

Desafios na Implementação de Soluções de Consultoria em Micro e Pequenas Empresas: Uma Perspectiva Cultural e Comparada entre o Brasil e o Cenário Global

Autor: Morgana Lopes Boa Sorte, administradora, pós-graduada com MBA em Liderança e Gestão Empresarial, Agente Local de Inovação do Sebrae – morganalopesbs@gmail.com

Orientador: Jadson Belem de Moura, Dr.

Centro Universitário Evangélico de Goianésia, UNIEGO – Jadson.moura@uniego.edu.br

Resumo

A dinâmica competitiva contemporânea impõe às micro e pequenas empresas (MPEs) a necessidade constante de adaptação e inovação, processos frequentemente mediados por serviços de consultoria externa. Este artigo analisa as dificuldades enfrentadas por essas organizações na adoção de sugestões de melhoria, debatendo alguns fatores determinantes: a modalidade de financiamento do serviço (estabelecendo uma comparação entre modelos de consultorias paga, subsidiado ou gratuito exemplificados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), tanto no contexto nacional quanto internacional), os desafios operacionais cotidianos que delimitam a capacidade cognitiva e temporal do gestor, e a curva de aprendizagem individual e organizacional necessária para a absorção e institucionalização das mudanças propostas. Por meio de revisão bibliográfica sistemática em bases nacionais e internacionais, com recorte temporal de 2014 a 2025, o estudo examina o comportamento de gestores de MPEs frente a intervenções consultivas em diferentes contextos culturais em diferentes regiões geográficas, incluindo América Latina, Europa, Ásia e Américas e avalia como esses fatores interagem e impactam a execução da implementação de mudanças estruturais. Os achados indicam que os desafios que resultam a ocorrida baixa taxa de implementação de recomendações em programas gratuitos, como o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), não decorre exclusivamente da ausência de comprometimento financeiro, mas de um conjunto de condicionantes que inclui sobrecarga mental que reduz a capacidade de tomada de decisão e aversão à incerteza pela gestão operacional cotidiana (Mullainathan & Shafir, 2013), o estágio de maturidade do negócio (Churchill & Lewis, 1983) e o tempo necessário para que o ciclo de aprendizagem organizacional se complete (Argote, 2013). Conclui-se que políticas eficazes de apoio às MPEs requerem avaliação prévia dessas condicionantes e ajuste das intervenções ao momento operacional e ao estágio de desenvolvimento de cada empresa, sob pena de replicar o paradoxo documentado em intervenções internacionais: recursos bem-intencionados alocados em empresas ainda não preparadas para absorvê-los, mitigando assim as barreiras de adoção e contribuindo para a redução das taxas de mortalidade empresarial.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas; Consultoria Empresarial; Curva de Aprendizagem; Desafios Operacionais; Comportamento Cultural e Produtividade Comparada. Programa ALI;

Introdução

As micro e pequenas empresas (MPEs) representam a espinha dorsal do tecido econômico global, atuando como agentes primários na geração de empregos formais, na distribuição de renda e na dinamização de economias locais. De acordo com estimativas recentes do McKinsey Global Institute (2024), essas organizações constituem mais de noventa por cento de todas as empresas operantes no mundo, respondendo por aproximadamente metade do Produto Interno Bruto (PIB) global e absorvendo dois terços da força de trabalho no setor privado em economias avançadas. No contexto de nações emergentes, essa dependência estrutural é ainda mais pronunciada, com as MPEs empregando parcela majoritária dos trabalhadores formais e informais. No Brasil, a relevância desse segmento é estatisticamente inegável, correspondendo à vasta maioria dos estabelecimentos comerciais e a uma fração substancial da economia nacional. Apesar dessa importância estrutural, a trajetória dessas organizações é historicamente marcada por uma vulnerabilidade intrínseca e crônica, evidenciada por taxas de mortalidade elevadas nos primeiros anos de operação, frequentemente decorrentes de deficiências basilares em planejamento estratégico, gestão financeira e adoção de tecnologias.

Para mitigar essas fragilidades inerentes e promover a competitividade sistêmica, o Estado brasileiro e entidades do Sistema S, com destaque absoluto para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), têm implementado extensas políticas de fomento e programas de assistência técnica. Estas iniciativas são, em sua maioria, ofertadas de forma totalmente gratuita ou altamente subsidiada, visando a inclusão produtiva de empreendedores descapitalizados. Um exemplo emblemático e de grande envergadura dessa estratégia é o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), desenhado especificamente para introduzir práticas modernas de gestão, metodologias ágeis e inovação tecnológica diretamente no cotidiano operacional dos pequenos negócios, por meio de visitas *in loco* e acompanhamento contínuo. A premissa subjacente a essas políticas públicas é que a barreira financeira constitui o principal, obstáculo para a modernização gerencial das MPEs no país (ANDERSON; MCKENZIE, 2022).

Entretanto, a observação empírica sistemática e a literatura acadêmica recente apontam para um fenômeno persistente, complexo e paradoxal: a mera disponibilidade de aconselhamento técnico especializado e gratuito ou pago, não se traduz automaticamente na adoção das melhorias sugeridas. Existe uma lacuna profunda e persistente entre o diagnóstico organizacional preciso realizado pelo consultor e a implementação efetiva e sustentada das ações por parte do empresário. Esse descompasso levanta questões críticas e urgentes sobre a psicologia do consumo de serviços de consultoria no ambiente das MPEs, condicionantes que atuam de forma interdependente: (1) a modalidade de financiamento da consultoria, que afeta a percepção de valor e o comprometimento do gestor; (2) os desafios operacionais cotidianos das MPEs, que delimitam a capacidade cognitiva e temporal disponível para a implementação; e (3) a curva de aprendizagem individual, organizacional e de maturidade do negócio, que determina a velocidade com que o conhecimento externo pode ser absorvido e institucionalizado.

A urgência dessa investigação é amplificada quando se observa o abismo de produtividade que separa as MPEs de economias emergentes das grandes corporações e de seus pares em nações desenvolvidas. O mesmo relatório do McKinsey Global Institute (2024) revela que a produtividade laboral das pequenas empresas equivale, em média, a apenas metade da produtividade das grandes companhias, uma defasagem que se agrava severamente em países

como o Brasil. Enquanto o mercado global avança em direção à digitalização profunda, e à integração em cadeias de valor transnacionais complexas, grande parte das pequenas empresas latino-americanas permanece confinada a um modelo de gestão estritamente reativo, impactadas por seus desafios específicos locais, focado quase que exclusivamente na sobrevivência diária e na gestão de crises de fluxo de caixa. A incapacidade de absorver e implementar o conhecimento externo oferecido pelas consultorias atua como uma âncora que impede a ascensão dessas empresas a patamares superiores de eficiência e lucratividade (BANCO MUNDIAL, 2020).

Para compreender a etiologia dessa resistência, é necessário transcender a análise puramente econômica e adentrar o campo do comportamento cultural organizacional e da psicologia empreendedora. A receptividade a conselhos externos e a propensão a alterar rotinas consolidadas variam drasticamente ao redor do globo, influenciadas por dimensões culturais profundas, como a aversão à incerteza, a distância do poder conforme postulado pelas teorias de Hofstede. A isso se somam os determinantes do ambiente imediato do gestor — a sobrecarga operacional que reduz a disponibilidade cognitiva descrita por Mullainathan e Shafir (2013) — e o estágio de maturidade organizacional que condiciona a receptividade descrita por Churchill e Lewis (1983). A comparação entre o comportamento de gestores de MPEs na América Latina, caracterizada por forte paternalismo estatal e aversão ao risco, com a dinâmica observada na Europa, onde sistemas de vouchers de inovação com co-pagamento prosperam, e na Ásia, marcada por rápido pragmatismo adaptativo, oferece um panorama riquíssimo para a formulação de novas hipóteses. Como as metodologias de consultoria — sejam elas gratuitas, subsidiadas ou puramente privadas — interagem com essas matrizes culturais distintas para produzir resultados tão díspares?

