

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**KAROLINE CYSNEIROS VILELA**

**CONSULTORIA ORGANIZACIONAL: AVALIAÇÃO DO PROGRAMA  
DE CONSULTORIA INTEGRADA DE GESTÃO (CIG) DO SERVIÇO  
BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS -  
SEBRAE**

**NATAL/RN  
2014**

**KAROLINE CYSNEIROS VILELA**

**CONSULTORIA ORGANIZACIONAL: AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE  
CONSULTORIA INTEGRADA DE GESTÃO (CIG) DO SERVIÇO BRASILEIRO DE  
APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Coordenação do Curso de Graduação em  
Administração da Universidade Federal do Rio  
Grande do Norte, como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharel em Administração.  
**Orientador:** Prof<sup>ª</sup>. Dra. Patrícia Whebber Souza  
de Oliveira

Catálogo da Publicação na Fonte.  
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Vilela, Karoline Cysneiros.

Consultoria organizacional: avaliação do programa de consultoria integrada de gestão (CIG) do serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas - SEBRAE / Karoline Cysneiros Vilela. – Natal, RN, 2015.  
66f.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Whebber Souza de Oliveira.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Administração – Monografia. 2. Consultoria organizacional – Monografia. 3. Micro e pequenas empresas – Monografia. I. Oliveira, Patrícia Whebber Souza de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658:005.32

**KAROLINE CYSNEIROS VILELA**

**CONSULTORIA ORGANIZACIONAL: AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE  
CONSULTORIA INTEGRADA DE GESTÃO (CIG) DO SERVIÇO  
BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS -  
SEBRAE**

Monografia apresentada e aprovada em 02 de dezembro de 2014, pela banca  
examinadora composta dos seguintes membros:

---

**PATRÍCIA WHEBBER SOUZA DE OLIVEIRA**

Orientador

---

**ANTONIO CARLOS FERREIRA**

Examinador 1

---

**LEANDRO TRIGUEIRO FERNANDES**

Examinador 2

Dedico este trabalho aos meus pais, em resposta a todo o investimento, apoio, motivação, e por acreditarem em meu potencial. Muito obrigada!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dotar de inteligência, gana, entusiasmo, permitir meu acesso à educação e capacitação profissional.

Aos meus pais, por toda a base familiar apreendida e por nunca medir esforços ao oferecer recursos para meu sucesso em qualquer atividade.

A minha irmã, que sempre despertou em mim o desejo de alcançar níveis mais altos de desempenho.

A todos os professores, pelo conhecimento transmitido e principalmente por me ajudarem a me tornar uma pessoa melhor a cada dia.

A Tia Fátima, pela disponibilidade para tirar dúvidas durante a execução deste trabalho.

A Unidade de Educação e Empreendedorismo do SEBRAE da época em que lá estagiei, pela experiência adquirida e por me permitir, de certa forma, ter acesso às consultorias, despertando em mim o desejo de seguir neste ramo de atividade. Agradeço especialmente a Isabela, pela permissão e incentivo à avaliação do Programa no qual é gestora.

Aos consultores do SEBRAE que se tornaram colegas de profissão, por acreditarem em meu potencial. Agradeço especialmente ao consultor Ribamar, pela experiência em consultoria júnior.

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte, pela preocupação em fornecer ensino de qualidade a todos os alunos, sobretudo ao Corpo Docente do Departamento de Ciências Administrativas, que contribuiu diretamente com a minha base profissional.

Aos meus familiares e amigos, que se alegram com o meu sucesso e compreendem a minha ausência para estudar.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, seja de modo concreto ou emocional.

## RESUMO

Existente desde os tempos remotos, e ganhando cada vez mais espaço no cenário mundial, encontra-se a atividade de consultoria, que tem o objetivo primordial de oferecer auxílio às empresas que a demandam. As micro e pequenas empresas, responsáveis por 20% do PIB brasileiro e mais da metade dos empregos formais deste país, necessitam da proposição de soluções ou ações para seu crescimento e fortalecimento no mercado. Para permitir a melhoria do desempenho organizacional e aumentar a competitividade das micro e pequenas empresas, foi criado o Programa de Consultoria Integrada de Gestão, pelo SEBRAE. O presente estudo objetiva avaliar a consultoria realizada pelo SEBRAE nas micro e pequenas empresas por meio do Programa de Consultoria Integrada de Gestão (CIG), através da percepção dos empresários. A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória de natureza quantitativa, e a técnica da coleta de dados foi a de levantamento (*survey*). Os resultados apontaram que os motivos de demanda por consultoria externa são voltados para a necessidade de conhecimento técnico, dificuldades financeiras ou de gestão. Mesmo vendo a consultoria como uma alternativa de solução para seus problemas, a maioria não implantou todas as propostas dos consultores. Os pontos fortes mais apontados foram as visitas e a fundamentação teórica, e os pontos fracos voltaram-se para a rapidez de execução do Programa, atuação dos consultores e ausência de acompanhamento posterior. Os empresários alegaram mudanças notáveis em suas organizações por causa do Programa, que incluíam tanto a parte comercial quanto financeira. Conclui-se que os participantes veem a metodologia de forma positiva, e no geral estão satisfeitos com o Programa, ainda que em parte. Percebem-se expectativas relacionadas ao diagnóstico organizacional, a fim de saber se a empresa está trilhando no caminho certo. Tanto as visitas como as aulas teóricas foram vistas como pontos positivos da metodologia. Quanto aos pontos fracos da metodologia, há grande necessidade de diagnóstico após a implementação com fins de orientação, e de redução da velocidade de execução do Programa, para melhor assimilação do conteúdo.

**Palavras-chave:** Consultoria Organizacional. Investimento. Micro e Pequenas Empresas.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	8
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA.....	9
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	10
<b>1.3.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.2 Objetivo específico.....</b>	<b>10</b>
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1 CONSULTORIA.....	12
<b>2.1.1 Origem e evolução.....</b>	<b>12</b>
2.1.1.1 No mundo.....	12
2.1.1.2 No Brasil.....	14
<b>2.1.2 Conceito de consultoria.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.3 Papel do consultor.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.4 Definição do produto da consultoria.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.5 Motivos para a contratação de consultoria.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.6 Tipos de consultoria.....</b>	<b>22</b>
2.1.6.1 Consultoria externa.....	23
2.1.6.2 Consultoria interna.....	25
<b>2.1.7 Modalidades de consultoria empresarial.....</b>	<b>27</b>
2.1.7.1 Quanto à estrutura.....	28
2.1.7.1.1 Consultoria de pacote.....	28
2.1.7.1.2 Consultoria artesanal.....	29
2.1.7.2 Quanto à abrangência.....	29
2.1.7.2.1 Consultoria especializada.....	30
2.1.7.2.2 Consultoria total.....	30
2.1.7.2.3 Consultoria globalizada.....	31
2.1.7.3 Formas de relacionamento.....	31
2.1.7.3.1 Consultor associado.....	32
2.1.7.3.2 Consultor Autônomo.....	32
2.1.7.3.3 Consultor Virtual.....	32
2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	33
<b>2.2.1 Importância das micro e pequenas empresas.....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.2 Consultoria nas micro e pequenas empresas.....</b>	<b>35</b>
2.3 ESTUDOS SOBRE O TEMA.....	37
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>40</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	40
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	41
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	42
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	44
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>45</b>



4.1 PROGRAMA CIG (CONSULTORIA INTEGRADA DE GESTÃO) .....	45
4.2 PERFIL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	46
4.3 MOTIVOS PARA A DEMANDA DO PROGRAMA CIG.....	48
4.4 SATISFAÇÃO DOS EMPRESÁRIOS COM O PROGRAMA CIG.....	49
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>56</b>
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	58
5.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	58
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICE – INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS.....</b>	<b>65</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o final do século XX, o ambiente global das organizações sofre inúmeras e constantes transformações. As empresas em geral devem constantemente se adequar internamente, em vista de se tornarem/manterem competitivas frente ao mercado global imposto pela nova ordem (MENEGHELLI, 2008).

Essa adequação nem sempre é fácil, e frequentemente necessita de auxílio externo para acontecer. Nesse contexto, encontra-se a atividade de consultoria, que visa o amadurecimento das organizações por meio da proposição de mudanças e desenvolvimento de capacidades, como realização de diagnósticos, elaboração de alternativas e resolução de problemas (SILVA, FEITOSA E AGUIAR, 2012; SCHEIN, 1990).

O Programa de Consultoria Integrada de Gestão (CIG), do SEBRAE, objetiva capacitar as micro e pequenas empresas e propor mudanças nas áreas comercial e financeira, contribuindo para o seu fortalecimento e, conseqüentemente, aumento de competitividade no mercado.

### 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A partir de uma iniciativa do Governo Federal, em 1972 surgiu o Cebrae - Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa. A finalidade da instituição era fornecer suporte ao desenvolvimento das pequenas e médias empresas em seus âmbitos e particularidades. Nos anos noventa, o centro sofreu um processo de privatização, passando a pertencer ao sistema “S”, juntamente a outros órgãos como SESC, SENAT, SENAI (DANADONE; SILVEIRA; RALIO, 2012).

O então SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas é considerado uma sociedade civil sem fins lucrativos que tem a missão de “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional” (SEBRAE, 2014; BARROS, 2012).

As áreas de atuação desta Instituição são a educação empreendedora, mercados, tecnologia e inovação e serviços financeiros, e as linhas de atuação principais são cursos e

palestras, orientação e consultoria, publicações, promoção de eventos e premiações (SEBRAE, 2014).

Atualmente, a Instituição conta com uma Unidade Central, localizada em Brasília, 27 Unidades Estaduais, 613 pontos de atendimento, 6.554 empregados, 9.864 consultores credenciados e 2.000 parcerias institucionais. Atende a dois segmentos de clientes: da área urbana – subdivididos em microempreendedor individual, microempresa e pequena empresa – e da área rural, composta por produtores rurais e pescadores (SEBRAE, 2014).

## 1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Com o desenvolvimento e disseminação das tecnologias da informação, aliados às desregulações ocorridas nas três últimas décadas, as empresas de consultoria conseguiram enxergar grandes oportunidades de crescimento, sobretudo nos mercados emergentes, como o latino-americano e asiático, a fim de suprir a falta de conhecimento gerencial nesses mercados (OLIVEIRA, 2003).

O crescimento do parque empresarial e a necessidade de conhecimento atualizado sobre técnicas de gestão são algumas das causas do desenvolvimento da consultoria empresarial no Brasil (OLIVEIRA, 1999).

A fim de se manterem atuantes no mercado, as micro e pequenas empresas – para resolver seus problemas, independente de sua gravidade, porém voltados principalmente para as áreas estratégica, financeira, de processos e planejamento – demandam assistência externa, contratam consultoria (LARA, 1993 apud RAMOS, 2002).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), como mencionado, expressa, por meio de sua missão, o desejo de fortalecimento da economia nacional por meio da promoção de competitividade e desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas.

Dentre as inúmeras soluções propostas por esta Instituição, encontra-se o Programa de Consultoria Integrada de Gestão (CIG), que busca, através de capacitação dos empresários e visitas de consultoria, fornecer um diagnóstico organizacional às empresas atendidas e apresentar propostas de mudanças nas áreas financeira e comercial.

A partir da observação da relevância das micro e pequenas empresas para a economia, e da atividade de consultoria para essas empresas, o presente estudo visa descobrir o retorno desta solução na visão do empresário através da seguinte questão-problema:

Como os empresários avaliam a consultoria que obtiveram do Programa de Consultoria Integrada de Gestão realizada pelo SEBRAE?

### 1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

#### 1.3.1 Geral

Avaliar a consultoria realizada pelo SEBRAE nas micro e pequenas empresas por meio do Programa de Consultoria Integrada de Gestão (CIG), através da percepção dos empresários.

#### 1.3.2 Específicos

- Levantar o perfil das Micro e Pequenas Empresas;
- Verificar os motivos pelos quais as Micro e Pequenas Empresas buscam o Programa de Consultoria Integrada de Gestão do SEBRAE;
- Verificar o grau de satisfação dos empresários em relação ao Programa CIG, explicitando os aspectos positivos e negativos de sua metodologia;
- Identificar os impactos da consultoria causados nas organizações atendidas pelo Programa.

### 1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Nos últimos anos, o setor de serviços de consultoria vem-se tornando mais constante no mercado global. Estas são relevantes para as organizações atendidas, sobretudo no

ambiente dinâmico e inovador, que exige das empresas flexibilidade e adequação constante (GIL, 2010).

A escolha do tema deve-se à observação da pesquisadora em relação à demanda constante para o programa de Consultoria Integrada de Gestão no SEBRAE/RN. Daí surge o questionamento sobre o porquê de as empresas buscarem consultoria externa e também se as expectativas iniciais foram atendidas (no caso, dentro da metodologia do programa).

Esta pesquisa irá abordar, portanto, dois aspectos: demanda por consultoria (mais especificamente para o Programa de Consultoria Integrada de Gestão do SEBRAE) e sua eficácia a partir da metodologia proposta pelo Programa.

A relevância deste trabalho deve-se a tornar conhecido o serviço de consultoria, seus benefícios e implicações, bem como seus tipos e modalidades. É importante, também, para indicar esse serviço às micro e pequenas empresas que se encontram em situações semelhantes às empresas compreendidas no estudo, como alternativa de solução de seus problemas. Essas empresas tomarão conhecimento dos impactos e eficácia desta atividade, bem como do potencial de crescimento que elas têm por meio da contratação deste serviço.

Ademais, esta pesquisa será de valia para o SEBRAE, que terá um de seus programas avaliados de forma imparcial e, a partir disso, poderá aperfeiçoar a metodologia, oferecendo à sociedade um serviço mais eficiente e eficaz.

O conhecimento dos motivos que levaram os empresários a buscarem consultoria, bem como suas expectativas ao contratar o SEBRAE, poderá ser, para esta Instituição, o pontapé inicial para a criação de outros programas que satisfaçam essa demanda.

