
- Aluguel espaço próprio: Com a contratação de um assistente sênior viu-se a necessidade de ter um espaço próprio para a empresa pois seria constrangedor ter um funcionário trabalhando em sua residência. Esta ação também beneficiará a atividade de relacionamento com clientes que poderão ser atendidos no espaço próprio ;
- Padronização do atendimento operacional: com os anos de experiência observa-se que os projetos muitas vezes seguem um padrão de atendimento. Desta forma, não é necessário criar novos projetos para atender cada demanda. A sugestão é de se criar padrões e processos claros referente a operação. Estes devem dar um novo formato aos serviços a serem ofertados aos clientes de forma padronizada. Com um padrão definido será mais fácil de delegar o atendimento ao Consultor em formação ou outros recursos adicionais. Esta padronização ainda está em processo de implantação e será fundamental para o aumento da equipe.

5- Conclusões e Contribuições

As intervenções implantadas já veem trazendo frutos na liberação do tempo do Consultor Sênior, acredita-se que trarão ainda mais resultados com a ampliação da delegação das atividades administrativas e a padronização dos processos operacionais.

Com a entrada de um assistente sênior, como já observado na prática, notou-se que o tempo de treinamento por parte do Consultor Sênior foi pouco necessário e que já assumiu diversas atividades operacionais antes executadas pelo Consultor Sênior. Inclusive os novos projetos já entram com a participação do assistente, facilitando, assim , o contato direto com o cliente e a formação dele para liderar projetos futuros. Uma lição aprendida é que o perfil de uma contratação deve levar em consideração o tempo disponível da empresa ou do gestor para formação, treinamento e supervisão.

A continuidade da delegação de atividades de suporte será importante e de alto impacto para estrutura pois fará com que o tempo do Consultor fique dedicado a operação (geração de receita) e menos tempo para atividades não produtivas (ou não geradoras de receita). Espera-se ter

ganhos diretos de produtividade e melhor qualidade da atividade especializada comercial por parte da assistente (esposa).

A etapa de padronização trará benefícios diretos ao negócio, possibilitando a sua expansão, inclusive com novas contratações. Além disto, criam-se pacotes de serviços padronizados e aderentes ao mercado, com assinatura própria e de maior visibilidade.

Podemos tirar algumas lições claras que se aplicam a transição de uma micro para uma pequena empresa:

- A saída dos dois assistentes mostrou a necessidade de atualização de salários a medida da evolução individual, como forma de retenção;
- Não é possível vender um projeto de consultoria ou uma assessoria com baixo preço e alocar um recurso humano de baixo valor para execução. Como foi o caso que o Consultor Sênior teve que socorrer o Assistente Júnior;
- Em uma pequena empresa é importante o envolvimento da família nas atividades por ser alguém de confiança e com custo flexível;
- Na passagem de micro para pequena empresa é importante pensar em espaço físico próprio para acomodar o aumento da equipe e atendimento aos clientes;
- A multidisciplinariedade e os recursos multitarefas são uma realidade para a pequena empresa;
- É fundamental trabalhar a gestão de tempo nas pequenas empresas;
- Importante identificar atividades produtivas e não produtivas e segregar em recursos humanos adequados;
- Contratar pessoas considerando o tempo disponível do gestor para formação, treinamento e supervisão;
- Ponderar o salário de uma nova contratação com a produtividade e ganho de escala;
- Padronizar processos visando ganho de produtividade do tempo.