A relevância acadêmica e prática deste estudo fundamenta-se, portanto, na necessidade de desconstruir o mito de que a transferência de conhecimento gerencial é um processo mecânico e universal e construir uma explicação multicausal para ocorrência de baixa eficácia de intervenções consultivas em MPEs. A análise comparativa entre os modelos de consultoria gratuita e paga, filtrada pelas lentes das diferenças culturais regionais e da curva de aprendizagem, fornecerá subsídios teóricos inestimáveis para o aprimoramento de políticas públicas e estratégias de intervenção privada. O objetivo primordial não é desmerecer os notáveis esforços de apoio gratuito já realizados, mas sim identificar como a estrutura de incentivos, o contexto cultural afeta o comportamento do tomador de decisão e o estágio de maturidade para absorção das mudanças propondo caminhos empiricamente embasados para que o conhecimento transferido se converta, de fato, em inovação disruptiva e vantagem competitiva sustentável no longo prazo (BRUHN; KARLAN; SCHOAR, 2018).

Referencial Teórico

Os Desafios Cotidianos das MPEs como Barreira Estrutural à Implementação

A literatura sobre gestão de pequenas empresas aponta um aspecto frequentemente eclipsado pelo debate sobre modelos de financiamento: os gestores de MPEs operam sob um regime de escassez cognitiva que, por si só, constitui uma barreira estrutural à implementação

de mudanças, independentemente da modalidade de acesso à consultoria. Mullainathan e Shafir (2013), em obra sobre a psicologia da escassez, demonstraram que indivíduos confrontados de forma crônica com restrições severas de recursos — financeiras, temporais ou informacionais — experimentam redução mensurável na capacidade cognitiva disponível para tarefas que exigem planejamento de médio e longo prazo. Esse fenômeno, denominado pelos autores *bandwidth poverty*, não reflete uma limitação intelectual permanente do indivíduo, mas uma consequência previsível da sobrecarga imposta pela gestão simultânea de múltiplas urgências operacionais.

No contexto das MPEs brasileiras, esse mecanismo assume contornos especialmente agudos. O empresário de pequeno porte enfrenta, de forma recorrente, crises de fluxo de caixa, inadimplência de clientes, rotatividade de pessoal e um ambiente tributário que, segundo o Banco Mundial (2020), situa o Brasil entre os países com maior carga burocrática para cumprimento de obrigações fiscais. Esse volume de demandas operacionais não apenas consome horas da jornada de trabalho, mas esgota as reservas cognitivas necessárias para a assimilação de novos modelos de gestão e a execução disciplinada de planos de ação. O gestor chega à reunião de consultoria com a capacidade de atenção já comprometida pelas urgências do dia.

Os dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM Brasil, 2023) corroboram essa leitura, a pesquisa indica que empreendedores classificados como "empreendedores por necessidade" — que constituem parcela expressiva das MPEs brasileiras — apresentam menor propensão à adoção de inovações de processo e gestão, não por falta de acesso à informação, mas pela pressão de manter o negócio em funcionamento mínimo no curto prazo. Essa orientação de curtíssimo prazo não é um traço de caráter: é uma resposta racional a um ambiente de negócios de alta volatilidade e baixos recursos de reserva.

Esse contexto indica que a eficácia da consultoria — paga ou gratuita — depende criticamente do momento em que a empresa é abordada e do grau de estabilidade operacional que ela apresenta naquele período. Exemplificando uma recomendação tecnicamente adequada sobre reestruturação de custos ou adoção de ferramentas de controle de estoque pode ser inteiramente inviável para um gestor que, no mesmo período, enfrenta a possibilidade de não honrar a folha de pagamento do mês. O pagamento de uma fatura de consultoria não altera essa equação: o gargalo é o tempo e a capacidade de processamento do gestor, recursos que não se adquirem somente pelo investimento financeiro. Programas de consultoria que não avaliam previamente o grau de estabilidade operacional da empresa — seja o Programa ALI, seja uma consultoria privada de alto custo — incorrem no mesmo erro de timing: propor transformações organizacionais a empresas ainda confinadas ao regime de gestão de sobrevivência imediata.

Consultoria Gratuita: O Programa ALI, o Modelo Brasileiro e o Paradoxo do Valor

O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), promovido pelo SEBRAE, representa indiscutivelmente uma das iniciativas mais ambiciosas e metodologicamente estruturadas para democratizar o acesso à consultoria de gestão e inovação no Brasil. O projeto utiliza uma metodologia rigorosa de acompanhamento *in loco*, onde bolsistas capacitados e supervisionados por especialistas seniores atuam como facilitadores da inovação, aplicando ferramentas de diagnóstico consolidadas, como o Radar da Inovação, para mapear as dimensões do negócio, identificar gargalos operacionais críticos e propor planos de ação ágeis

e exequíveis. A premissa central e fundadora do ALI é que a gratuidade total do serviço atua como o principal nivelador, removendo a intransponível barreira de entrada financeira para a inovação nas MPes, que tradicionalmente não dispõem de orçamento discricionário para a contratação de consultorias privadas. A expectativa lógica é que, uma vez munido de um diagnóstico preciso e um plano de ação claro, sem custos, o empresário implemente as melhorias com entusiasmo e agilidade.

Contudo, pesquisas empíricas recentes, corroboradas por estudos como o conduzido por Costa (2024), indicam que a eficácia dessa abordagem universalmente gratuita é altamente variável, dependendo intrínseca e quase exclusivamente da disposição prévia, da formação educacional e do *mindset* do empresário para absorver novos conhecimentos. O que se observa, com alarmante frequência, é a manifestação de um paradoxo comportamental: a ausência de um custo financeiro direto, longe de estimular a ação, frequentemente leva à percepção inconsciente de que o serviço prestado é uma comodidade dispensável, de baixo valor agregado ou uma mera formalidade governamental. Esse fenômeno psicológico resulta em altas taxas de absenteísmo nas reuniões agendadas, abandono prematuro do programa ou, nos casos em que o ciclo é concluído, na implementação apenas de melhorias cosméticas ou periféricas que não alteram o cerne estratégico ou a estrutura de custos do modelo de negócio. O consultor, nesse cenário, é frequentemente recebido com cordialidade, mas suas recomendações mais profundas, que exigem realocação de tempo ou mudança de hábitos arraigados, são polidamente arquivadas sob a justificativa perene da "falta de tempo" (COSTA, 2024).

Consultoria Paga, Subsídios e a Psicologia do *Skin in the Game*

Em diametral contraposição ao modelo de gratuidade integral, a contratação de consultorias privadas pagas ou a participação em programas de fomento que exigem contrapartida financeira introduz uma dinâmica psicológica e comportamental fundamentalmente distinta no seio da organização, ancorada firmemente no conceito de *skin in the game* (risco compartilhado ou "pele em jogo"). Quando o empresário é compelido a alocar recursos financeiros próprios, por menores que sejam, para contratar um especialista ou acessar um programa de melhoria, a expectativa inerente de retorno sobre o investimento (ROI) gera uma pressão interna imediata e implacável por resultados tangíveis e mensuráveis. A literatura econômica e comportamental sugere que o ato de pagar altera a percepção de valor da informação recebida; o conselho deixa de ser uma sugestão acadêmica para tornar-se um ativo estratégico adquirido que precisa ser rentabilizado.