Por fim, contribuirá para estudos sobre o tema consultoria organizacional, que ainda é pouco explorado na literatura nacional, porém de ação impactante no cenário atual das organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para que se possa investigar a questão-problema do presente trabalho, faz-se necessária uma explanação acerca do tema consultoria e o segmento empresarial que será abordado, que são as micro e pequenas empresas. A fim de agregar mais valor ao trabalho, serão abordados alguns estudos relacionados ao tema e as respectivas conclusões.

### **2.1 CONSULTORIA**

Nesta seção serão abordados a origem e evolução da atividade de consultoria e seu conceito, o papel do consultor, a definição do produto da consultoria, motivos para a sua contratação, bem como os tipos e modalidades desse serviço. Tentar-se-á, com isso, abranger todos os aspectos importantes relacionados a esta atividade.

#### **2.1.1 Origem e evolução**

##### **2.1.1.1 No mundo**

Partindo do princípio de que a função-chave da atividade de consultoria é fornecer auxílio na escolha de alternativas, ou seja, o aconselhamento (BLOCK, 1991), Crocco e Guttmann (2005) afirmam que essa prática existe desde os tempos primitivos, com os magos que aconselhavam os celtas – conhecidos por druidas – e os rabinos que interpretavam as Escrituras e as ensinavam aos fieis.

Os chefes de tribos indígenas e os governantes egípcios e romanos também dispunham do serviço de consultoria, realizados por conselheiros de confiança. A formalização da consultoria como atividade profissional tem seu primeiro registro em 1744 na Inglaterra, expandindo-se e intensificando-se nos séculos XIX e XX neste país e também na Escócia e nos Estados Unidos (BARCUS E WILKINSON, 1986 apud RAMOS, 2002).

Danadone, Silveira e Ralio (2012) acrescentam que os Estados Unidos são considerados o “principal espaço de construção das características que se tornariam elementos estruturantes das corporações líderes do setor”.

O início do desenvolvimento da consultoria relaciona-se à expansão das empresas industriais, que necessitavam de agentes externos com conhecimentos específicos para auxiliá-las neste processo. Destacam-se, aqui, a atuação dos advogados, engenheiros e contadores (DANADONE; SILVEIRA; RALIO, 2012). Lara (1993 apud RAMOS, 2002) acrescenta que a evolução tecnológica e as mudanças econômicas, sociais e ambientais dificultaram a gestão das empresas, impulsionando os gestores a demandarem o serviço de consultoria.

A evolução da atividade se deu nos anos 1970, com a busca incessante por parte das empresas e organizações políticas por consultores para as aconselharem. Nesta época, as escolas de administração tiveram grande número de estudantes que escolheram seguir a carreira de consultores. Executivos deixaram suas empresas e muitos professores iniciaram essa atividade em paralelo à sua profissão. (GREINNER; METZGER, 1983 apud RAMOS, 2002).

Sobretudo a partir da década de 1980, esse mercado sofreu importantes transformações relacionadas a “mudanças nas formas de atuação, ao relacionamento com as empresas contratantes e à inserção nos mercados de divulgação e venda de pacotes gerenciais”. Essas características forneceram a base para a forma e relevância da consultoria na década seguinte (DANADONE; SILVEIRA; RALIO, 2012).

Contudo, segundo os autores supracitados, nos anos noventa começou-se a questionar a eficácia e atuação dos consultores, provocando muitas discussões sobre “modismos e gurus gerenciais”. Surgiram críticas relacionadas principalmente às “fórmulas salvadoras de empresas” e condutas éticas dos consultores. No campo dos negócios, os questionamentos a que as empresas de consultoria e os consultores foram submetidos podem ser divididos, conforme Wood Jr. e Caldas (2002), em dois grandes grupos: grandes prejuízos causados por erros em projetos de consultores e empresas de consultoria e quanto “às atitudes e comportamentos dos consultores, tais como falta de foco no cliente, culto exagerado da própria imagem, abuso da retórica e da manipulação da impressão, e arrogância”. Na área acadêmica, essas críticas foram direcionadas à dependência do cliente em relação ao consultor e à eficiência e padronização das soluções propostas.

Danadone, Silveira e Ralio (2012) expõem que como resposta aos questionamentos relacionados à credibilidade do consultor – visto que inexistiam barreiras de entrada no setor,

podendo qualquer pessoa atuar como tal –, o IMC (*Institute of Management Consulting*) desenvolveu um programa de certificação de consultores: estes foram submetidos a um exame, que analisaria o domínio e experiência em sua área de atuação.

Apesar dessas e outras dificuldades, o setor de consultoria obteve crescimento exorbitante nos anos de 1990, especialmente no faturamento, que teve 354% de crescimento ao final da década, e expansão mundial (NETZ, 1996; DANADONE; SILVEIRA; RALIO, 2012).

#### 2.1.1.2 No Brasil

Os primeiros serviços de consultoria no Brasil surgiram na época da colonização, quando D. João VI, após a implantação da Corte Portuguesa no Rio de Janeiro, decidiu contratar consultores para acelerar o desenvolvimento do Império. D. Pedro II agiu da mesma maneira, contratando consultores nacionais e estrangeiros. Desde o século XX essa atividade era exercida somente no Rio de Janeiro, ampliando-se para São Paulo, Brasília, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio Grande do Sul a partir de 1960 (QUINTELLA, 1994).

As principais causas do fortalecimento da consultoria empresarial no Brasil são o crescimento do parque empresarial, e a necessidade de conhecimento das técnicas de gestão, indispensáveis para a inserção e sobrevivência em um mercado competitivo, fruto da globalização da economia (OLIVEIRA, 1999).

Corrêa (1977) acrescenta três causas básicas para a expansão desse serviço:

- a chegada ao país, em grande número, de empresas estrangeiras habituadas a utilizar consultoria e auditoria em seus países de origem;
- a crescente onda de industrialização do país à época, com significativo aumento do porte e da complexidade organizacional das empresas;
- a profissionalização da atividade, com a proliferação de cursos superiores de administração.

Embora começando sua expansão tardiamente em relação aos outros países, o crescimento deste setor no Brasil foi acelerado no final dos anos 1980. Conforme VEJA (1990 apud RAMOS, 2002), em um período de estagnação da economia, as empresas de consultoria cresceram seu faturamento em torno de vinte a trinta por cento ao ano. Em 1990, haviam mais de 500 empresas instaladas no Brasil que prestavam serviços exclusivos de



consultoria organizacional e mais de três mil consultores independentes, segundo dados da IBCO – Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (RAMOS, 2002).

Danadone, Silveira e Ralio (2012) defendem que o fato de a maioria das empresas de consultoria do mundo possuírem escritórios no Brasil – muitos responsáveis também pela América do Sul – confere a este país grande relevância para o desenvolvimento das empresas do setor.

Para Netz (1996), as empresas de consultoria têm grandes oportunidades de desenvolvimento a partir da globalização, que gera medo e incerteza, apresenta novos desafios e exigem novos padrões de eficiência.

Danadone, Silveira e Ralio (2012) realizaram um levantamento dos principais núcleos e influências desse setor no Brasil e identificaram três grandes polos de atuação das empresas de consultoria no Brasil, quais sejam: consultorias multinacionais, brasileiras e universitárias.

As consultorias internacionais podem ser divididas em dois subpolos, caracterizados pelas consultorias de pacote e artesanais (essas serão tratadas posteriormente na seção “modalidades de consultoria”). As consultorias brasileiras surgiram da experiência de profissionais que foram desligados de empresas privatizadas ou multinacionais e possuem vasto conhecimento do mercado brasileiro e de características específicas das instituições, sendo mais relacionadas às questões fiscais. Esses ex-funcionários passaram a prestar serviços de consultoria inclusive para seus antigos empregadores, e ganharam mais espaço ao associarem-se a multinacionais, devido seu conhecimento da legislação brasileira. Já as consultorias universitárias estão relacionadas ao vínculo com as IES, sendo por meio de parcerias ou projetos de extensão das universidades (DANADONE; SILVEIRA; RALIO, 2012).

### **2.1.2 Conceito de consultoria**

Mesmo tendo origem remota, em virtude da abrangência e diversificação de atuação, o conceito de consultoria ainda não é consenso entre os autores. A maioria, entretanto, concorda que a consultoria tem o objetivo de aconselhar o cliente, propondo mudanças organizacionais e auxiliando-o na tomada de decisões.

Crocco e Guttman (2005) atestam a relevância da consultoria ao afirmar que esta “é um serviço específico e um recurso necessário e disponível aos administradores”. Sendo mais direto, Quintella (1994) defende que a consultoria serve para “prevenir e impedir a deterioração das organizações”.

Crocco e Guttman (2005) ressaltam a importância de se definir claramente a atividade de consultoria, dados a diversidade de atuação e tipo do consultor, que, não raro, é alvo de insultos, fruto de uma confusão provocada nos colaboradores, sobretudo quando há resistências às mudanças propostas.

Sendo assim, Kubr (1986) esclarece o que a consultoria não é, afirmando que este serviço não oferece soluções milagrosas para os problemas organizacionais, e muito menos é uma substituição das tarefas do gerente, transferindo a responsabilidade e execução de suas tarefas para o consultor. Pelo contrário, a consultoria é “um trabalho difícil, sistemático e disciplinado e baseia-se na análise fria de fatos, na busca de soluções imaginativas, porém, exequíveis”. Os objetivos somente serão atingidos se houver alto comprometimento e cooperação entre o cliente e o consultor na solução dos problemas organizacionais.

Greinner e Metzger (1983 apud RAMOS, 2002) complementam, afirmando que a realização de serviços técnicos, como o desenvolvimento de novos produtos, e a execução de tarefas de rotina ou funções administrativas de modo contínuo também descaracterizam a consultoria. “Um consultor organizacional não é um engenheiro, um executivo ou uma secretária.”

A partir do entendimento sobre o que não se pode considerar como consultoria, podem-se apresentar conceitos sobre o que a caracteriza:

De forma abrangente, Weinberg (1990) afirma que consultoria é “*a arte de influenciar as pessoas que nos pedem para fazê-lo*”. Quando as pessoas desejam algum tipo de mudança – ou temem algum tipo de mudança – procuram conselhos, de uma forma ou de outra”. Block (2013) esclarece que o consultor “tem certa influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas não tem poder direto para efetuar mudanças ou implementar programas”.

Concordando que a consultoria tem como base o aconselhamento à empresa-cliente, SILVA Jr. et al. (2011), Crocco; Guttman (2005), Orlickas (1998), Greinner e Metzger (1983 apud RAMOS, 2002), Quintella (1994), Stroh e Johnson (2008, apud SANTANA; MONTEIRO; MENEZES, 2012), Kubr (1986), Biech (2007 apud SANTANA; MONTEIRO; MENEZES, 2012), compartilham que esse serviço visa o alcance de objetivos organizacionais, análise de problemas ou descoberta de oportunidades, ajudando,

eventualmente, na implementação das mudanças propostas. É realizado por profissionais qualificados, independentes, podendo ser uma pessoa ou um grupo para cada cliente. Kubr (1986) esclarece que a responsabilidade do consultor relaciona-se com a qualidade e integridade dos conselhos que oferece.

Diferente da opinião desses autores, Block (2013) não vê o serviço de consultoria como sendo realizado somente por um profissional qualificado, mas define-a como “qualquer ação realizada em um sistema do qual não se faz parte”. Afirma também que “a consultoria em sua melhor forma é um ato de amor: o desejo de ser genuinamente útil a outros. Usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho para diminuir a carga dos outros”.

Já Silva, Feitosa e Aguiar (2012) entendem a consultoria como um auxílio para realizar mudanças nas organizações, incluídas as soluções de problemas e identificação de oportunidades, a fim de que o cliente possa amadurecer sua visão em relação ao ambiente organizacional, podendo agir efetivamente sobre fatos inter-relacionados que ocorrem nela. Schein (1990) parece concordar, quando afirmam que a consultoria é um “processo de ajuda organizacional, no qual o relacionamento entre consultor e cliente deve objetivar o desenvolvimento, neste último, da capacidade de diagnosticar, desenvolver alternativas, decidir e intervir no sistema para resolver problemas”.

De forma mais completa, como que em resumo e complemento ao que foi dito pelos autores acima, Oliveira (1999) e Crocco e Guttmann (2005) conceituam consultoria como um processo interativo realizado por uma ou mais pessoas externas à organização, que atuam como agentes de mudanças nela, auxiliando aos executivos e profissionais na tomada de decisões, porém sem autonomia, ou seja, sem ter o controle direto da situação. Santana, Monteiro e Menezes (2012) concordam, adicionando que a consultoria envolve o comprometimento do consultor e da organização, cada qual com as responsabilidades que lhe são devidas.

Lara (1993 apud RAMOS, 2002) complementa, ao defender que esse serviço deve ser “objetivo, independente e desenvolvido por pessoas qualificadas com o objetivo de ajudar a identificar e analisar problemas ou oportunidades para seus clientes.” Além disso, quando solicitados, os consultores auxiliam na implementação das soluções ou ações propostas.

Embora não tenha o controle direto na situação, o consultor deve assumir a responsabilidade pelo resultado dos projetos implementados, desenvolvidos, idealizados e estruturados por ele (OLIVEIRA, 2001).

Contraopondo-se aos autores supracitados, Gil (2010) afirma que hoje o consultor possui, sim, certa autonomia dentro da empresa-cliente, tanto em relação aos projetos – nos

quais age diretamente – como em sua implementação. Passou o tempo em que o consultor apenas fazia sugestões sem poder de implementar as ações sugeridas. Essa mudança, afirma o autor, se deve ao fato de que a atividade de consultoria torna-se cada vez mais constante nas organizações atuais.

Por fim, Roig (1988 apud RAMOS, 2002) e Orlickas (1998) lembram que a atividade de consultoria é temporária, e sua remuneração se dá por hora ou projeto, mediante contrato.

### **2.1.3 Papel do consultor**

Lima (1982) afirma que o consultor é o profissional que está disposto a aconselhar quando consultado, auxiliando a resolução dos problemas existentes nas empresas. De modo genérico, pode-se dizer que o consultor é uma pessoa com vasto conhecimento sobre determinado tema e utiliza este conhecimento para auxiliar os clientes na tomada de decisões (HELOU, 2008).

Case e Botelho (2001) acreditam que para alguns profissionais é difícil se tornar um consultor, haja vista que este deve ser especialista em sua área de atuação, dominando os detalhes dela. “O bom consultor é um especialista e não um generalista”.

Block (2001) discorda em parte, ao afirmar que as pessoas que têm função de *staff* nas organizações muitas vezes atuam como consultores, mesmo que não vejam a si mesmas como tal. Elas – assim como o papel do consultor exige – têm poder para exercer influências, mas não para tomar decisões.

Weidner e Kass (2002 apud SILVA Jr. et al, 2011) acrescentam que em todo processo de consultoria há duas partes envolvidas: o cliente, que solicita ajuda, e o consultor, que a fornece. Há diferentes maneiras de essa ajuda acontecer: “ajudando o cliente a efetuar uma mudança construtiva; provendo conselhos; e auxiliando no desenvolvimento da capacidade organização-cliente”. A meta do consultor, todavia, é provocar a mudança, ou fornecer condições para que ela ocorra na empresa-cliente (RAMOS, 2002; BLOCK, 2001).

Um aspecto do papel do consultor a ser observado é a existência da independência entre as partes envolvidas. O consultor deve capacitar o cliente de tal forma que ele possa aprender a tomar decisões maduras por si mesmo ao final do serviço de consultoria. Caso o problema solucionado volte a ocorrer em outro momento, o cliente terá um nível de competência suficiente para resolvê-lo sem necessitar novamente da ajuda do consultor

(SILVA Jr. et al, 2011, KUBR,1986, SCHEIN, 1990, RAMOS, 2002, ARGYRIS, 1970 apud SILVA Jr. et al, 2011).

Como visto anteriormente, o consultor não possui controle direto sobre a situação em virtude de não ter autonomia para tomar decisões dentro da organização. Caso assuma o controle, ele estará agindo como gerente, não como consultor (BLOCK, 2001; LEITE, 2005). Kubr (1986) concorda e acrescenta que para existir a independência do consultor, é obrigatório o envolvimento do cliente. Ao final, o êxito se dará devido à realização conjunta de esforços.

Merriam e Caffarella (1999, apud SILVA Jr. et al, 2011) aprofundam esse conceito de independência, afirmando que o cliente deve aprender com o consultor durante a prestação do serviço através da construção de significado, que dará sentido às experiências, e não por meio da abordagem instrucional, utilizada comumente no mercado, em que o consultor é depositante do conhecimento e o cliente atendido o depositário (MOURA, 2005).

Kubr (1986) aponta uma vantagem importante no papel do consultor: a imparcialidade. Leite (2005) acrescenta:

Suas intervenções tornam-se mais eficazes à medida que seu papel não exige uma atuação direta sobre o problema ou sobre o fato, mas a identificação de situações, fatos e sentimentos com a maior abrangência possível, o que permite a consolidação da visão e a proposta de ações mais eficazes para a obtenção de padrão mais elevado de desempenho organizacional.

Por fim, Valença (2007) recorda que para o consultor exercer plenamente seu papel é necessária a existência do diálogo, da confiança mútua e a colaboração de ambas as partes envolvidas.

#### **2.1.4 Definição do produto da consultoria**

Para se definir o “produto” da consultoria, faz-se necessário saber, de antemão, que “o objetivo do consultor é se engajar em ações eficientes, que levem pessoas ou organizações a se conduzirem de um modo diferente” (BLOCK, 2013).

Ele parece confirmar a citação de Oliveira (1999), quando afirma que “o consultor empresarial deve saber enxergar oportunidades onde os outros veem problemas”.

Os componentes incluídos no produto ou serviço ofertado pelo consultor são: a especialidade; a competência e o nível de conhecimento no assunto considerado; e “a amplitude e estilo de atuação do consultor, tendo em vista a melhor interação com a realidade da empresa-cliente”. Estes componentes, em conjunto, conferem vantagem competitiva ao consultor, levando o cliente a se decidir por ele em detrimento de outro (OLIVEIRA, 1999).

Esta vantagem competitiva, porém, deve “representar algo real, ou seja, reconhecido pelo mercado; algo sustentado, ou seja, que o consultor seja praticamente único em termos de conhecer metodologias e técnicas relacionadas; e algo efetivo, ou seja, que se mantenha e se desenvolva ao longo do tempo.” Fora destas condições, o sucesso do consultor está seriamente comprometido (OLIVEIRA, 1999).

As principais atividades desenvolvidas pelos consultores incluem, conforme Oliveira (1999, p. 35-6), o:

delineamento e operacionalização de estratégias empresariais; estruturação organizacional; estabelecimento e operacionalização de processos; e estruturação e desenvolvimento dos diversos recursos empresariais, principalmente dos recursos humanos.

Para agregar ainda mais valor e consolidar a consultoria, as empresas dão enfoque a três aspectos principais, quais sejam: a criação de produtos e serviços que solucionem os problemas emergentes do cliente; o fortalecimento do relacionamento com a Alta Administração da empresa-cliente; e a apresentação de propostas de trabalho que evidenciem o valor agregado da consultoria para a empresa-cliente (OLIVEIRA, 1999).

### **2.1.5 Motivos para a contratação de consultoria**

Junqueira (1999) afirma que a empresa que deseja contratar consultoria, seja por qual motivo for, deve estar ciente de que sofrerá mudanças. Completa que não é uma tarefa fácil, e finaliza que “mudar implica correr riscos, inclusive o de perder espaços já garantidos e poderes já instalados”.

Gil (2010) acredita que as empresas demandam por consultoria para atenderem às exigências do mercado, quando se veem incapazes de lidar com o ambiente intra e interorganizacional concomitantemente, resultando, frequentemente, em ameaças ou perda de oportunidades do ambiente externo.

Crocco e Guttman (2005), por sua vez, consideram que as empresas contratam consultoria por dois motivos: “quando existe vontade de acelerar em conteúdo e tempo um determinado tema ou resultado, ou quando existe um problema ou insatisfação com dado processo ou resultado”. Independente de qual caso seja, a empresa sente que precisa de ajuda.

Sendo mais específico, Kubr (1986) prevê três situações possíveis, dependendo do nível e tipo do problema na organização, quais sejam: problema corretivo (para restaurar uma situação deteriorada), problema inovativo (para aperfeiçoar uma situação existente) ou problema criativo (para criar uma situação totalmente nova). Junqueira (1999) parece concordar, ao falar de forma generalizada que a procura por consultoria tem a finalidade de revisar ou criar alguma situação, projeto ou processo na organização.

Normalmente os serviços executados pelos consultores incluem diagnóstico organizacional – que procura “identificar ou definir mais precisamente as forças e fraquezas e os problemas-chave que inibem a normalidade das operações rotineiras” – e pesquisas e estudos especiais, como pesquisa de mercado e análise de viabilidade de um investimento. Há, ainda, a ajuda para problemas específicos, auxílio na implementação de planos de melhorias e aconselhamento (KUBR, 1986).

Crocco e Guttman (2005) expõem três motivos gerais, que se desdobram em específicos para a necessidade de contratação de consultoria. São eles: necessidade de maior conhecimento (nesse caso, a empresa não sabe ou não tem conhecimento do que necessita, não tem competência para usar o conhecimento que possui ou não pode administrar a gestão do conhecimento); falta de tempo (o consultor realiza tarefas por um período de tempo para que a organização possa ganhar tempo sobre a concorrência); política empresarial (quando os processos internos normais e/ou as pessoas envolvidas com o problema não conseguem tratá-lo da forma adequada). Esses motivos são considerados isolados ou em conjunto para a contratação da consultoria.

Sendo também específico, Mocsányi (1997) elenca cinco grupos de motivos de contratação de consultoria - alguns estão, de certa forma, inseridos nos motivos citados anteriormente por Crocco e Guttman (2005):

1. **Projetos de curta duração sem aumento de quadro:** o *downsizing*, a reengenharia, a globalização fizeram com que as empresas mantivessem seus quadros de pessoal cada vez mais enxutos. A contratação de consultoria é uma alternativa para mantê-lo reduzido e também para que o consultor realize trabalhos que ou os funcionários não têm tempo ou não sabem fazer.
2. **Visão de especialista:** às vezes é necessária a contratação de um profissional especialista em determinada área que a organização não domina para solucionar problemas específicos, sem, no entanto, contratar funcionários permanentes.
3. **Ponto de vista diferente:** os serviços de consultoria não estão necessariamente ligados à resolução de problemas específicos, mas podem ter o objetivo de apresentar ideias e alternativas diferentes das habituais sob um ponto de vista externo.
4. **Treinamento do pessoal interno das empresas:** o profissional de consultoria pode ser contratado, especialmente por empresas que não dispõem de muitos recursos, para transferir *know-how* para que os próprios funcionários da empresa treinem os demais.
5. **Projetos para órgãos públicos ou fontes de financiamento:** desenvolver projetos para obter financiamentos nacionais e internacionais e para se adequar, nas transações, aos requisitos de órgãos públicos são também motivos pelos quais se contratam consultores.

Guedes et al (2012) atestam a importância da contratação dos trabalhos de consultoria ao afirmar que eles “fornecem um valioso diagnóstico das áreas funcionais de uma empresa”, realizado imparcialmente e consonante ao mercado e às necessidades da organização, “sendo fator preponderante para se garantir a efetividade organizacional”.

### 2.1.6 Tipos de consultoria

Há diversos fatores que contribuem para agregar mais valor ao ramo de consultoria empresarial. Nas últimas décadas, esses fatores tiveram origem nos ambientes interno e externo das organizações. Em relação ao ambiente externo, as consultorias estão relacionadas aos aspectos econômicos, sociais, políticos e jurídicos, contribuindo para a coleta de informações e interpretação de situações relacionadas a eles (LARA, 1993 apud RAMOS, 2002).

Para garantir a continuidade da atividade da organização, o gestor pode optar por diferentes tipos de consultoria, que variam em relação às vantagens e desvantagens e tempo de maturação. Independente do tipo escolhido, o objetivo dessa decisão é solucionar os desafios internos e aumentar a competitividade da empresa, no âmbito externo (MORAES; GONDIM, 2014).

O tipo de consultoria é a forma pela qual o produto da consultoria é oferecido. É de extrema relevância a definição, por parte do cliente, do tipo de consultoria que deseja, visto



que “o cliente terá condições de projetar como serão satisfeitas as suas necessidades e desejos empresariais, bem como o grau de aceitação ou resistência ao trabalho do consultor” (CROCCO; GUTTMANN, 2005). Oliveira (1999) complementa que essa definição facilita a avaliação e administração da consultoria, e também “a possível negociação para a adequada manutenção dos serviços prestados, ou mesmo seu aprimoramento ao longo do tempo”. Crocco e Guttman (2005) prosseguem, citando que para o consultor essa definição também é importante, uma vez que confere vantagem competitiva no mercado, proporcionando a fixação de sua imagem.

Há dois tipos de consultor: interno e externo. Para Oliveira (1999), somente o consultor externo consegue exercitar plenamente a consultoria empresarial, visto que é raro o consultor interno não se envolver com o cotidiano da empresa e muitas vezes existir uma dualidade entre a atuação de consultor e de executivo ou profissional da empresa-cliente.

Junqueira (1999) explanam acerca de algumas competências requeridas de cada tipo de consultor:

O externo, além de profundo conhecimento técnico do que ele se propõe a exercer e dos conhecimentos gerais, é fundamental ter: ampla visão de mercado; visão globalizada; capacidade de leitura de situações e diagnóstico; capacidade de conviver com a diversidade; excelente relacionamento interpessoal; capacidade de vender idéias e propostas. O interno, contrapondo às competências do consultor externo, pode ter um conhecimento técnico menos profundo; no entanto, é imprescindível o conhecimento do negócio em que a empresa atua, seu produto final, os concorrentes, a situação no mercado, além da visão e da missão da organização.

Vale ressaltar que o trabalho do consultor contribui diretamente para a alavancagem do desempenho organizacional, independentemente dos tipos de consultoria à disposição das organizações (HELOU, 2008).

#### 2.1.6.1 Consultoria externa

Segundo Crocco e Guttman (2005), o consultor externo é alguém que não pertence ao quadro funcional da organização, todavia está “sujeito a normas, procedimentos, relações e valores definidos em contrato especialmente estabelecido para a realização de determinados

trabalhos, precisando responder a questões específicas e proporcionar meios para o alcance de resultados ali descritos”.

O consultor externo pode ser autônomo ou pertencente a uma empresa de consultoria (OLIVEIRA, 1999). Pode acontecer de o cliente contratar um único consultor e formar uma equipe de projeto, isto é, selecionar colaboradores da própria organização para auxiliá-lo (BLOCK, 2013). Para Oliveira (1999), essa é a forma ideal de se trabalhar.

A parceria entre o consultor externo e a equipe de projetos conferem importantes vantagens para ambas as partes. De um lado, os colaboradores internos, conhecendo bem o trabalho e com tempo adequado para análise e reflexão, podem fornecer sugestões mais práticas e aplicáveis à organização do que apenas um consultor; do outro lado, o consultor externo não está diretamente envolvido com a situação e pode ser mais objetivo, estará mais disposto a enfrentar dificuldades e pode enxergar oportunidades que os colaboradores internos não percebiam pelo fato de estarem inseridos no problema (BLOCK, 2013).

Leite (2005) complementa, afirmando que o cliente geralmente está focado nas “atividades nucleares do negócio, em seus processos e desafios imediatos, bem como em suas tecnologias”. Uma pessoa externa seria relevante, pois serviria de apoio ou isenção, considerando sua neutralidade.

Oliveira (1999) e Crocco e Guttman (2005) são unânimes ao elencar as vantagens da consultoria externa, que são: vasta experiência, devido o serviço ser prestado a várias empresas; menor resistência da Alta Administração, pois ela que geralmente realiza a contratação; maior liberdade para correr riscos; e mais chance de ser imparcial, visto que não participa da rotina da empresa-cliente.