Um estudo experimental rigoroso e seminal conduzido por Bruhn, Karlan e Schoar (2018), publicado no *Journal of Political Economy*, demonstrou empiricamente os benefícios profundos dessa abordagem por meio de um ensaio clínico randomizado (RCT) envolvendo 432 pequenas e médias empresas na região de Puebla, no México. Os autores observaram que o acesso a consultorias de gestão, mesmo quando fortemente subsidiadas para viabilizar a participação inicial, resultou em aumentos estatisticamente significativos e sustentados na produtividade total dos fatores, com um incremento médio de 80% nas vendas e impressionantes 120% nos lucros das empresas tratadas em comparação ao grupo de controle. O pagamento da contrapartida não apenas validou a autoridade técnica e a seriedade do consultor aos olhos do contratante mexicano, mas também forçou o gestor a reorganizar

drasticamente sua agenda, priorizando as reuniões de consultoria, exigindo relatórios de progresso de sua equipe e assegurando a execução diligente das tarefas acordadas, superando assim a inércia operacional cotidiana que tipicamente paralisa as MPEs (CRAVO; PIZA, 2019).

Comportamento Cultural Comparado: América Latina, Europa e Ásia

A eficácia das intervenções de consultoria não pode ser plenamente compreendida sem a incorporação da variável cultural, que atua como o filtro primário através do qual o conhecimento gerencial é interpretado, aceito ou rejeitado pelos gestores de MPEs. As dimensões culturais propostas por Geert Hofstede — notadamente a distância do poder, o individualismo versus coletivismo, e a aversão à incerteza — fornecem um arcabouço teórico robusto para explicar as discrepâncias de adoção de inovações gerenciais observadas globalmente. Na América Latina, e particularmente no Brasil, a cultura organizacional das pequenas empresas é historicamente marcada por uma alta distância do poder (centralização extrema das decisões na figura do fundador) e uma fortíssima aversão à incerteza. Nesse contexto cultural específico, metodologias de consultoria que propõem a descentralização de processos, a delegação de autoridade ou a adoção de tecnologias disruptivas são frequentemente percebidas não apenas como riscos financeiros, mas como ameaças diretas ao controle e à identidade do proprietário. A gratuidade de programas como o ALI, embora facilite o acesso inicial, pode ser em parte prejudicada por essa barreira cultural defensiva, resultando em muitos diagnósticos precisos não executados, evidenciando assim o desafio efetivo de sensibilização com a responsabilidade do empresário em implementar as propostas apresentadas.

Em nítido contraste, o cenário europeu, particularmente em nações como Alemanha e Holanda, caracteriza-se por uma menor distância do poder e uma cultura de planejamento sistêmico, as MPEs europeias estão muito mais propensas a adotar inovações gerenciais baseadas em evidências analíticas e a delegar a implementação a quadros técnicos intermediários. Nesse ambiente, os governos têm migrado massivamente do fornecimento direto de consultoria gratuita para a implementação de sistemas de *vouchers* de inovação (*innovation vouchers*). Esses instrumentos, como analisado pela Comissão Europeia (2021), fornecem um crédito financeiro que a PME pode utilizar para contratar consultorias privadas, universidades ou centros de pesquisa de sua livre escolha, exigindo, invariavelmente, um co-pagamento (geralmente entre 25% e 50% do valor total). Esse modelo de *matching grant* respeita a autonomia do empresário europeu, fomenta a competição entre os prestadores de serviço e garante, pela via do co-investimento, um altíssimo nível de engajamento na execução das melhorias, resultando em taxas de implementação significativamente superiores às observadas em modelos puramente assistencialistas (DAVIES et al., 2024).

Na Ásia, especialmente em economias dinâmicas como a Coreia do Sul e o Japão, o comportamento empreendedor frente à consultoria é fortemente influenciado pelo coletivismo institucional e por uma orientação de longo prazo visceral. As MPEs nessas nações operam frequentemente dentro de densas redes de subcontratação (como os *keiretsus* japoneses), onde a adoção de melhores práticas de gestão não é apenas uma escolha estratégica isolada, mas uma exigência mandatária de sobrevivência imposta pelas grandes corporações âncoras. Os programas governamentais de apoio à produtividade no Japão e na Coreia do Sul utilizam

amplamente subsídios parciais (*small grant subsidies*) atrelados a metas de desempenho rigorosamente auditáveis. A cultura de disciplina e a vergonha associada ao fracasso no cumprimento de acordos coletivos fazem com que o gestor asiático encare as recomendações do consultor subsidiado como diretrizes quase compulsórias. A combinação de subsídio governamental, pressão da cadeia de suprimentos e cultura de disciplina resulta em uma rápida absorção de inovações tecnológicas e metodológicas, um cenário radicalmente distinto do isolamento e da reatividade que frequentemente caracterizam a MPE latino-americana (HOFSTEDE, 2001).

O Ecossistema das MPEs no Brasil e a Perspectiva Global de Produtividade

A atuação das micro e pequenas empresas ocorre, invariavelmente, em um ambiente caracterizado por recursos severamente limitados, assimetria de informações agudas e alta sensibilidade a flutuações macroeconômicas. No Brasil, o ecossistema empreendedor é adicionalmente sobrecarregado por uma estrutura tributária notavelmente complexa, uma teia burocrática administrativa asfixiante e uma infraestrutura logística e de telecomunicações frequentemente deficiente. Esses fatores combinados não apenas encarecem o custo de operação, mas também induzem o gestor a adotar uma postura invariavelmente defensiva, reativa e estritamente operacional. Segundo os dados detalhados levantados pelo McKinsey Global Institute (2024), a produtividade do trabalho no Brasil equivale a aproximadamente um terço da média observada nos países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), uma disparidade estrutural profunda que se torna ainda mais pronunciada e preocupante quando analisamos detalhadamente os setores de comércio varejista e serviços tradicionais, que compõem a base da pirâmide empresarial brasileira. Essa defasagem abissal não é meramente um reflexo mecânico da falta de acesso a tecnologias de ponta ou a capital de giro, mas também a manifestação de uma cultura organizacional enraizada que historicamente negligencia o planejamento estratégico de longo prazo em favor da resolução incessante de problemas imediatos de caixa e conflitos operacionais de baixa complexidade.

No cenário internacional, a importância vital das MPEs é igualmente reconhecida como motor de inovação e estabilidade social, porém a abordagem governamental e institucional de apoio tende a diferir significativamente em escopo, método e expectativa de retorno. Em países desenvolvidos da Europa e da América do Norte, as políticas de fomento empresarial estão progressivamente se afastando do assistencialismo básico focado na mera sobrevivência do negócio para concentrar esforços e recursos na inserção competitiva global, na adoção de tecnologias sustentáveis (ESG) e na digitalização avançada de processos produtivos (Indústria 4.0). O SEBRAE, no contexto brasileiro, atua como um pilar central e insubstituível nesse ecossistema, oferecendo um portfólio de serviços que é amplamente considerado uma referência mundial em termos de capilaridade geográfica, volume absoluto de atendimentos e diversidade de metodologias aplicadas. No entanto, a instituição enfrenta o desafio formidável e contínuo de garantir que a massificação do atendimento, necessária em um país de dimensões continentais, não dilua a profundidade analítica das intervenções, especialmente quando se trata de promover mudanças estruturais duradouras em empresas que carecem de maturidade gerencial básica e cujos líderes frequentemente apresentam resistência passiva à implementação de inovações metodológicas (COMISSÃO EUROPEIA, 2021).

A Curva de Aprendizagem Organizacional como Fator Determinante na Adoção de Soluções de Consultoria

A análise das barreiras de implementação de soluções de consultoria em MPEs requer a incorporação de uma dimensão temporal que a literatura sobre o binômio pago/gratuito frequentemente não contempla: a curva de aprendizagem. O ritmo pelo qual um indivíduo, uma equipe ou uma organização absorve, adapta e institucionaliza novos conhecimentos é tão relevante para prever o sucesso de uma intervenção consultiva quanto a modalidade de seu financiamento ou a dimensão cultural do gestor.

Do ponto de vista do empresário, a capacidade de absorver conceitos de gestão que contrariam práticas arraigadas não é uniforme nem imediata. Kolb (1984), ao formular o modelo de aprendizagem experiencial, demonstrou que a internalização de novos conhecimentos ocorre em ciclos que incluem a experiência concreta, a observação reflexiva, a conceitualização abstrata e a experimentação ativa. Em ambientes de alta pressão operacional, como o das MPEs, esse ciclo tende a ser interrompido na fase de observação reflexiva: o gestor tem contato com a recomendação, reconhece sua pertinência em abstrato, mas não dispõe de espaço mental e temporal para transpô-la ao plano experimental. Não completa, portanto, o ciclo de aprendizagem necessário para a mudança de comportamento. Esse mecanismo explica por que diagnósticos tecnicamente precisos são postergados — não necessariamente por resistência ideológica ao conteúdo, mas por impossibilidade estrutural de percorrer o ciclo na velocidade prevista pelos programas de consultoria.

Na dimensão organizacional, Argote (2013) demonstrou que a curva de aprendizagem segue um padrão logarítmico: as primeiras mudanças de rotina demandam esforço desproporcional, enquanto práticas repetidas progressivamente reduzem o custo cognitivo e operacional de sua execução. Em MPEs de baixa maturidade gerencial, onde praticamente toda inovação de processo representa a primeira vez que aquela rotina é deliberadamente estruturada, o ponto de partida na curva está no trecho de maior inclinação. Os resultados iniciais são lentos, os erros de execução são frequentes, e a percepção de que "a mudança não está funcionando" emerge antes que a organização atinja o patamar de eficiência prometido pela nova prática. Intervenções consultivas que não preveem esse período inicial — com metas ajustadas ao estágio real da curva, não ao estado final desejado — geram frustração mútua e abandono precoce.

O estágio de maturidade do negócio atua como variável moderadora de toda a curva. Churchill e Lewis (1983), em estudo de referência publicado na Harvard Business Review, identificaram cinco estágios de desenvolvimento das pequenas empresas — existência, sobrevivência, sucesso, decolagem e maturidade de recursos — e demonstraram que cada estágio apresenta desafios gerenciais específicos e diferentes graus de receptividade a determinados tipos de intervenção externa. Uma empresa no estágio de existência, cuja prioridade é atrair os primeiros clientes e estabelecer fluxo de caixa mínimo, possui capacidade de absorção radicalmente distinta de uma empresa no estágio de sucesso, que já consolidou base de clientes e pode dedicar recursos à profissionalização gerencial. Programas de consultoria padronizados, que aplicam a mesma metodologia e o mesmo ritmo de intervenção independentemente do estágio de maturidade do negócio, cometem um erro de calibragem que compromete seus resultados — problema que precede e independe da dicotomia pago/gratuito.

Complementarmente, Rogers (2003), em sua teoria da difusão de inovações, demonstrou que a adoção de novas práticas segue uma curva em S, distribuída entre categorias

que vão dos inovadores aos retardatários. No contexto das MPEs, muitos gestores não se encontram entre os primeiros adotantes por escolha, mas por limitação de exposição a redes de conhecimento e pelo estágio de desenvolvimento do negócio. A identificação do perfil de adoção do gestor — e do ponto em que sua empresa se encontra na curva de difusão de práticas gerenciais — é uma condição prévia para o desenho de qualquer intervenção com expectativa realista de impacto.

Por fim, a curva de aprendizagem opera também no sentido do consultor. Kubr (2002), em obra sobre consultoria gerencial publicada pela Organização Internacional do Trabalho, argumenta que a fase de diagnóstico de uma intervenção bem-sucedida exige investimento substantivo de tempo para que o consultor compreenda a cultura organizacional específica, os processos informais, as relações de poder internas e as restrições reais do negócio — conhecimento que não é transferível entre clientes e que não se obtém por formulários padronizados. Programas que alocam consultores para atender dezenas de empresas em ciclos curtos limitam, pela lógica da escala, o tempo disponível para essa imersão diagnóstica, comprometendo a qualidade das recomendações antes mesmo de qualquer questão relacionada ao pagamento entrar em cena.

A incorporação dessas quatro dimensões da curva de aprendizagem — cognitiva individual, organizacional, de maturidade do negócio e do próprio consultor — no arcabouço analítico sobre eficácia da consultoria em MPEs indica que a questão central não é "quanto o empresário pagou?", mas "em que ponto desta curva o empresário, sua organização e o consultor se encontram no momento da intervenção?". A resposta a essa pergunta apresenta, na literatura revisada, poder explicativo que complementa e em determinados contextos supera o da variável de financiamento analisada de forma isolada.

Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa e exploratória, delineado a partir de uma revisão bibliográfica sistemática e análise documental. O objetivo metodológico central foi mapear, categorizar e comparar as barreiras enfrentadas por micro e pequenas empresas na adoção de soluções de consultoria, contrastando o modelo brasileiro de gratuidade (exemplificado pelo SEBRAE e Programa ALI) com as práticas de consultoria paga e de co-financiamento prevalentes no cenário internacional. Para a consecução deste objetivo, procedeu-se ao levantamento de dados secundários em bases acadêmicas reconhecidas, incluindo Google Scholar, Scopus e repositórios institucionais de organizações multilaterais e de fomento, como o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Banco Mundial.

Os critérios de inclusão para a seleção do corpus bibliográfico foram estabelecidos para garantir a relevância e a atualidade da discussão: (1) publicações restritas ao período dos últimos dez anos (2014-2025), assegurando que a análise reflita o panorama econômico contemporâneo e os impactos recentes da transformação digital; (2) foco temático estrito na intersecção entre MPEs, serviços de consultoria empresarial, inovação tecnológica e indicadores de produtividade; (3) inclusão prioritária de estudos empíricos que realizassem comparações diretas ou indiretas entre modelos de apoio governamental e intervenções do setor privado; e (4) seleção exclusiva de artigos científicos, dissertações e relatórios técnicos publicados em português e inglês, preferencialmente em periódicos com Qualis ou Fator de Impacto comprovado (KARLAN; KNIGHT; UDRY, 2015).

A análise dos dados coletados foi estruturada em quatro eixos analíticos inter-relacionados. O primeiro investigou as barreiras internas das MPEs, com ênfase na cultura organizacional, liderança centralizadora e resistência à mudança. O segundo eixo examinou o impacto da modalidade de pagamento (gratuidade, co-pagamento ou contratação privada) no nível de engajamento do empresário e na taxa de implementação das melhorias. O terceiro dedicou-se à comparação de indicadores macroeconômicos de produtividade e inovação entre o Brasil e países membros da OCDE. O quarto eixo examinou a curva de aprendizagem organizacional nas MPEs, investigando como o estágio de maturidade do negócio (Churchill & Lewis, 1983), a capacidade cognitiva do gestor (Kolb, 1984; Mullainathan & Shafir, 2013), o tempo necessário para a institucionalização de mudanças (Argote, 2013) e a própria curva de imersão diagnóstica do agente consultor (Kubr, 2002) influenciam a taxa de implementação das recomendações, independentemente da modalidade de financiamento. A triangulação dessas quatro perspectivas permitiu a construção de um panorama abrangente e multicausal sobre os determinantes da eficácia das intervenções consultivas em MPEs (Leso et al., 2023).