Em relação às desvantagens desse tipo de consultoria, Oliveira (1999) pontua o conhecimento limitado de questões informais do cliente; ausência de poder formal, devido não estar inserido da estrutura organizacional; acesso informal a pessoas e grupos restrito; e normalmente não ter presença diária. Crocco e Guttman (2005) complementam, expondo também o acesso e liberdade restritos aos colaboradores da organização; interferência na rotina da empresa; ausência da visão de conjunto, consequência da não participação na etapa de implementação, sendo solicitado somente em casos de desvios relevantes que demandem intervenção.

### 2.1.6.2 Consultoria interna

A consultoria interna surgiu a partir do reconhecimento de que as empresas necessitam estar em renovação continuamente (GONÇALVES, 1991). Esse tipo de consultoria pode ser considerado como uma evolução das unidades de assessoria das organizações, visto que dispensa a necessidade de criação de órgãos de *staff* em cada unidade de trabalho (MOURA; SOUZA, 2008; JOHRI; COOPER; PROKOPENKO, 1998 apud MOURA; SOUZA, 2008).

Segundo Gil (2010), o consultor interno pertence ao quadro funcional da empresa, ocupando cargo técnico ou gerencial, atua como contato entre a gerência da área e o cliente interno e tem perfil generalista. Já Crocco e Guttmann (2005), apoiados por Oliveira (1999) e Block (2013), veem o consultor interno como alguém externo ao problema a ser resolvido, porém interno à organização em questão. Os autores salientam que, por prestar serviços à organização, o consultor interno está submetido a uma hierarquia, e também tem de “cumprir e observar as metas, os procedimentos e as diretrizes da unidade ou empresa”. Leite (2005) adiciona a informação de que no organograma da empresa o consultor interno é visto como terceirizado, mesmo mantendo vínculo empregatício.

Block (2001) confirma o exposto por Crocco e Guttmann (2005), ao afirmar que esse tipo de consultor age “mais por imposição do que por escolha”, que demonstra a limitação dessa atividade, devido ocupar um cargo dentro da empresa.

Esclarecendo os motivos para a contratação de consultoria interna, Kubr (1986) fala que ela é:

mais apropriada para aqueles problemas que exijam um profundo conhecimento da extrema complexidade das relações internas, dos procedimentos e fatores políticos que permeiam as grandes organizações. E que exijam, ainda, uma extrema percepção das diversas funções da organização, ou das restrições específicas que afetem o seu funcionamento.

As vantagens deste tipo de consultoria, listadas por Oliveira (1999) e Crocco e Guttmann (2005), são o maior contato e conhecimento dos aspectos informais da empresa, devido ser funcionário dela; estar presente todos os dias; ter mais acesso à pessoas e grupos da empresa; possuir “participação efetiva na avaliação e no controle do processo inerente ao trabalho efetuado; e tem algum poder informal, pois tem maior interação com as pessoas e

grupos da empresa”. Gil (2010) acrescenta que o consultor interno apresenta menos custo fixo; proporciona o enriquecimento da função, pois sua ação multifuncional é enriquecida com novos desafios; soluciona problemas mais rapidamente; faz um acompanhamento constante, mesmo após a implementação do projeto, podendo até propor alterações para aumentar sua eficácia; conhece a cultura organizacional; tem mais proximidade funcional dos clientes. Kenton, Moody e Taylor (2003 apud MOURA; SOUZA, 2008) acrescentam, ainda, que “a organização tem a chance de maximizar o conhecimento e as competências existentes no sistema, alcançando melhores resultados” por meio da consultoria interna.

Hiebert e Olthuis (1995 apud MOURA; SOUZA, 2008) enfatizam a vantagem de se ter o “ciclo completo” com a consultoria interna, a qual “estabelece as questões a serem trabalhadas, faz as recomendações e lidera a mudança”. O consultor interno acompanha o projeto desde a concepção da ideia até sua conclusão (LACEY, 1995 apud MOURA; SOUZA, 2008).

Por estar inserido na organização, Kenton, Moody e Taylor (2003 apud MOURA; SOUZA, 2008) defendem que o consultor está mais propenso a analisar os impactos das mudanças propostas a partir da análise de si mesmo em relação à situação e, a partir disso, identificar como os demais membros serão impactados. “Outra característica deste tipo de consultoria é a presença do olhar crítico e estimulante sobre os quadros da própria organização, com uma filosofia de gestão mais flexibilizada e estratégica” (HELOU, 2008).

Como desvantagens, Oliveira (1999) explana a maior resistência da Alta Administração; normalmente não possui vasta experiência; e tem menos autonomia para dizer e fazer as coisas. Gil (2010) colabora com estes pontos acrescentando o envolvimento com funcionários – que pode levar à quebra da fidelidade à empresa –; e competições internas, quando os consultores não trabalham de forma integrada.

Note-se que uma vantagem (maior interação com os outros funcionários) pode se tornar uma desvantagem (infidelidade à empresa), dependendo do comportamento do consultor.

Crocco e Guttman (2005) concordam com os autores supracitados, acrescentando como desvantagem a “menor liberdade de ação, em razão da pressão, existência de metas e objetivos e dos procedimentos, valores, cultura e clima organizacional”.

Por fim, Kubr (1986) lembra que a prática da consultoria vai exigir de todos os consultores, independente do tipo de atuação, a formação, habilidades e competências diferenciadas. Ele deve estar ciente de que deverá ter aprendizado contínuo, educação

permanente e deverá assumir diferentes papéis (conselheiro, facilitador, *expert*), que irão variar de acordo com o perfil do cliente e a situação enfrentada.

### 2.1.7 Modalidades de consultoria empresarial

Oliveira (1999) recomenda que os executivos da empresa-cliente analisem as diferentes modalidades de consultoria empresarial, a fim de identificar a mais adequada à sua empresa.

Igualmente ao tipo de consultor, a definição da modalidade da consultoria é relevante tanto para o consultor como para a empresa-cliente. “Para o consultor porque facilita o desenvolvimento e aperfeiçoamento da sua carreira; e para a empresa porque orienta o processo de contratação, a implementação e a avaliação do serviço” (SILVA; FEITOSA; AGUIAR, 2012).

Conforme Oliveira (1999), não é indicado que a empresa-cliente contrate vários tipos de consultoria para a sua empresa, visto que pode gerar conflitos de interação entre elas. Esses conflitos podem ser tanto entre as empresas de consultoria como entre as empresas e a empresa-cliente. No último caso, a empresa-cliente “pode ter problemas para conseguir interagir diferentes tipos de empresas de consultoria, com suas formas diversas de atuação”.

Gil (2010, p. 63-4, grifo nosso) elenca alguns tipos de consultoria empresarial, a saber: **consultoria organizacional** (empresa de consultoria de pequeno, médio ou grande porte); **consultor autônomo** (age de forma independente, é contratado diretamente pela empresa-cliente, sem ter vínculo empregatício com ela); **consultor associado** (vinculado a um projeto específico, que a empresa contratante não detém experiência); **consultor exclusivo** (“fornece orientação e conduz projetos especiais de consultoria para determinada empresa. Trata-se de profissional de alto nível, que já ocupou cargos de nível executivo em empresas de grande porte e faz jus à remuneração bastante elevada”); e **consultor interno** (é funcionário da empresa, geralmente ocupa cargo de nível técnico ou gerencial, tem perfil generalista e atua como contato entre o cliente interno e a gerência da área).

Segundo Crocco e Guttman (2005), os dois tipos de consultoria (interna e externa) se dividem em subtipos – neste trabalho tratados como “modalidades” –, variáveis de acordo com premissas dos consultores. As principais premissas elencadas pelo autor dizem respeito à estrutura, abrangência e forma de relacionamento.

### 2.1.7.1 Quanto à estrutura

Tanto Oliveira (1999) como Crocco e Guttmann (2005) concordam que as subclassificações desta categoria são a consultoria de pacote e artesanal. Crocco e Guttmann (2005) enumeram variáveis que definirão esses subtipos, que são: grau de flexibilidade, metodologia empregada, nível de adequação à realidade da empresa-cliente, tempo gasto na contratação e complexidade da negociação e nível de resistência.

#### 2.1.7.1.1 Consultoria de pacote

“**Consultoria de pacote** é a prestada às empresas-clientes por meio da transferência de fortes estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, sem a preocupação da otimizada adequação à realidade atual ou esperada para a empresa-cliente”. Atualmente a demanda por este tipo de consultoria tem decrescido, exceto em segmentos muito específicos, como os de sistemas informatizados (OLIVEIRA, 1999, p. 53, grifo do autor). Para melhor entendimento, Crocco e Guttmann (2005) afirmam que a consultoria de pacote pode ser comparada a um “desenho metodológico específico, genérico e abrangente”, que procura atender às necessidades da organização por meio de soluções específicas da consultoria.

Em relação à flexibilidade, essa modalidade é altamente rígida, fruto da metodologia fechada, não permitindo alterações em sua estrutura; não há adequação à realidade do cliente, pois acredita-se que a empresa deve se enquadrar à metodologia, e não o contrário; a contratação é demorada, pois inclui o processo de construção da confiança; e a negociação é bastante complexa e o nível de resistência alto, devido não haver consenso na transferência da metodologia, ou seja, esta é realizada de maneira diretiva. Geralmente a implementação da consultoria de pacote abrange ou impacta toda a organização (CROCCO; GUTTMANN, 2005).

As vantagens conferidas são a maior agilidade e menor custo dos serviços de consultorias, bem como a chance de implementar mudanças de maior impacto (OLIVEIRA, 1999, CROCCO; GUTTMANN, 2005).

#### 2.1.7.1.2 Consultoria artesanal

Este tipo de consultoria procura adaptar-se à realidade do cliente, por meio de metodologias e técnicas estruturadas especificamente para ele, tendo, todavia, sustentação de outros modelos e abordagens aplicados em outras empresas. Essas metodologias e técnicas são elaboradas juntamente à Alta Administração e profissionais da organização contratante (OLIVEIRA, 1999). Crocco e Guttmann (2005) concordam, e acrescentam que, devido ao fato de que a metodologia se adapta inteiramente à organização, a contratação é demorada, a negociação é suave e o nível de resistência é baixo. Diferentemente da consultoria de pacote, a implementação da consultoria artesanal é focada, atendendo somente a problemas pontuais.

As vantagens da consultoria artesanal, segundo Oliveira (1999, p. 56-7) e em concordância com Crocco e Guttmann (2005), são: “velocidade adequada ao desenvolvimento dos trabalhos de consultoria; melhor treinamento dos envolvidos; menor resistência aos trabalhos de consultoria; melhor qualidade dos trabalhos; maior independência da empresa-cliente em relação à empresa de consultoria”.

Crocco e Guttmann (2005) apresentam alguns cuidados indispensáveis a serem tomados neste tipo de consultoria: a abrangência de conhecimento e a experiência do consultor, e a focalização em necessidades e desejos amplos, alegando que “quanto mais específicos esses problemas, mais soluções-padrão são encontradas, não permitindo aumento de conhecimento”.

#### 2.1.7.2 Quanto à abrangência

A abrangência inclui a amplitude e profundidade do trabalho realizado pelo consultor. As variáveis desta modalidade – que pode ser dividida em especializada e total – são os níveis hierárquicos envolvidos em cada fase da consultoria (contratação, desenvolvimento e implementação), tempo de negociação e grau de resistência (CROCCO; GUTTMANN, 2005).

#### 2.1.7.2.1 Consultoria especializada

Crocco e Guttmann (2005) afirmam que esse tipo de consultoria “tem produtos em determinada área do conhecimento, atuando em alguns pontos e somente dentro dessa área”, observando que não se pode considerá-la uma restrição de atuação, mas uma definição de foco. Oliveira (1999) acrescenta a consultoria especializada pode evoluir para a consultoria total, sobretudo a consultoria total integrada.

Em relação às características genéricas, pode-se observar que a contratação e desenvolvimento se dá com a Média Administração, ou com o nível hierárquico que apresenta necessidade específica e a implementação envolve a Média Administração e níveis hierárquicos abaixo dela; o tempo de negociação é demorado e o grau de resistência pequeno.

As vantagens dessa modalidade de consultoria apresentadas por Oliveira (1999, p. 58-9) são: “melhor qualidade nos serviços; possibilita maior interação com outros sistemas da empresa-cliente; possibilidade dos serviços de consultoria serem desenvolvidos mais rapidamente e por menor custo; maior nível de treinamento em tempo real e na tarefa”.

Crocco e Guttmann (2005) concordam com as vantagens acima, e acrescenta os cuidados a serem tomados, que relacionam-se à definição do foco do trabalho do consultor - que deve ser em fatores relevantes – e ao nível de especialização deste profissional.

#### 2.1.7.2.2 Consultoria total

Ao contrário da consultoria especializada, a consultoria total é mais abrangente, atuando “praticamente em todas as atividades da empresa-cliente.” (OLIVEIRA, 1999, p. 60). “Nesse caso, o consultor tem alguns produtos e também conhece outros consultores que podem complementar a abrangência para que seu profissionalismo não seja questionado e exista integração de produtos e consultores” (CROCCO; GUTTMANN, 2005).

A contratação deste tipo de consultoria é realizada com a Alta Administração, o desenvolvimento com a Média Administração e a implementação envolve e impacta todos os níveis hierárquicos (CROCCO; GUTTMANN, 2005).

Em relação às outras variáveis desta modalidade de consultoria, Crocco e Guttmann (2005) explicam:



O tempo de negociação é pequeno no nível diretivo, aumentando à medida que vai permeando a estrutura, motivado pela necessidade de convencimento sobre o valor ou utilidade do produto do consultor para esses níveis. O grau de resistência na direção é pequeno e aumenta com o desdobramento, pelo mesmo motivo relativo ao tempo de negociação. Essas dificuldades também estão relacionadas ao clima organizacional existente em cada cliente, pois as empresas mais participativas, com colaboradores bem informados, reduzem o tempo de negociação e o grau de resistência.