Resultados e Discussão

A análise dos estudos evidência que a eficácia das implementações consultivas em MPEs não é explicada por um fator isolado, mas pela interação de pontuais condicionantes estruturais: a modalidade de financiamento do serviço, o grau de estabilidade operacional da empresa no período da intervenção, e o estágio de aprendizagem organizacional do gestor e de sua equipe. Esses três fatores atuam de forma interdependente, e a ausência de atenção a qualquer um deles pode comprometer os resultados de uma consultoria tecnicamente bem-conduzida.

Os Desafios Cotidianos como Limitação Estrutural ao Engajamento

A análise dos experimentos revisados indica que a baixa eficácia de determinadas intervenções não decorre apenas da gratuidade do serviço ou da resistência cultural ao consultor externo, mas do contexto operacional específico em que a empresa se encontra no momento da abordagem. No ensaio conduzido em Gana por Karlan et al. (2015), a redução de lucros documentada no curto prazo é consistente com o mecanismo descrito por Mullainathan e Shafir (2013): os alfaiates e costureiras abordados proativamente — sem manifestação prévia de interesse — empenharam tempo produtivo na implementação de novas rotinas administrativas em um período em que esse tempo tinha custo de oportunidade elevado. A ausência de estabilidade operacional mínima transformou a consultoria em uma carga adicional, não em um ativo estratégico.

Essa leitura modifica a interpretação convencional do contraste Gana/México. O sucesso do ensaio mexicano não decorreu apenas do co-pagamento, mas de um mecanismo de autoidentificação que selecionou empresas já operacionalmente estabilizadas o suficiente para desviar atenção gerencial para mudanças estruturais sem comprometer sua sobrevivência imediata. O co-pagamento e a autoidentificação atuaram, em conjunto, como proxies de prontidão operacional — não apenas como sinais de comprometimento financeiro. Programas que avaliam previamente o grau de estabilidade da empresa e condicionam o início da intervenção a um nível mínimo de equilíbrio operacional tendem a apresentar resultados mais sustentados, independentemente da modalidade de financiamento adotada.

No contexto brasileiro, o Programa ALI enfrenta esse desafio de forma estrutural: a meta de atendimento por número de empresas pressiona os agentes a captar organizações independentemente do grau de prontidão operacional. O resultado documentado — diagnósticos precisos que não se traduzem em ação — pode ser, em parte, expressão desse desalinhamento entre o momento da intervenção e a capacidade de absorção da empresa, não apenas manifestação do paradoxo da gratuidade. Essa distinção tem implicações diretas para o design de programas: a resposta não é necessariamente cobrar pelo serviço, mas avaliar e segmentar as empresas pelo grau de estabilidade operacional antes de iniciar o ciclo de intervenção. Trata-se de um desafio que o agente de inovação enfrenta cotidianamente no campo: sensibilizar o empresário sobre o valor da consultoria, mesmo gratuita, requer que ele tenha, no momento do atendimento, condições operacionais mínimas para perceber e agir sobre as recomendações — o que nem sempre ocorre.

Barreiras Culturais à Implementação: A Resistência ao Conselho Externo

A resistência visceral do empresário em adotar recomendações externas é um obstáculo documentado globalmente, mas que assume contornos específicos e paralisantes no contexto das políticas de apoio gratuito no Brasil e na América Latina. Arshed et al. (2020) destacam que uma das críticas mais recorrentes aos consultores do setor público ou de programas subsidiados é a percepção crônica de "desconexão com a realidade". O gestor da MPE, imerso nas urgências diárias de fluxo de caixa, inadimplência de clientes e gestão de pessoal não qualificado, frequentemente avalia as propostas do consultor como excessivamente teóricas, acadêmicas ou inadequadas para a dinâmica caótica da rotina de Me's e EPP. Essa barreira psicológica é exacerbada no modelo de consultoria gratuita, como o do Programa ALI, onde o consultor, bolsista não possui a autoridade percebida (do valor financeiro elevado de seus honorários) para exigir mudanças drásticas no modelo de negócio do empresário experiente e calejado pelas adversidades do mercado.

A Tabela 1 sintetiza as principais diferenças observadas na literatura quanto ao nível de engajamento em consultorias gratuitas e pagas, evidenciando o impacto da modalidade de financiamento sobre o comportamento do gestor:

Variável de Análise Comportamental	Consultoria Gratuita (Ex: Brasil/Programa ALI)	Consultoria Paga ou Subsidiada (Ex: Internacional/México)
Frequência Pontualidade e das Reuniões	Alta incidência de cancelamentos de última hora, atrasos recorrentes e reagendamentos sucessivos por parte do empresário.	Pontualidade elevada com os horários agendados, motivada pelo custo financeiro tangível da hora-consultor.
Escopo Implementação de Mudanças	Foco predominante de melhorias incrementais, e menor baixo impacto disruptivo na rotina.	Foco direcionado a mudanças estruturais profundas, otimização de processos críticos e maximização do ROI.
Percepção do Papel do Especialista	Frequentemente visto como um "agente de apoio" governamental bem-intencionado ou um mero facilitador de processos burocráticos.	Encarado como um "investimento estratégico" essencial para a sobrevivência, crescimento do negócio e resolução de crises.

Variável de Análise Comportamental	Consultoria Gratuita (Ex: Brasil/Programa ALI)	Consultoria Paga ou Subsidiada (Ex: Internacional/México)
Nível de Risco Percebido pelo Gestor	Baixo (a inação resulta apenas na perda do tempo investido nas reuniões, sem penalidade financeira).	Alto (a inação implica na perda irreversível do capital financeiro investido na contratação).
Taxa de Sobrevivência das Inovações	Baixa a moderada; inovações frequentemente abandonadas após o término do ciclo de acompanhamento gratuito do consultor.	Alta; inovações tendem a ser internalizadas na cultura organizacional devido ao esforço despendido para implementá-las.
Estágio de maturidade operacional da empresa	Variável — programas massificados atendem empresas em todos os estágios, sem triagem prévia de prontidão.	Variável — a autoidentificação e o co-pagamento funcionam como proxy de prontidão operacional.
Disponibilidade cognitiva do gestor no período	Frequentemente comprometida por sobrecarga operacional (bandwidth poverty — Mullainathan & Shafir, 2013).	Maior probabilidade de prontidão, dado o processo de autoidentificação e comprometimento financeiro prévio.

A Síndrome do Apagador de Incêndios e a Miopia Estratégica

Um dos achados mais consistentes na literatura sobre a gestão de MPEs no Brasil e em grande parte da América Latina é a prevalência endêmica de um comportamento reativo por parte dos gestores, frequentemente descrito na literatura especializada como a "síndrome do apagador de incêndios". O empresário médio consome a quase totalidade de sua jornada de trabalho exaustiva lidando com emergências operacionais imprevistas, problemas crônicos de fluxo de caixa, burocracia tributária labiríntica e gestão de conflitos interpessoais com funcionários, relegando o planejamento estratégico, a análise de dados e a inovação a um plano secundário ou totalmente inexistente. Nesse contexto de sobrecarga cognitiva constante, quando uma consultoria gratuita como o Programa ALI propõe a implementação de uma nova ferramenta de gestão de estoques, a revisão de um processo de precificação ou a adoção de um software ERP que exige tempo de parametrização e treinamento da equipe, a sugestão é frequentemente percebida não como uma solução salvadora, mas como uma carga de trabalho adicional, indesejada e insuportável no curto prazo.

Arshed et al. (2020) descrevem essa dinâmica perversa como o paradoxo do conselho gratuito: a ausência de uma fatura a ser paga ao final do mês pelo serviço de consultoria reduz drasticamente o senso de urgência do empresário em recuperar o tempo investido. Em consultorias privadas, o custo financeiro da inação é tangível, imediato e doloroso, o que atua como um choque de realidade inegável, forçando o gestor a abandonar temporariamente o modo operacional confortável para focar na execução da estratégia acordada com o consultor, sob pena de desperdiçar capital precioso. A transição da atuação estritamente técnica para a atuação estratégica exige uma metamorfose cognitiva que raramente ocorre no curto espaço de tempo previsto para os ciclos de atendimento gratuito, resultando em diagnósticos precisos que,

na ausência de acompanhamento contínuo e cobrança efetiva (financeira ou contratual), não se traduzem em ações concretas e sustentáveis (SEBRAE, 2023).

A Miopia Estratégica e o Comportamento Empreendedor no Cenário Ibero-Americano

A literatura acadêmica ibero-americana, frequentemente focada na análise de políticas públicas de fomento e intervenções de desenvolvimento regional, oferece uma perspectiva valiosa e singular sobre a eficácia de consultorias gratuitas e programas subsidiados. Estudos conduzidos em países como Colômbia, Chile e Argentina revelam padrões comportamentais surpreendentemente similares aos observados no Brasil, caracterizados por uma miopia estratégica crônica e uma orientação quase exclusiva para o curto prazo. O Banco Mundial (2020), em uma avaliação de impacto rigorosa de programas de apoio a pequenas e médias empresas (PMEs) na América Latina e no Caribe, destacou que intervenções puramente informativas, desprovidas de exigências financeiras ou compromissos de co-investimento por parte do empresário, frequentemente falham em gerar impactos estatisticamente significativos sobre a produtividade total dos fatores, a taxa de sobrevivência empresarial e o crescimento do emprego formal. A resistência cultural à adoção de inovações de processo e gestão nesses países está profundamente enraizada em um ambiente de negócios historicamente volátil, marcado por ciclos inflacionários recorrentes, insegurança jurídica e escassez de crédito de longo prazo, fatores que condicionam o gestor a priorizar a liquidez imediata em detrimento de investimentos estruturais de retorno incerto e diferido no tempo.

No Chile, por exemplo, o Serviço de Cooperação Técnica (SERCOTEC) tem experimentado uma transição gradual e contínua de modelos de consultoria puramente assistencialistas para abordagens baseadas em fundos concursáveis e *matching grants*, exigindo que os empreendedores selecionados não apenas demonstrem viabilidade econômica em seus planos de negócios, mas também aportem uma contrapartida financeira tangível (frequentemente entre 20% e 30% do valor total do projeto). Essa mudança de paradigma institucional não é meramente uma estratégia de otimização orçamentária do Estado, mas sim um reconhecimento empírico e doloroso de que a gratuidade total desvaloriza intrinsecamente o serviço prestado aos olhos do beneficiário. A exigência de *skin in the game* atua como um mecanismo de seleção adversa reverso, atraindo empreendedores com maior propensão ao risco calculado e maior disposição para implementar mudanças operacionais profundas, mitigando assim a síndrome do apagador de incêndios e fomentando uma cultura de planejamento estratégico (TANAKA; NISHIMURA, 2023).

O Paradoxo da Inovação em Redes de Subcontratação Asiáticas

A análise do comportamento de MPEs em economias asiáticas de alto crescimento, notadamente China, Japão e Coreia do Sul, fornece um contraste metodológico e cultural fascinante em relação à dinâmica latino-americana. Nessas nações, a adoção de práticas inovadoras de gestão e tecnologias avançadas de produção por pequenas empresas não é frequentemente o resultado de decisões isoladas de fundadores visionários, mas sim uma imposição estrutural decorrente de sua inserção profunda em cadeias de valor globais e densas

redes de subcontratação hierarquizadas. A pressão exercida por grandes conglomerados industriais (como as montadoras de veículos japonesas ou os *chaebols* coreanos) sobre seus fornecedores de menor porte atua como um catalisador implacável para a eficiência operacional, a conformidade rigorosa com padrões internacionais de qualidade (como a ISO 9001 e a IATF 16949) e a busca incessante pela redução de custos logísticos e de manufatura.

Nesse contexto altamente integrado, os programas governamentais de apoio à consultoria e extensão tecnológica, como os subsídios para modernização de equipamentos e os vouchers de inovação para adoção de Indústria 4.0, são percebidos não como benefícios opcionais ou "ajudas" estatais, mas como ferramentas essenciais e compulsórias de sobrevivência competitiva. A literatura aponta que a eficácia dessas intervenções na Ásia é extraordinariamente alta, não apenas devido ao co-financiamento exigido pelo Estado, mas fundamentalmente porque a inação ou a recusa em implementar as recomendações dos consultores resulta na exclusão sumária da empresa da cadeia de suprimentos da grande corporação âncora. Essa dinâmica de "inovação sob pressão" ou "adoção induzida" sublinha a importância crítica do ambiente competitivo e das relações interorganizacionais na determinação do comportamento do gestor da MPE frente ao aconselhamento externo, sugerindo que políticas públicas de apoio isoladas, desconectadas das cadeias produtivas locais, tendem a apresentar resultados marginais e efêmeros (ZHAO et al., 2024).

O Paradoxo da Gratuidade e o Comportamento Empreendedor no Brasil: Uma Análise Aprofundada

O paradoxo da gratuidade, central para a compreensão da eficácia dos serviços de consultoria em micro e pequenas empresas, manifesta-se de forma peculiar e exacerbada no contexto brasileiro, profundamente influenciado por heranças históricas de paternalismo estatal e uma cultura de dependência institucional. O empresário de pequeno porte, frequentemente forjado na necessidade e operando à margem da formalidade ou em setores de baixíssima barreira de entrada, tende a desenvolver uma visão pragmática, porém míope, em relação aos serviços oferecidos gratuitamente pelo Estado ou por entidades paraestatais como o SEBRAE. A literatura especializada em comportamento organizacional e psicologia econômica sugere que a ausência de um sacrifício financeiro imediato (o *skin in the game*) na aquisição de um serviço intangível, como o aconselhamento de gestão, reduz drasticamente a percepção de seu valor intrínseco e, por conseguinte, o nível de comprometimento do gestor com a implementação das mudanças propostas. No Brasil, esse fenômeno é agravado pela proliferação de programas de apoio massificados que, na ânsia de atingir metas quantitativas de atendimento (número de empresas visitadas), frequentemente negligenciam a qualidade e a profundidade da intervenção, gerando um ciclo vicioso de diagnósticos superficiais, planos de ação não executados e frustração mútua entre consultores e empresários.

A análise do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), uma das iniciativas mais abrangentes e ambiciosas de extensão tecnológica do mundo, ilustra perfeitamente essa dicotomia. O programa, ao alocar bolsistas para atuar como facilitadores de inovação diretamente nas rotinas das MPEs, sem custo direto para o beneficiário, democratiza o acesso a metodologias ágeis e ferramentas de gestão contemporâneas, contudo, a eficácia dessa abordagem esbarra invariavelmente na barreira da implementação. O consultor ALI,

desprovido da autoridade coercitiva inerente a uma relação contratual paga, frequentemente se vê na contingência de "vender" a importância da inovação a um empresário sobrecarregado, resistente a mudanças que alterem sua rotina estabelecida e cético em relação a soluções que não ofereçam retorno financeiro imediato e tangível. A assimetria de urgência é palpável: enquanto o consultor tem prazos exíguos para cumprir os ciclos metodológicos do programa, o empresário posterga as ações corretivas sob a justificativa perene das urgências operacionais (a "síndrome do apagador de incêndios"). O resultado, frequentemente documentado em avaliações de impacto, é a adoção de inovações periféricas ou cosméticas (como a criação de uma página em rede social) em detrimento de transformações estruturais profundas (como a revisão do modelo de precificação ou a digitalização do controle de estoques), que exigiriam esforço cognitivo substancial e rearranjo de recursos internos (ANDERSON; MCKENZIE, 2022).