“Maior abrangência e facilidade de atuação dos diversos sistemas da empresa; otimizado nível de treinamento; e possibilidade de investimentos menores para a empresa-cliente” são as vantagens observadas por Oliveira (1999, p. 61) e Crocco e Guttmann (2005).

Os cuidados a serem observados incluem a verificação da real interligação de metodologias e se as técnicas utilizadas não se contrapõem, e a existência de especialistas, pois “somente um consultor muito especializado e experiente tem a capacidade de refazer qualquer ponto de atrito ou colisão nas metodologias” (CROCCO; GUTTMANN, 2005).

#### 2.1.7.2.3 Consultoria globalizada

Oliveira (1999, p. 62-63) vê a consultoria globalizada como uma modalidade de consultoria, e explica que ela “consolida serviços em empresas globalizadas e que atuam em diferentes países”. Tais empresas podem atuar nestas quatro amplitudes: áreas de livre comércio, união aduaneira, mercado comum e união econômica.

#### 2.1.7.3 Formas de relacionamento

Para Crocco e Guttmann (2005), “o produto da consultoria confunde-se com seu profissional. Portanto, a forma como o consultor se relaciona com seu cliente e seus pares, outros consultores, é de vital importância na definição do tipo de consultoria”.

#### 2.1.7.3.1 Consultor associado

Essa forma de relacionamento nasce da parceria entre os consultores, que pode derivar de várias motivações, como “capacitações de cada associado, os negócios que cada um é capaz de gerar, facilidade de divulgação dos produtos, nível de relacionamento e networking de cada um e o desejo do trabalho em equipe” (CROCCO; GUTTMANN, 2005). Oliveira expõe a importância dessa parceria ao afirmar que os consultores associados “completam a amplitude ideal dos serviços de consultoria em uma empresa-cliente”.

A associação entre os consultores pode acontecer de maneira formal - por meio de documentos - ou informal, através da palavra e comportamento dos envolvidos. Pode se dar entre pessoas físicas (nesse caso, também pode ser criada uma cooperativa de consultores), pessoa física e pessoa jurídica e entre pessoas jurídicas (CROCCO; GUTTMANN, 2005).

#### 2.1.7.3.2 Consultor Autônomo

Esse tipo de consultor prefere trabalhar individualmente, não se vinculando a outros consultores ou empresas. Normalmente é contratado por meio de um contrato ou pelo acordo em sua proposta de trabalho. Ele mesmo realiza todas as atividades de uma empresa, desde a venda do produto até a realização do trabalho. A atividade de palestrante é relevante para esse tipo de consultor, pois oportuniza a venda de seus serviços (CROCCO; GUTTMANN, 2005).

#### 2.1.7.3.3 Consultor Virtual

Não tem contato pessoal com o cliente, isto é, realiza suas atividades remotamente. Os meios de comunicação são por correspondência em papel, telefônico ou eletrônico. “O cliente descreve suas necessidades, o consultor emite proposta e, no caso de contratação, os

levantamentos, diagnósticos, trabalhos, implementações e resultados são todos realizados a distância” (CROCCO; GUTTMANN, 2005).

## 2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas (MPE) existem desde o início da industrialização brasileira, porém assumiram somente nos anos cinquenta a função de complemento à estrutura industrial. Essa foi a época em que o Governo JK elaborou o Plano de Metas para o desenvolvimento industrial no país, projeto de suma relevância para a inserção e sobrevivência destas empresas ao lado das de grande porte. “Sob este enfoque, a micro, pequena e média empresa, se coloca no processo de industrialização brasileira, não como resquício do arcaico, mas sim como expressão do moderno estágio do desenvolvimento industrial” (RAMOS, 2002).

Para se definir o que é uma micro ou pequena empresa, é necessário primeiramente ter o conhecimento do que é uma empresa.

Maximiano (2011) conceitua em presa como “uma iniciativa que tem o objetivo de fornecer produtos e serviços para atender a necessidade de pessoas, ou de mercados, e obter **lucro** com isso”. Há vários critérios utilizados, dentre os quais a quantidade de empregados e o faturamento anual, para classificá-las em microempresas, empresas de pequeno porte, empresas de médio porte e empresas de grande porte.

Há divergências quanto à definição de microempresas entre os países. As variações ocorrem desde métodos quantitativos até medidas qualitativas. “A definição que se baseia em medidas quantitativas leva em conta os níveis de pessoal, volume de negócios e ativos, enquanto a definição baseada em ofertas qualitativas medidas com o funcionamento e organização da empresa” (MACGREGOR; VRAZALIC, 2007 apud BARROS, 2012). Ramos (2002) concorda, atestando a dificuldade de se estabelecer um critério universal, visto que “algo é pequeno apenas quando contraposto a outras coisas consideradas maiores, e as delimitações são sempre arbitrárias em algum sentido” (TEIXEIRA, 1979 apud RAMOS, 2002).

Barros (2012) observa que essa falta de unanimidade é percebida inclusive quando se observa o segmento das MPE brasileiras isoladamente. “O que existe, na prática é uma

variedade de critérios para a sua definição tanto por parte da legislação específica, como por parte de instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor.”

Destacam-se, hoje, três definições sobre o que se constitui uma MPE, das quais a mais comum é a Lei Geral para MPE (BARROS, 2012).

De acordo com a Lei Complementar nº 123/2006, pode ser considerada microempresa as empresas que auferiram receita bruta até R\$ 360.000,00 em cada ano-calendário. Tendo faturamento maior que esse valor e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00, a empresa é considerada de pequeno porte.

SEBRAE (2010) e Barros (2012) acrescentam que esses segmentos podem ser definidos de acordo com o número de empregados, sendo considerada microempresa a indústria que tiver até 19 empregados e o comércio/serviço que tiver até nove. Pode-se considerar pequena empresa a indústria que tiver de 20 a 99 empregados, e no segmento de comércio/serviços, de 10 a 49 empregados.

Já o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, estipulou o limite de R\$ 2,4 milhões de receita bruta para as microempresas, e para as pequenas, de R\$ 2,4 milhões a R\$ 16 milhões. Esses valores são baseados no critério estabelecido pela Mercosul, e são requeridos em casos de concessão de crédito à exportação (BARROS, 2012).

### **2.2.1 Importância das micro e pequenas empresas**

A relevância deste segmento se dá devido à enorme quantidade de firmas existentes e de pessoal ocupado. A elas atribui-se aumento da renda interna, geração de emprego e criação de novas oportunidades de negócios (RAMOS, 2002). Barros (2012) concorda, e complementa que as MPE tem “um importante papel social e econômico, como meio de criação e distribuição de riqueza, geração de empregos e no desenvolvimento econômico”. Vale ressaltar que a maior concentração de MPEs está voltada para a produção de bens e consumo final, embora haja quantidade significativa no setor de serviços (BRASIL, 2002 apud RAMOS, 2002).

O bom desempenho das MPE's na década apenas confirmou a sua importância na economia, que está estampada na sua representação em 20% do PIB nacional. Em 2010, dos 6,2 milhões dos negócios formais existentes no Brasil, 99% eram MPE, os

quais também são responsáveis por 51,6% dos empregos privados formais no país e quase 40% da massa de salários (BARROS, 2012).

A ampliação das MPEs no Brasil na última década justifica-se por vários fatores, dentre eles a política de crédito, o bom desempenho da economia brasileira, a criação do Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (em 2006), e o perfil empreendedor do gestor da MPE, comprovado por meio de pesquisas relacionadas à taxa de empreendedorismo do mundo, em que o Brasil é o décimo colocado, de 59 países. Destaca-se, aqui, o relatório da *Global Entrepreneurship Monitor*, de 2010 (BARROS, 2012).

A taxa de empreendedorismo por oportunidade supera a taxa por necessidade, conferindo qualidade à atividade empreendedora no país, e sendo mais benéfico à economia brasileira. A partir disso, pode-se concluir que o crescimento das MPE no Brasil deriva da vocação empreendedora do brasileiro, e, claro, boa parte dos gestores de MPE são empreendedores (BARROS, 2012).

Isso é muito oportuno, pois o empreendedor é o grande ator do crescimento econômico e do desenvolvimento sustentável de uma nação, sua atuação se reflete nas transformações econômicas, sociais e ambientais da sociedade e é responsável diretamente pelo bem estar e evolução do cidadão (BARROS, 2012).

### **2.2.2 Consultoria nas micro e pequenas empresas**

Diante de tudo o que foi exposto, pode surgir questionamentos acerca da consultoria nas MPE, assuntos principais desta pesquisa. Lara (1993 apud RAMOS, 2002) explora alguns pontos relevantes sobre o tema, que serão sintetizados abaixo.

Em geral, empresas desses portes se ocupam primordialmente de resolver problemas, sejam graves ou não. A demanda por consultoria surge da necessidade de resolvê-los; do contrário, a sobrevivência da empresa estará em xeque. O cenário brasileiro apresenta semelhanças à literatura internacional quanto aos problemas comumente enfrentados pelas MPE. São eles: “financiamento e juros, fornecimento e controle de estoques, vendas insuficientes, faltas de pessoal qualificado, legislação e burocracia, competência gerencial, imposto, inflação e má localização”. A contratação da consultoria é, pois, uma busca por assistência externa.

Pequenas empresas contratam consultores profissionais para o atendimento de suas necessidades, porém, por incrível que pareça, as pessoas que mais contribuem para as soluções dos problemas gerenciais são advogados, contadores, fornecedores, clientes, professores universitários, gerentes de bancos, revistas especializadas etc. A contratação de consultores profissionais ocupa a oitava posição, em pesquisa relacionada à busca por recomendações gerenciais em pequenas empresas.

O mesmo autor aponta, ainda, que os consultores propriamente ditos são mais requisitados “nas áreas de definição de estratégias de negócios, controle de custos, melhoria de qualidade, métodos de obtenção de eficiência e eficácia, além de outras técnicas sofisticadas de planejamento, execução ou controle”.

O trabalho do consultor neste segmento empresarial, na visão do autor acima mencionado, é mais voltado à resolução de problemas, elaboração de planejamento estratégico e mudanças de ordem generalista. Independente de sua atividade em determinada empresa, ele deve conhecer sua estrutura, potencialidades, estratégias e tendências. Em relação à empresa-cliente, é praticamente obrigatório que ele conheça a fundo todas as suas características, desde a cultura organizacional até as estratégias, passando pelo processo de transmissão e geração de informações. Ele deve ter ciência de que as mudanças provocadas afetarão toda a cadeia de suprimentos e também a concorrência.

Completamente, a atividade de consultoria inclui a potencialização da capacidade do pessoal dirigente. Portanto, as funções de consultoria nessas empresas são muito mais amplas e integradoras do que nas grandes empresas, também porque o consultor faz um trabalho individual (LARA, 1993 apud RAMOS, 2002).

Mesmo agregando valor incomensurável a essas empresas, há quantidade considerável de pequenos empresários que não sentem a necessidade de contratação de consultoria, seja pelo custo, pelas mudanças radicais, ou por acreditarem erroneamente que a consultoria só deve acontecer depois de a empresa adquirir certa estabilidade.

As empresas que superaram essas barreiras - impostas notadamente pelo não conhecimento do trabalho do consultor – e contrataram serviços de consultoria apresentaram resistências, restringindo com veemência a atuação do consultor:

isso acontece porque os empresários tendem a ouvir as recomendações do consultor e agir conforme sua própria concepção, ou porque a ausência do consultor resulta em descontinuidade das atividades planejadas. Aspectos como: concepção equivocada de consultoria, medo dos custos, não implementação das soluções, a

ideia de que ela deve trazer resultados em curto prazo, afetam a efetividade do processo de consultoria (LARA, 1993 apud RAMOS, 2002).

Apesar disso, o cenário das MPE vem sofrendo alterações ao longo dos anos, e essas empresas já estão despertando para a relevância dessa atividade necessária e disponível aos gestores, que contribui para o crescimento planejado e com a redução da mortalidade. “As referências indicam o crescimento das pequenas empresas com potencial, e a necessidade de consultores organizacionais para ajudar na resolução de seus problemas”, em especial na orientação para o desenvolvimento de seus planos operacionais e estratégicos.

### 2.3 ESTUDOS SOBRE O TEMA

Como visto anteriormente, a presente pesquisa apresenta duas vertentes: a identificação dos motivos para a contratação de consultoria, bem como a avaliação da mesma, a partir do atendimento (ou não) das expectativas dos clientes.

Alguns autores já abordaram temas semelhantes, e, para o enriquecimento deste trabalho, serão expostas as principais conclusões, com o respectivo objetivo geral de cada pesquisa.

Em sua dissertação, Oliveira (2005) procurou identificar os critérios de decisão mais importantes na demanda por serviços de consultoria de gestão sob a ótica das empresas-cliente, analisando como as empresas contratantes escolhem e diferenciam as consultorias que lhes prestam ou prestarão serviços.

Suas conclusões após a realização da pesquisa foram que os principais critérios das empresas privadas que atuam no mercado brasileiro, sejam nacionais ou estrangeiras, para contratar consultorias são primeiramente a reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados, e também a agregação de valor na proposta de solução do problema.

Escolheu-se contratar a consultoria a partir do reconhecimento de que não possuem os conhecimentos de que necessitam e não dispõem de tempo hábil para adquiri-los. Outro motivador abordado relaciona-se à insuficiência de recursos internos para se cumprir determinada tarefa.

Genari (1995), em seu artigo para a Revista de Administração Pública, apontou como objetivo geral identificar e analisar, dentro de uma primeira aproximação, as variações condicionantes dos modelos de atuação de consultoria externa.

Eis as principais conclusões de seu trabalho: o recurso organizacional à consultoria externa não existe em cenários estáveis; a demanda por serviços de consultoria está sempre associada, direta ou indiretamente, a necessidades geradas pelos processos de mudança e seus impactos nas organizações; a origem dos modelos de consultoria está sempre subordinada à identificação, pela organização, de uma ameaça à sua sobrevivência, reconhecimento da incapacidade de eliminá-la com recursos internos e busca pela obtenção desta capacidade através de um agente externo; as características das organizações e o contexto em que estão inseridas interferem profundamente no modelo de consultoria a ser adotado.