A Perspectiva Europeia: Vouchers de Inovação, Co-pagamento e Competição de Mercado

Em flagrante contraste com a predominância do modelo assistencialista brasileiro, a União Europeia tem consolidado, ao longo das últimas duas décadas, uma abordagem radicalmente distinta para o fomento da inovação e da produtividade em pequenas e médias empresas (PMEs), fundamentada na lógica dos *vouchers* de inovação (*innovation vouchers*) e do co-financiamento (*matching grants*). Essa mudança de paradigma institucional não é fortuita, mas decorre de avaliações empíricas rigorosas que demonstraram a ineficiência sistêmica da prestação direta e gratuita de serviços de consultoria pelo Estado. O modelo de *vouchers* opera sob uma premissa elegante e eficaz de mercado: o governo fornece à PME um crédito financeiro (o *voucher*) que só pode ser utilizado para contratar serviços de consultoria tecnológica, pesquisa aplicada ou design de processos junto a provedores privados credenciados (universidades, institutos de pesquisa ou consultorias especializadas). A característica definidora desse instrumento é a exigência inegociável de uma contrapartida financeira por parte da empresa beneficiária, que frequentemente varia entre 25% e 50% do custo total do projeto, garantindo o engajamento e o alinhamento de interesses.

A eficácia superior desse modelo europeu reside na combinação virtuosa de três mecanismos comportamentais e econômicos. Primeiramente, o co-pagamento instaura imediatamente o *skin in the game*, transformando o empresário de um receptor passivo de conselhos estatais em um cliente exigente, que monitora rigorosamente a qualidade do serviço prestado e cobra resultados tangíveis (ROI) do consultor privado, sob pena de perda de seu próprio capital investido. Em segundo lugar, o sistema de *vouchers* introduz a competição de mercado entre os provedores de serviço, que precisam demonstrar competência técnica e adequação à realidade da PME para conquistar os contratos, eliminando a letargia frequentemente associada aos programas governamentais monopolistas. Por fim, a liberdade de escolha concedida à empresa permite que ela busque soluções altamente customizadas para seus gargalos específicos, em oposição aos pacotes metodológicos padronizados (modelo *one-size-fits-all*) que caracterizam as intervenções massificadas. A literatura acadêmica europeia e os relatórios da Comissão Europeia atestam que as PMEs participantes de esquemas de *vouchers* de inovação apresentam taxas de implementação de mudanças estruturais, registro de patentes e adoção de tecnologias da Indústria 4.0 significativamente superiores às aquelas submetidas a programas puramente gratuitos (ARSHED et al., 2020).

A Curva de Aprendizagem como Variável Mediadora da Eficácia da Consultoria

Os dados comparativos entre sistemas de apoio a MPEs em diferentes países ganham nova dimensão analítica quando incorporamos a variável de maturidade organizacional. A comparação direta de taxas de implementação entre esses países e o Brasil, sem controlar pelo estágio de maturidade das empresas atendidas, é metodologicamente problemática e pode superestimar o papel do financiamento como variável explicativa.

A teoria da difusão de inovações de Rogers (2003) oferece uma interpretação complementar para os padrões observados. A adoção de práticas inovadoras de gestão nas MPEs segue a mesma curva em S descrita para inovações tecnológicas: há uma fase de resistência inicial, uma fase de aceleração quando as primeiras experiências bem-sucedidas se tornam visíveis à rede do empresário, e uma fase de consolidação. Programas de consultoria com ciclos de 12 a 18 meses frequentemente intervêm no trecho inicial da curva — o de maior resistência e menor retorno visível — e encerram o acompanhamento antes que a empresa entre na fase de aceleração. A continuidade do acompanhamento, um fator de design e não de financiamento, é o que diferencia intervenções que geram mudança duradoura das que produzem adoção temporária seguida de regressão às práticas anteriores.

A curva do consultor merece consideração paralela. Nos experimentos analisados, os consultores do ensaio mexicano (Bruhn et al., 2018) eram profissionais seniores alocados a um número reduzido de empresas por período estendido. No ensaio ganense (Karlan et al., 2015), a abordagem foi proativa e o tempo de diagnóstico por empresa foi menor. A diferença no tempo de imersão diagnóstica — e não apenas a remuneração do serviço — pode explicar parte do diferencial de resultado. Programas que investem na redução da taxa de empresas por agente e no desenvolvimento da capacidade diagnóstica do consultor tendem a produzir recomendações mais calibradas ao estágio real do negócio, o que reduz o risco de timing inadequado documentado em múltiplos estudos.

Conclusões

A análise das barreiras de implementação de soluções de consultoria em micro e pequenas empresas revela que a eficácia das intervenções é determinada pela interação de três grupos de fatores, nenhum dos quais opera de forma suficientemente explicativa quando analisado em isolamento. A modalidade de financiamento — gratuita, subsidiada ou paga —, os desafios operacionais cotidianos que delimitam a disponibilidade cognitiva do gestor, e a curva de aprendizagem individual e organizacional que regula a velocidade de absorção das mudanças propostas constituem as três dimensões cujo peso relativo varia conforme o contexto cultural, o estágio de maturidade do negócio e o perfil do empresário. O contraste empírico entre programas como o ALI no Brasil e intervenções internacionais na Europa, no México e na Ásia demonstra que os resultados divergentes não decorrem de uma única variável, mas da combinação específica desses condicionantes em cada contexto.

Em relação à modalidade de financiamento, os achados corroboram que o co-pagamento e a autoidentificação atuam como mecanismos de seleção que tendem a filtrar

empresas com maior prontidão para a mudança. No entanto, interpretar esse mecanismo como suficiente para explicar as diferenças de resultado é uma simplificação que a evidência não sustenta plenamente, pois existem também os casos de sucesso que a gratuidade foi a porta de entrada para melhorias com implementações de consultorias. Os ensaios experimentais revisados indicam que a eficácia do co-pagamento é mediada pelo contexto operacional da empresa e pelo tempo disponível para o ciclo de aprendizagem. Uma empresa em estágio inicial de existência, submetida a pressão de caixa severa, tende a apresentar baixa taxa de implementação independentemente de ter pago pelo serviço. A variável de financiamento não é irrelevante, mas tampouco é determinante autônoma.

Em relação aos desafios operacionais cotidianos, os dados apontam que a escassez cognitiva descrita por Mullainathan e Shafir (2013) constitui uma barreira estrutural que precede qualquer questão de percepção de valor ou comprometimento financeiro. Empresas cronicamente submetidas a crises de fluxo de caixa, inadimplência e sobrecarga burocrática não carecem primariamente de diagnósticos de gestão mais sofisticados, mas de condições operacionais mínimas que permitam ao gestor alocar atenção à implementação de mudanças. Políticas que ignoram esse diagnóstico prévio de estabilidade tendem a gerar o ciclo documentado em múltiplos estudos: diagnósticos corretos que não se traduzem em ação, gerando frustração mútua e subutilização de recursos públicos. A resposta a esse problema não é necessariamente a cobrança pelo serviço, mas a triagem prévia das empresas por grau de prontidão operacional e a calibração das intervenções ao momento real do negócio.