Em sua dissertação, Helou (2008) se propôs a verificar o impacto da consultoria externa no desempenho organizacional da empresa XYZ, na percepção do público interno.

As análises realizadas apontaram a existência de diferentes percepções do público interno em relação à consultoria realizada na empresa. Todos os pesquisados avaliaram as categorias de avaliação do desempenho organizacional como importante. Além disso, identificou-se que algumas iniciativas e ações isoladas estão sendo praticadas pela empresa na busca da melhoria do desempenho organizacional. Verificou-se, ainda, que mesmo com críticas pontuais o modelo de gestão e a maneira de aplicação da consultoria foram caracterizados como exitosos no processo contínuo de busca por padrões mais elevados no desempenho organizacional.

Contudo, um ponto a ser observado refere-se ao esclarecimento sobre a proposta do serviço, pois se verificou que a consultoria contratada pela empresa não foi muito bem compreendida e internalizada quanto aos seus propósitos, o que indica falta de explicação acerca das categorias de avaliação do desempenho organizacional e dos princípios gerais de organização de Henri Fayol.

Pauluk Neto (2009), por sua vez, objetivou conhecer as necessidades de consultoria empresarial dos clientes Pessoa Jurídica de uma agência do Banco Itaú Unibanco SA do município de São José, Santa Catarina – Brasil em seu trabalho de conclusão de curso.

Após a análise dos dados, concluiu que a demanda por consultoria externa está mais relacionada a problemas de gestão, planejamento e estratégia: as causas que põem em risco a sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas são, principalmente, inexistência de planejamento e pesquisa de mercado; estratégia inexistente e inadequada; e problemas de gestão.

Ramos (2002), em sua dissertação, procurou analisar a experiência de Consultoria Organizacional nas micro e pequenas empresas industriais da cidade de Lages, estado de Santa Catarina, na perspectiva de seus proprietários e dirigentes.



Este autor chegou a várias conclusões, dentre elas que os proprietários e dirigentes, em sua grande maioria, consideram importante a utilização dos serviços profissionais de consultoria organizacional para o funcionamento e sucesso de suas empresas, e estão conscientes da importância destes serviços para o sucesso dos negócios. Todavia, a maioria que achou importante a utilização desses serviços pouco o utilizou, outros neste momento não pretendem utilizar e, os que já utilizaram têm uma avaliação consistente de sua eficiência e eficácia.

A pesquisa sinaliza que a área de serviços de consultoria empresarial tem um grande mercado, mas seus profissionais, associações de classe e outros interessados devem aprofundar estudos para verificar as reais necessidades destas empresas, bem como difundir a cultura que a sua sobrevivência e desenvolvimento passa obrigatoriamente pela utilização efetiva de consultoria em todas as áreas da organização.

Martins (2011) propôs, em seu artigo, uma revisão conceitual relacionada à temática da atividade de consultoria e a atuação dos consultores, como forma de impactar positivamente as organizações nos dias atuais.

Obteve como conclusões que as atividades de consultoria devem ser vistas pelas organizações como recurso disponível a ser utilizado quando forem identificadas necessidades de intervenção relativas a melhorias e também aspectos corretivos ou de inovação. Além disso, também concluiu que o papel do consultor é auxiliar as organizações no aprimoramento contínuo de seu desempenho e no desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte.

Moura e Souza (2008) procuraram compreender o impacto da consultoria interna sobre o servidor público e os benefícios para o setor público através da elaboração de um artigo.

Chegaram à conclusão de que a consultoria interna no setor público está relacionada principalmente à ideia de valorização do servidor, de reconhecimento e valorização do conhecimento local e de economia para os cofres públicos.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada com as micro e pequenas empresas (MPE) situadas em Natal/RN que participaram do programa de Consultoria Integrada de Gestão (CIG) no SEBRAE/RN no ano de 2013. O período de análise (todo o ano de 2013) foi escolhido por ser próximo à data atual – ainda não houve modificações na metodologia do programa – e, ao mesmo tempo, distante o suficiente para as empresas terem tido condições de avaliar os impactos, a eficácia do programa para seu desenvolvimento. Além disso, as últimas empresas que avaliaram o programa foram as participantes do ano de 2012, não tendo havido avaliação alguma com as empresas em questão.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Santos (2013, p. 196) conceitua pesquisa como sendo “o processo, a forma, a maneira, o caminho, seguidos para alcançar resposta para uma dúvida sobre um problema, um fato, obedecendo a princípios, normas e técnicas”.

A pesquisa pode ser considerada um conjunto de procedimentos sistemáticos, que visam à busca de soluções para os problemas evidenciados a partir da utilização de métodos científicos, baseando-se essencialmente no raciocínio lógico (ANDRADE, 1999).

A metodologia, segundo Cás (2008), é a âncora de qualquer trabalho científico, e por isso deve ser clara e objetiva. “A elaboração consistente de um trabalho científico está condicionada à seleção da metodologia adequada ao assunto, objeto da pesquisa e à execução correta de todos os procedimentos em todas as suas etapas, desde a coleta até à interpretação dos dados”. E acrescenta: “seja qual for o tipo de pesquisa, sua efetivação sempre depende de um projeto metodologicamente estruturado” (CÁS, 2008).

Quanto à natureza, pode-se considerar esta uma pesquisa quantitativa, uma vez que procurou-se compreender de modo amplo os fenômenos que cercam os seres humanos e as relações sociais entre eles (RAMOS, 2002).

Em relação aos objetivos, pode-se considerar que esta é uma pesquisa descritiva, uma vez que, segundo Cás (2008), nesse tipo de pesquisa, o pesquisador parte de um fato, população, grupo de pessoas ou de uma área de interesse de pesquisa, a fim de observá-los,

registrá-los, analisá-los e depois realizar sua correlação e análise para construir um corpo estruturado de conhecimento para solucionar problemas. Todavia, quando envolve um planejamento relativamente simples e objetivo devido haver poucos dados disponíveis, pode ser considerada uma pesquisa exploratória. Seu objetivo é a construção de hipóteses, a partir do aprofundamento e aperfeiçoamento de ideias.

Dado o exposto, pode-se considerar que este trabalho estará na fronteira entre as duas pesquisas supracitadas. Andrade (1999) afirma que se utiliza esse tipo de pesquisa quando se tem pouco conhecimento prévio do que se deseja atingir, sendo um trabalho-base para outro tipo de pesquisa. Acrescenta que por meio dessa pesquisa busca-se um conhecimento acerca da natureza geral do problema, as hipóteses possíveis e variáveis fundamentais.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi feita com as micro e pequenas empresas situadas em Natal/RN que participaram do CIG - programa ofertado pelo SEBRAE - em todo o ano de 2013. Como foram 72 empresas atendidas, não haverá amostras, para não haver risco de vícios, já que a quantidade da amostra nesta situação seria muito pequena. Laville e Dionne (1999) afirmam que a amostra deve ser a imagem fiel da população, o que não aconteceria caso fosse utilizado algum método de amostragem no presente estudo.

Vale salientar que este programa atende às MPE de todo o Rio Grande do Norte, e neste estudo estão evidenciadas apenas as empresas localizadas na capital, já se caracterizando, em relação à população do programa, uma amostra.

Dentro do período de coleta de dados, 49 empresários foram entrevistados. A opinião dos outros não foi coletada por diversos motivos: a pesquisadora não conseguiu contato com a maioria – seja pela operadora indicar o contato como inexistente ou porque não atenderam a ligação – e alguns não tiveram disponibilidade de tempo para responder.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, será utilizada a técnica de levantamento (*survey*). O instrumento de pesquisa utilizado na coleta de dados será o de entrevista estruturada, assumindo a forma mista. A entrevista estruturada é construída semelhante ao questionário, porém, ao contrário deste, quem faz as perguntas é o pesquisador e ele mesmo assinala as respostas. Pode ser feito mediante um encontro com o participante ou por telefone (para otimização do tempo de coleta e análise, será feita via contato telefônico). Apresenta como vantagem o aumento da taxa de resposta, devido à dificuldade de dizer "não" ao investigador por parte do entrevistado, e também porque o esforço exigido por este é menor (LAVILLE e DIONNE, 1999). Santos (2013) complementa que a entrevista estruturada proporciona maior controle nas respostas e também nos resultados da pesquisa.

Esse tipo de entrevista pode ser feito também a partir do questionário de perguntas abertas, fornecendo ao entrevistado maior liberdade de resposta. Por este instrumento, o pesquisador tem uma visão melhor acerca da opinião do entrevistado. A desvantagem listada é a falta de uniformidade das respostas, que acarreta dificuldade de interpretação delas (LAVILLE e DIONNE, 1999).

A presente pesquisa utilizará a forma mista nas entrevistas, composta de questões abertas e fechadas. Tentar-se-á elaborar o máximo de perguntas fechadas, pois segundo Laville e Dionne (1999) as perguntas abertas devem ser evitadas, considerando os motivos citados anteriormente.

É importante lembrar que nenhum instrumento é perfeito, mas o pesquisador geralmente opta por combinar dois ou mais em sua pesquisa, a fim de aproveitar as vantagens de cada um e diminuir seus inconvenientes. Podem ser instrumentos dependentes de uma só técnica ou de técnicas distintas. (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Como falado anteriormente, a pesquisa foi realizada mediante entrevista estruturada via contato telefônico com os empresários participantes do Programa CIG na cidade de Natal/RN no ano de 2013.

O roteiro, que se encontra no Apêndice deste documento, foi elaborado de forma a identificar o perfil das micro e pequenas empresas atendidas pelo Programa, descobrir a necessidade percebida por elas para buscar consultoria, verificar o nível de satisfação com o Programa, bem como seus aspectos positivos e negativos, e propor sugestões para o aprimoramento deste.

O tipo de entrevista realizado foi o padronizado ou estruturado, ou seja, as perguntas seguiram um roteiro pré-estabelecido, e sua ordem não foi alterada. Os respondentes foram entrevistados da mesma forma e submetidos às mesmas perguntas. Para enriquecimento da pesquisa, foram utilizadas perguntas fechadas e abertas. As principais vantagens e desvantagens de cada uma estão explicitadas no quadro 1, abaixo.

**Quadro 1 – Vantagens e desvantagens das perguntas abertas e fechadas**

<b>Tipo de pergunta</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Perguntas Abertas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podem dar mais informação</li> <li>• Muitas vezes dão informação “rica” e detalhada</li> <li>• Por vezes dão informação inesperada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muitas vezes as respostas têm de ser interpretadas</li> <li>• É preciso muito tempo para codificar as respostas</li> <li>• As respostas são mais difíceis de serem analisadas de maneira estatisticamente sofisticada e a análise requer muito tempo</li> </ul>
Perguntas fechadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É fácil aplicar análises estatísticas para analisar as respostas</li> <li>• Muitas vezes é possível analisar os dados de maneira sofisticada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por vezes a informação das respostas é pouco “rica”</li> <li>• Por vezes as respostas conduzem a conclusões simples demais</li> </ul>

Fonte: Hill e Hill, 2002.

O formulário foi composto de 15 perguntas, sendo 11 fechadas e 4 abertas, divididas em três grandes grupos de variáveis, a saber:

- O primeiro enfatizou as características da micro ou pequena empresa. As perguntas respondidas pelos empresários foram o ramo de atuação da empresa, a quantidade de funcionários, o faturamento mensal e há quanto tempo ela está atuando no mercado;
- O segundo grupo enfatizou o motivo da contratação da consultoria e especificamente do Programa CIG;
- O terceiro grupo foi voltado à avaliação do Programa propriamente dita, com perguntas acerca da satisfação dos participantes, avaliação da metodologia, pontos fortes e fracos percebidos, a existência (ou não) de mudanças significativas na organização e espaço para proposições de melhorias.

As perguntas do questionário foram elaboradas de acordo com os objetivos específicos, e a relação está explicitada no Quadro 2.

**Quadro 2 – Relação do questionário com os objetivos específicos**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Número das questões</b>
Levantar o perfil das Micro e Pequenas Empresas	1, 2, 3, 4
Verificar os motivos pelos quais as Micro e Pequenas Empresas buscam o Programa de Consultoria Integrada de Gestão do SEBRAE	5, 6
Verificar o grau de satisfação dos empresários em relação ao Programa CIG, explicitando os aspectos positivos e negativos de sua metodologia	7, 8, 9, 10, 11, 12
Identificar os impactos da consultoria causados nas organizações atendidas pelo Programa	13, 14

Fonte: elaborada pelo autor, 2014

O capítulo a seguir apresentará a análise dos dados coletados nas entrevistas, bem como as respectivas interpretações.

### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A relevância da análise de dados está em fornecer respostas às investigações. Esta análise consiste em desvendar as relações existentes entre o fenômeno em questão e outros fatores. A interpretação, por sua vez, é a que dá sentido às relações descobertas, discute os dados a fim de que, apoiada em outros conhecimentos, proporcione valor ao documento, respondendo aos questionamentos que levaram à execução da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2010). Para a tabulação dos dados coletados e criação das tabelas, foi utilizado o *software Microsoft Excel*.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O presente capítulo apresentará a análise e interpretação dos dados coletados junto aos empresários-alvo do estudo. Todas as análises estão relacionadas aos objetivos específicos expostos no primeiro capítulo da presente pesquisa e visam responder ao objetivo geral também exposto. Antes, porém, faz-se necessário explicitar o que é o Programa CIG, do SEBRAE.

### 4.1 PROGRAMA CIG (CONSULTORIA INTEGRADA DE GESTÃO)

O Programa de Consultoria Integrada de Gestão (CIG), oferecido pelo SEBRAE, busca oferecer um suporte às micro e pequenas empresas com no mínimo um ano de funcionamento através da análise da situação atual e elaboração de um plano de ações estratégico para o alcance das metas, visando à melhoria do desempenho organizacional.

Dividido em cinco módulos, e com duração de três meses, o Programa CIG envolve capacitação dos empresários e a consultoria propriamente dita (trinta horas cada) para atender às áreas financeira, comercial e de planejamento. Os módulos são os seguintes:

- a) Módulo Financeiro: composto por um curso de gestão financeira, e visita para realização de um diagnóstico financeiro, com consequente elaboração de planilhas de controles financeiros;
- b) Módulo Comercial: envolve um curso de gestão comercial e visitas com o propósito de fazer um levantamento de dados a fim de conhecer a situação do setor;
- c) Oficina de Planejamento: entrega dos resultados da consultoria financeira e comercial, e elaboração do plano de ações estratégicas;
- d) Monitoramento Comercial: visita de acompanhamento;
- e) Monitoramento Financeiro: visita de acompanhamento, e reunião de apresentação e avaliação dos resultados obtidos.

É permitido que a empresa inscreva até três participantes para o programa, sendo um deles o proprietário da empresa.

#### 4.2 PERFIL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Para a avaliação geral do Programa CIG, faz-se necessário o levantamento do perfil das empresas que procuram/são atendidas por ele, além de contribuir para adequação da metodologia, caso necessário, ao segmento mais demandado.

Como se pode perceber na Tabela 1, o setor de comércio é o que mais demanda esse tipo de serviço, correspondendo a 48,1% do total de respondentes, seguido do setor de serviços, com 26,9% de participação. O setor alimentício obteve 11,5% do total de empresas entrevistadas, seguido de 9,6% pertencentes ao ramo da construção civil e 3,8% são da indústria.

**Tabela 1 – Ramo de atuação**

	Frequência	%
Indústria	2	3,8
Comércio	25	48,1
Serviço	14	26,9
Construção Civil	5	9,6
Alimentício	6	11,5

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Esses dados confirmam a maior concentração das MPE na produção de bens de consumo final e no setor de serviços (BRASIL, 2002 apud RAMOS, 2002).

Em relação à quantidade de funcionários, 51,1% das empresas entrevistadas possuem de 01 a 09 funcionários e 46,7% possuem de 10 a 49 funcionários. Somente uma empresa (2,2%) possui acima de 50 funcionários, conforme Tabela 2.

**Tabela 2 – Quantidade de funcionários**

	Frequência	%
01 a 09 funcionários	23	51,1
10 a 49 funcionários	21	46,7
Acima de 50 funcionários	1	2,2

Fonte: Dados da pesquisa, 2014



Os resultados indicam que 51,1% são consideradas microempresas e 46,7%, pequenas empresas. Apenas uma empresa atendida (que corresponde a 2,2%) é uma média empresa. Essa classificação, conforme visto anteriormente, é utilizada pelo SEBRAE (2010; BARROS, 2012).

Quando relacionadas ao faturamento anual, esse percentual é alterado: 37,1% são consideradas microempresas e 57,1% pequenas empresas. Além disso, duas das empresas atendidas (5,7%) já são do tipo média empresa (BRASIL, 2006).

**Tabela 3 – Faturamento anual**

	Frequência	%
Até 360.000 mil reais	13	37,1
De 360.000 a 3.600.000 mil reais	20	57,1
Acima de 3.600.000 mil reais	2	5,7

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Os dados expostos confirmam a dualidade existente em relação ao porte da empresa, uma vez que no critério quantidade de funcionários o percentual das microempresas, por exemplo, de 51,1% cai para 37,1%, quando analisadas sob o fator faturamento.

Com relação ao tempo de atuação no mercado, 33,3% das empresas possuem de 01 a 05 anos, seguidas de 27,1%, que estão no mercado entre 06 e 10 anos. 14,6% das empresas atuam entre 16 e 20 anos, e 12,5% atuam de 11 a 15 anos e acima de 20 anos, cada.

**Tabela 4 – Tempo de atuação no mercado**

	Frequência	%
01 a 05 anos	16	33,3
6 a 10 anos	13	27,1
11 a 15 anos	6	12,5
16 a 20 anos	7	14,6
Acima de 20 anos	6	12,5

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

A Tabela 4 evidencia, também, que o porte da empresa (seja pela quantidade de funcionários, seja pelo faturamento) não é influenciado pelo tempo de mercado.

#### 4.3 MOTIVOS PARA A DEMANDA DO PROGRAMA CIG

A avaliação do Programa CIG poderá ser compreendida a partir do conhecimento do que levou o empresário a contratá-lo. Faz-se necessário saber, primeiramente, a necessidade percebida para a demanda por consultoria e só então entender o motivo da escolha pelo Programa em questão.

Quando perguntados acerca dos motivos para a busca por consultoria, 37,1% dos respondentes afirmaram a necessidade de mais conhecimento técnico para aprimoramento de sua empresa. Depois disso, as dificuldades financeiras e as dificuldades de gestão, ambos com 14,3%, são os motivos que mais impulsionam os empresários a procurar consultoria externa. Os que buscam (re)estruturação interna correspondem a 11,4% dos respondentes, 7,1% desejavam um diagnóstico empresarial, 4,3% foram pela venda do SEBRAE e 1,4%, indicação. Os motivos que não estavam constantes nas perguntas correspondem a 10% dos motivos citados.

**Tabela 5 – Motivos para a demanda de consultoria**

	Frequência	%
Necessidade de mais conhecimento técnico	26	37,1
Dificuldades financeiras	10	14,3
Dificuldades de gestão	10	14,3
(Re)estruturação interna	8	11,4
Outros	7	10,0
Diagnóstico empresarial	5	7,1
Venda do SEBRAE	3	4,3
Indicação	1	1,4

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Os dados obtidos vão ao encontro ao que foi visto anteriormente, que um dos principais motivos para a contratação de consultoria pelas empresas é a necessidade de utilizar conhecimentos que não possuem ou possuem e não sabem usar. Além disso, podem querer aperfeiçoar uma situação existente ou corrigir uma situação insatisfatória (CROCCO; GUTTMANN, 2005; KUBR, 1986). Esses dados confirmam, também, a pesquisa realizada por Oliveira (2005), que descobriu que o empresário contrata consultoria quando não possui os conhecimentos dos quais necessita.

Quanto à opção pelo Programa CIG, 36,5% responderam que foi orientação do SEBRAE, quando foram à Instituição e lá indicaram que o Programa mais adequado era o de Consultoria Integrada de Gestão. 26,9% perceberam que o CIG apresentava melhor adequação às necessidades percebidas, porém sem a orientação de um colaborador do SEBRAE, 11,5% por venda do SEBRAE, 9,6% por indicação de amigos ou pessoas que já participaram, 5,8% por causa do módulo financeiro, 3,8% pelo tempo de duração, e o percentual de 1,9% para cada um dos que responderam “por causa do módulo comercial”, “pelo custo-benefício” ou apresentou outra justificativa.

**Tabela 6 – Opção pelo Programa CIG**

	Frequência	%
Orientação do SEBRAE	19	36,5
Melhor adequação às necessidades percebidas	14	26,9
Venda SEBRAE (Call center, consultores etc.)	6	11,5
Indicação de amigos ou pessoas que já participaram	5	9,6
Por causa do módulo financeiro	3	5,8
Pelo tempo de duração	2	3,8
Por causa do módulo comercial	1	1,9
Pelo custo-benefício	1	1,9
Outros	1	1,9

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

A necessidade de mais conhecimento técnico aliada à melhor adequação das necessidades percebidas pode ser devido ao Programa CIG envolver dois setores importantes para o crescimento e sobrevivência de uma organização: financeiro e comercial. Os participantes viram nele a solução mais completa para seus problemas.

#### 4.4 SATISFAÇÃO DOS EMPRESÁRIOS COM O PROGRAMA CIG

Esta seção visa expor o atendimento das expectativas, implantação das propostas dos consultores, pontos fortes e fracos do Programa CIG, bem como sua contribuição para as empresas e sugestões dadas pelos participantes para a melhoria dele. Os aspectos percebidos contribuem diretamente para o grau de satisfação dos empresários.

Dos empresários entrevistados, 39,6% responderam que as expectativas foram atendidas, 35,4% que foram atendidas em parte e 18,8% que foram superadas. Duas empresas (4,2%) afirmaram não ter tido suas expectativas atendidas e apenas uma (2,1%) não soube avaliar, conforme exposto na Tabela 7.

**Tabela 7 – Atendimento de expectativas**

	Frequência	%
Expectativas foram atendidas	19	39,6
Expectativas foram atendidas em parte	17	35,4
Expectativas foram superadas	9	18,8
Expectativas não foram atendidas	2	4,2
Não sei	1	2,1

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Como a eficácia do Programa está relacionada às mudanças provocadas na organização, foi perguntado também se todas as propostas dos consultores foram implantadas. 64,6% responderam que alguns planos de ação não foram implantados, 31,3% alegaram que todos foram implantados e 4,2% que nenhum foi implantado.

**Tabela 8 – Implantação das propostas dos consultores**

	Frequência	%
Alguns não foram implantados	31	64,6
Sim, todos	15	31,3
Nenhum foi implantado	2	4,2

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Os dados confirmam o que foi citado por Lara (1993 apud RAMOS, 2002), que os pequenos empresários geralmente escutam as orientações dos consultores, porém agem segundo sua própria concepção.

Em relação à resistência dos empresários ou colaboradores, 64,6% afirmaram não ter havido, 18,8% disseram que houve pouca e 16,7%, que houve muita resistência, conforme Tabela 9.

**Tabela 9 – Resistência dos empresários e/ou colaboradores**

	Frequência	%
Não	31	64,6
Sim, pouca	9	18,8
Sim, muita	8	16,7

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Os motivos para a resistência às mudanças, independente do grau, podem ser relacionados à falta de explicação prévia sobre do que a consultoria se trata e quais resultados se deseja obter (HELOU, 2008).

Vale ressaltar que a eficácia da consultoria depende do esforço conjunto do consultor e do cliente, pois o consultor não tem autonomia para tomar decisões na organização-cliente (KUBR, 1986; BLOCK, 2001; LEITE, 2005).

Ao serem perguntados sobre a avaliação da metodologia do Programa, mais da metade (52,1%) avaliou-a como excelente ou muito boa, seguida de 31,3% que avaliou como boa e 12,5% como razoável. Os que avaliaram como regular e péssima somam 4,2%.

**Tabela 10 – Avaliação metodológica**

	Frequência	%
Excelente/ muito boa	25	52,1
Boa	15	31,3
Razoável	6	12,5
Regular	1	2,1
Péssima	1	2,1

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Percebe-se que a avaliação da metodologia feita pelos empresários não dependeu exclusivamente da satisfação deles, uma vez que o percentual que afirmou ter tido as expectativas atendidas e superadas somou 58,4% e o que avaliou a metodologia do Programa como boa, muito boa ou excelente totalizou 83,4%. Pode-se inferir que alguns percebem sua responsabilidade para atingir os resultados desejados, e não deram sua contribuição da forma exigida pelo Programa.

Sobre a percepção dos pontos fortes da metodologia, as visitas (que incluem a experiência do consultor na empresa atendida e o diagnóstico organizacional fornecido) tiveram 36,7% de citação, seguida da fundamentação teórica (18,3%) – que inclui as aulas, com seus exercícios e exemplos práticos –, e atendimento, solicitude e conhecimento do

consultor com 11,7%. 10% citaram a organização, estrutura e conteúdo das apostilas, e o mesmo percentual (10%) citou especificamente o curso financeiro. Os que viram o programa completo como ponto forte correspondem a 6,7% e a interação com outras empresas e outros fatores (tempo do curso e propostas dos consultores) são responsáveis, cada um, por 3,3% dos pontos fortes citados.

**Tabela 11 – Pontos fortes da metodologia**

	Frequência	%
Visitas (experiência na empresa, diagnóstico organizacional)	22	36,7
Fundamentação teórica/ exemplos práticos/ exercícios	11	18,3
Atendimento/ solicitude/ conhecimento do consultor	7	11,7
Organização/ estrutura/ conteúdo das apostilas	6	10,0
Curso financeiro (especificamente)	6	10,0
Programa completo	4	6,7
Interação com outras empresas	2	3,3
Outros	2	3,3

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

A fundamentação teórica merece destaque, uma vez que procura atender aos 37,1% dos motivos de demanda por consultoria supracitados, isto é, necessidade de mais conhecimento técnico.

Em relação aos pontos fracos, 27,3% não encontraram ou não se lembram de ter tido, 27,3% apontaram o tempo de duração do programa como sendo curto, 12,7% dos pontos relacionaram-se à ação dos consultores (variando em relação à ausência de clareza ao passar o conteúdo, cobrança na resolução dos exercícios e implantação das propostas, solicitude e orientações fornecidas) e 12,7% apontaram a ausência de acompanhamento posterior. Os que viram a rigidez da metodologia e ausência de personalização da consultoria como ponto fraco correspondem a 7,3% e os que apontaram as poucas visitas foram 3,6%. 9,1% citaram outros fatores, como não ter tido a última visita (etapa de planejamento), generalização do conteúdo, curso entediante, contato demasiado pela internet (em detrimento de contato pessoal) e conteúdo para empresas avançadas (esta era iniciante).

**Tabela 12 – Pontos fracos da metodologia**

	Frequência	%
Não encontrou/ não se lembra	15	27,3
Tempo de duração curto	15	27,3
Ação dos consultores (ausência de clareza/ cobrança/ não solicitude/ orientação)	7	12,7
Ausência de acompanhamento posterior	7	12,7
Outros	5	9,1
Rigidez da metodologia/ ausência de personalização	4	7,3
Poucas visitas	2	3,6

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Percebe-se que o empresário sente a necessidade de um acompanhamento mais próximo por parte do consultor, sobretudo durante e após a implantação dos planos de ações propostos. Embora a metodologia do Programa não permita, é importante lembrar que a consultoria de um modo geral só deve contar com o auxílio do consultor na implementação das soluções ou ações propostas quando solicitado pelo cliente (LARA, 1993 apud RAMOS, 2002).