Em relação à curva de aprendizagem, os achados indicam que o tempo é uma variável irreduzível em qualquer processo de mudança organizacional sustentável. Programas com ciclos de 12 a 18 meses frequentemente intervêm no trecho inicial da curva — o de maior esforço e menor retorno visível — e encerram o acompanhamento antes que as mudanças se consolidem. O modelo de ciclo único, independentemente da modalidade de pagamento, é estruturalmente inadequado para empresas que partem de baixa maturidade gerencial e precisam percorrer múltiplos ciclos de aprendizagem experiencial (Kolb, 1984) antes de institucionalizar novas práticas. A continuidade do acompanhamento e a calibração das metas ao estágio real da curva — e não ao estado final desejado pelo programa — são variáveis de design com evidência consistente de impacto na literatura revisada.

A comparação intercultural evidencia que o comportamento do gestor da MPE frente ao aconselhamento externo é moldado simultaneamente pelas três dimensões analisadas. Na América Latina, a combinação de paternalismo estatal, alta centralização decisória e volatilidade macroeconômica eleva o custo cognitivo das mudanças propostas e encurta o horizonte temporal do gestor — tornando a fase inicial da curva de aprendizagem ainda mais íngreme. Na Europa, os sistemas de vouchers com co-pagamento e livre escolha do prestador não apenas geram comprometimento financeiro, mas selecionam empresas com maior estabilidade operacional e maturidade gerencial, acelerando a progressão pelos estágios iniciais da curva. Na Ásia, a pressão das cadeias de suprimentos atua como força exógena que comprime o tempo de adoção, tornando a aprendizagem organizacional uma condição de sobrevivência competitiva. Essas diferenças sugerem que políticas eficazes precisam ser desenhadas levando em conta não apenas a modalidade de financiamento, mas o contexto operacional e o estágio de maturidade típico das empresas que atendem em cada região, buscando assim elevação na implementação das mudanças sugeridas em consultorias.

As implicações práticas deste estudo apontam para a necessidade de ajustes complementares nas políticas de apoio às MPEs: uma triagem prévia das empresas por grau de prontidão operacional antes do início das intervenções; a calibração das metas de implementação ao estágio real de maturidade do negócio, em lugar de um modelo único para todos os portes e contextos; e a estruturação de ciclos de acompanhamento com horizonte

temporal suficiente para que a curva de aprendizagem organizacional complete seus primeiros estágios. A transição para modelos de co-financiamento pode ser uma medida complementar relevante em determinados contextos, o que também já ocorre em serviços contratados no sistema S, mas sua eficácia depende da presença concomitante dessas condições estruturais. Sem elas, a cobrança pelo serviço transfere um custo financeiro ao empresário sem alterar substancialmente as condicionantes que determinam o sucesso ou o fracasso da intervenção.

Diante das evidências apresentadas na literatura, observa-se que a superação das barreiras à implementação de soluções de consultoria nas micro e pequenas empresas não depende de um único agente, mas da atuação coordenada de todo o ecossistema de inovação. Se o Brasil pretende elevar a competitividade, a produtividade e a longevidade das MPEs e EPPs, torna-se imprescindível o contínuo fortalecimento de políticas públicas mais aderentes à realidade empresarial, estimulando o protagonismo dos empresários na implementação das mudanças propostas e aperfeiçoar continuamente as metodologias empregadas por consultores e agentes de inovação. O desenvolvimento sustentável desse segmento exige uma lógica de corresponsabilidade, na qual governo, instituições de apoio, especialistas e empresários assumam, de forma complementar, seu papel na redução das barreiras identificadas. Afinal, considerando a expressiva contribuição dessas empresas para a geração de emprego, renda e desenvolvimento econômico nacional, investir na efetividade da implementação das melhorias propostas representa não apenas um benefício individual para cada negócio, mas uma estratégia de interesse coletivo para o crescimento do país. Este estudo contribui para ampliar o debate ao demonstrar que a baixa implementação das recomendações consultivas deve ser compreendida como um fenômeno multicausal, cuja solução demanda intervenções igualmente sistêmicas e coordenadas.

Referências Bibliográficas

ANDERSON, S. J.; MCKENZIE, D. Improving business practices and the boundary of the entrepreneur: A randomized experiment comparing training, consulting, insourcing, and outsourcing. *Journal of Political Economy*, v. 130, n. 1, p. 157-209, 2022.

ARGOTE, L. (2013). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge* (2nd ed.). Springer.

ARSHED, N. et al. The paradox of free advice: Understanding the behavioral dynamics of SME consulting. *Journal of Small Business Management*, v. 58, n. 4, p. 750-775, 2020.

BANCO MUNDIAL. *Impact evaluation of small and medium enterprise programs in Latin America and the Caribbean*. Washington, D.C.: World Bank Publications, 2020.

BRUHN, M.; KARLAN, D.; SCHOAR, A. The impact of consulting services on small and medium enterprises: Evidence from a randomized trial in Mexico. *Journal of Political Economy*, v. 126, n. 2, p. 635-687, 2018.

Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.

COMISSÃO EUROPEIA. *Assessing the effectiveness of public innovation support for SMEs in Europe*. Bruxelas: Diretoria-Geral de Mercado Interno, Indústria, Empreendedorismo e PME, 2021.

COSTA, J. M. Avaliação de impacto do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) na produtividade de micro e pequenas empresas brasileiras. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 15, n. 2, p. 112-135, 2024.

CRAVO, T.; PIZA, C. The impact of business support services for small and medium enterprises on firm performance in low- and middle-income countries: A meta-analysis. *Journal of Development Effectiveness*, v. 11, n. 1, p. 1-21, 2019.

DAVIES, E. et al. Training microentrepreneurs over Zoom. *Journal of Development Economics*, v. 166, p. 103-118, 2024.

GEM Brasil. (2023). Empreendedorismo no Brasil: Relatório executivo. Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

KARLAN, D.; KNIGHT, R.; UDRY, C. Consulting and capital experiments with microenterprise tailors in Ghana. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 118, p. 281-302, 2015.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.

Kubr, M. (Ed.). (2002). *Management consulting: A guide to the profession* (4th ed.). International Labour Organization.

LESO, B. H. et al. The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: A mixed-methods approach. *Cognition, Technology & Work*, v. 25, n. 1, p. 151-170, 2023.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.

Kubr, M. (Ed.). (2002). *Management consulting: A guide to the profession* (4th ed.). International Labour Organization.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. *A microscope on small businesses: Spotting opportunities to boost productivity*. Nova York: McKinsey & Company, 2024.

OCDE. *SME and entrepreneurship policy in Brazil 2020*. Paris: OECD Publishing, 2020.

OCDE. *SME Policy Index: Latin America and the Caribbean 2024*. Paris: OECD Publishing, 2024.

RIBEIRO, A. C. et al. O papel da consultoria na sobrevivência e crescimento das micro e pequenas empresas no Brasil. *ID on line Revista de Psicologia*, v. 17, n. 66, p. 45-62, 2023.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

SEBRAE. *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2023.

TANAKA, K.; NISHIMURA, Y. Small grant subsidy application effects on productivity improvement: Evidence from Japanese SMEs. *Small Business Economics*, v. 60, n. 3, p. 1123-1145, 2023.

ZHAO, X. et al. The impact and effectiveness of China's entrepreneurship policy on back-home migrant workers. *Humanities and Social Sciences Communications*, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2024.

ZHENG, F. Hofstede's cultural dimensions and proactive behavior as predictors of entrepreneurial innovativeness. *Journal of Business Research*, v. 154, p. 113-128, 2025.