Em relação à existência de alguma mudança notável na organização por causa do Programa, 66,7% responderam que houve muita mudança, seguidos de 18,8% que perceberam pouca mudança e 8,3% que alegaram não ter tido alguma. O percentual dos que não sabem (devido ter feito vários cursos em um curto período de tempo) e não implantaram as ações propostas totaliza 6,3%.

**Tabela 13 – Existência de mudança devido ao programa**

	Frequência	%
Sim, muita	32	66,7
Sim, pouca	9	18,8
Não	4	8,3
Não implantou as ações propostas	2	4,2
Não sabe	1	2,1

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Relacionando os resultados apontados na Tabela 13 com os da Tabela 7, verifica-se que mesmo os participantes que responderam terem tido suas expectativas atendidas em parte tiveram muitas mudanças notáveis na organização.

Aos que responderam afirmativamente à ocorrência de mudanças, alegaram que essas foram: a implantação de controles financeiros (mais lembrada, com 32,3% das citações),

aquisição de conhecimentos para melhorias internas e relações com o mercado (22,6% – esta inclui o favorecimento de uma visão holística da empresa, melhorias internas relacionadas à gestão e melhor visão do mercado), aumento de vendas e de faturamento (9,7%), novas contratações e mudanças de cargo e funções, melhoria do relacionamento com o cliente (que envolve atendimento, controle e pós-venda) e maior participação on-line – em sites e redes sociais – correspondem a 6,5% cada. As citações voltadas para alterações na estrutura física somam 4,8%, e o percentual de 3,2% está presente nas citações relacionadas à implantação ou melhor aproveitamento de softwares e aumento ou diversificação de produtos. Outras mudanças correspondem a 4,8%, e incluem aumento do leque de fornecedores, melhor organização para distribuição dos produtos e estabelecimento de metas para os funcionários.

**Tabela 14 – Mudanças causadas pelo Programa CIG**

	Frequência	%
Implantação de controles financeiros	20	32,3
Aquisição de conhecimentos para melhorias internas e relações com o mercado	14	22,6
Aumento de vendas e de faturamento	6	9,7
Novas contratações / mudanças de cargo e funções	4	6,5
Melhoria do relacionamento com o cliente (atendimento/ controle/ pós-venda)	4	6,5
Maior participação on-line (sites/ redes sociais)	4	6,5
Alterações na estrutura física	3	4,8
Outros	3	4,8
Implantação/melhor aproveitamento de softwares	2	3,2
Aumento/diversificação de produtos	2	3,2

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Percebe-se que a ausência de conhecimento sobre controles financeiros é comum nas micro e pequenas empresas. O segundo fator também é considerado uma confirmação, no momento em que se evidencia a necessidade de contratação de consultoria externa para o crescimento e fortalecimento das micro e pequenas empresas com potencial (LARA, 1993 apud RAMOS, 2002).

Quanto às melhorias para a metodologia do Programa, as sugestões, que confirmam alguns dos pontos fracos expressos, foram voltadas principalmente à necessidade de mais tempo e mais visitas de consultoria (23,9%), seguidas de mais tempo de curso no geral (17,4%) e acompanhamento após a implementação das ações propostas (15,2%). Também foram citados o aprofundamento da consultoria (13%), aprofundamento da parte teórica



(8,7%) e acompanhamento durante a implementação (8,7%). Outras sugestões (13%) relacionam-se à maior preparação dos consultores, curso com maior contato presencial, parceria com algum banco que ofereça crédito baixo, aulas mais dinâmicas, estudo prévio das empresas para os exemplos práticos dados na sala de aula e disponibilização de um manual de instruções para o dia-a-dia do empresário.

**Tabela 15 – Sugestões para aprimoramento da metodologia do Programa**

	Frequência	%
Mais tempo de consultoria/ mais visitas	11	23,9
Mais tempo de curso	8	17,4
Acompanhamento pós-implementação	7	15,2
Aprofundamento da consultoria (melhor orientação e adequação à realidade da empresa)	6	13,0
Outros	6	13,0
Aprofundamento da parte teórica	4	8,7
Acompanhamento durante a implementação	4	8,7

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Essas sugestões confirmam a necessidade percebida pelo empresário de maior acompanhamento do consultor durante e após a implementação das ações propostas. Verificou-se que eles sentem necessidade de saber se fizeram a mudança corretamente e demandam auxílio para as que depois do momento inicial pós-curso ainda não tiverem sido implantadas.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões deste estudo a partir das análises feitas com os dados coletados, limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas nesta área.

O objetivo geral deste estudo foi avaliar a consultoria realizada pelo SEBRAE nas micro e pequenas empresas por meio do Programa de Consultoria Integrada de Gestão (CIG), através da percepção dos empresários. Esse objetivo tem a finalidade de aprimorar o Programa e, como consequência direta, oferecer mais valor ao SEBRAE e seus clientes, impactando positiva e indiretamente a sociedade como um todo.

Na análise do levantamento de perfil, constatou-se que as empresas atendidas são, em sua maioria, pertencentes ao setor de comércio e serviços; segundo a classificação do SEBRAE em relação à quantidade de funcionários, são consideradas microempresas, porém quando analisadas sob a ótica do faturamento anual a maioria pertence ao grupo das pequenas empresas; e a maioria possui entre um e dez anos de atuação no mercado.

Ao analisar os motivos para a demanda por consultoria, descobriu-se que a necessidade de mais conhecimento técnico ocupa o primeiro lugar, seguida de dificuldades financeiras e de gestão. Para a escolha do programa em questão, evidenciou-se que os empresários veem-no como o programa mais completo, que atende às suas necessidades. Esta escolha é feita tanto pelo próprio empresário, individualmente, como por consulta deste aos colaboradores do SEBRAE.

Os empresários estão satisfeitos com a metodologia do Programa. Todavia, uma quantidade significativa dos participantes entrevistados está satisfeito apenas em parte. Grande parte dos respondentes afirmou não ter implantado todas as propostas dos consultores, embora o mesmo percentual tenha afirmado que não houve resistência aos planos de ações propostos.

Em relação à metodologia do Programa, a quase totalidade dos empresários veem-na como boa, muito boa ou excelente. A partir da discrepância percebida entre o atendimento das expectativas e a avaliação da metodologia, supôs-se que o empresário vê-se responsável – e realmente o é – por parte do êxito dos resultados.

Como pontos fortes da metodologia, foram citadas, sobretudo, as visitas e a fundamentação teórica, atendendo em parte aos motivos expostos para a verificação da necessidade de consultoria. Os pontos fracos destacados foram a rapidez de execução do

Programa, tanto em relação ao tempo das visitas como de curso, e também o intervalo entre os cursos, a ação dos consultores e a ausência de acompanhamento pós-implantação.

Grande parte dos respondentes afirmou ter tido mudanças significativas em suas organizações, as quais se relacionam, principalmente, à implantação de controles financeiros. Visto que as dificuldades financeiras são problemas comuns das micro e pequenas empresas, este conhecimento adquirido, aliado às ferramentas disponibilizadas, visam extinguir – ou pelo menos diminuir – essa situação desfavorável. Em segundo lugar, também com percentual significativo, foram destacadas a abertura de visão em relação à organização e ao mercado. Pode-se perceber que a primeira mudança mais lembrada organiza financeiramente a empresa, ao passo que a segunda fornece auxílio para a sua estruturação e crescimento.

Dentre as sugestões de melhoria para o Programa CIG citadas, destacam-se as voltadas à extensão do tempo do Programa (nas visitas e no curso de maneira geral) e acompanhamento pós-implantação.

Em suma, os participantes estão satisfeitos – mesmo que em parte – com o Programa CIG e veem a metodologia de forma positiva. Os planos de ações propostos, contudo, são implantados apenas em parte, embora isso não seja visto como resistência por parte da organização. Os fatores positivos da metodologia são principalmente as visitas de acompanhamento (que fornecem um diagnóstico empresarial a partir do conhecimento da realidade organizacional) e a fundamentação teórica, fornecida nos cursos antecedentes às visitas. Os pontos fracos são mais relacionados ao tempo de execução do Programa, atuação dos consultores e ausência de acompanhamento posterior. Em geral, há muitas mudanças notáveis causadas pelo Programa, embora nem todas as propostas sejam implantadas, e são voltadas tanto para a parte financeira como comercial e de gestão, atendendo a todas as áreas que o Programa tenta englobar. Por fim, os empresários sugerem menor velocidade na execução do Programa, maior quantidade de visitas e acompanhamento após a implementação das propostas.

Um fator interessante a ser observado é que a parte comercial é pouco evidenciada nos motivos de contratação e nos pontos fortes da metodologia, entretanto é responsável por boa parte das mudanças notáveis citadas. O fato de ela não ser vista como indispensável não a invalida. Pelo contrário, ela contribui, de certa forma, para a satisfação do cliente. Recomenda-se, para estudos futuros, a análise das necessidades voltadas à área comercial das organizações, e o impacto que consultorias deste tipo provocam nas empresas.

Os dados apresentados neste estudo importam principalmente ao SEBRAE, que tomará conhecimento dos motivos que levam o empresário a procurar suas opções de

consultoria, os fatores cruciais para a satisfação deles, as fraquezas do programa e as sugestões para aprimoramento.

## 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar de sua tentativa de ser o mais completa possível, como em qualquer trabalho científico, esta pesquisa apresenta algumas limitações.

Em relação à coleta de dados, alguns assuntos importantes para a satisfação dos objetivos geral e específicos podem ter sido negligenciados na formulação do questionário. Em se tratando da metodologia da pesquisa, pode ter havido alguma influência por parte da pesquisadora nas respostas dos entrevistados, eles podem ter omitido dados relevantes com receio de ter sua identidade exposta, ou ainda, pode ter havido um pequeno controle na coleta de dados. Além disso, não foram todos os participantes do Programa entrevistados, pelos motivos já citados anteriormente.

Uma vez que o tratamento e análise dos dados são feitos de forma subjetiva, embora imparcial, pode ter evidenciado fatores não tão relevantes ao SEBRAE e negligenciado alguns que forneceriam maior contribuição para a Instituição.

Embora com a presença de limitações, o estudo pode levantar sugestões para futuras pesquisas, a fim de complementá-la, as quais serão descritas a seguir.

## 5.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Como foi evidenciada a necessidade de retorno dos consultores após a implementação das ações propostas pelos consultores, uma sugestão para o SEBRAE é verificar essa viabilidade, sob a ótica dos consultores credenciados e das empresas-clientes, analisando o período de tempo para esse retorno e planejando a execução desta visita. Pode-se, também, verificar a viabilidade de inserção dos serviços de assessoria na grade de programas.

Recomenda-se, ainda, verificar a viabilidade de integrar o Programa CIG a outras soluções do SEBRAE, a fim de oferecer ao cliente soluções cada vez mais completas, que compreendam toda a organização deles.

O entendimento das limitações impostas pelos empresários foi feita de forma superficial neste estudo, uma vez que o enfoque foi dado à avaliação do Programa em si. Como sugestão para futuros estudos, pode-se analisar os motivos pelos quais as micro e pequenas empresas que contratam consultoria não implementam todas as ações propostas pelos consultores. Também podem ser analisadas as barreiras impostas pelo ambiente externo, que dificultam a implementação das propostas dos consultores.

Por fim, recomenda-se avaliar outras metodologias do SEBRAE, com a mesma finalidade: verificar os motivos de contratação da solução e aspectos positivos e negativos dela.

Há, ainda, uma série de sugestões que podem ser fornecidas, porém acredita-se que em um primeiro momento as supracitadas podem contribuir com dados relevantes para o aprimoramento do Programa CIG, do SEBRAE e para o retorno positivo das organizações atendidas/capacitadas à sociedade.

## REFERÊNCIAS

- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. trad. Carlos Afonso Malferrari. sup. téc. Carlos Valdesuso. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 4. ed. São Paulo: Atlas, , 1999.
- BARROS, M. **Análise da estratégia de inserção das micro e pequenas empresas no comércio eletrônico no hipercentro de Belo Horizonte – MG – Brasil.** 2012. 194 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real. 2012.
- BLOCK, P. **Consultoria:** o desafio da liberdade. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. São Paulo: Makron Books, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Consultoria infalível:** um guia prático, inspirador e estratégico. 3. ed. Tradução: Maria Lúcia Rosa. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda., 2013. 364 p.
- BRASIL. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp?lumChannelId=FF8081812658D379012665B8E055206B>>. Acesso em 29 set. 2014.
- CÁS, D. D. **Manual teórico-prático para elaboração metodológica de trabalhos acadêmicos.** São Paulo: Jubela Livros, 2008. 236 p.
- CASE, T. A.; BOTELHO, J. M. **Gerenciamento da carreira do executivo brasileiro.** Edição Catho Online S/C Ltda, 2001.
- CORRÊA, J. S. O. Consultoria externa: panacéia ou remédio heróico? In: KUBR, M. **Consultoria:** um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1986. p. 316-322.
- CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria Empresarial.** 2. ed., atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2010.
- DANADONE, J. C.; SILVEIRA, F. Z.; RALIO, V. R. Z. Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 151-171, 2012.
- GENARI, B. Consultoria externa como estratégia de modernização e sobrevivência das organizações complexas: componentes e diferenciação de modelos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 149-80, jan./mar. 1995.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. p. 62-6
- GONÇALVES, Marilson Alves. Consultoria. **RAE** – Revista de Administração de Empresas,

São Paulo, v. 31, n. 2, p. 91-98, abr./jun. 1991.

GUEDES, A. P. et al. **Consultoria organizacional: empreendendo a mudança!** Faculdade Promove de Sete Lagoas, Campus III, Sete Lagoas. Disponível em: <<http://www4.faculdadepromove.br/expressao/index.php/files/article/view/25>>. Acesso em: 30 set. 2014.

HELOU, 2008, J. A. H. A. **O impacto da consultoria externa no desempenho organizacional, na percepção do público interno: um estudo de caso da empresa XYZ**, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

HILL, M. M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. 2. ed. Lisboa: Silabo, 2002.

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

KUBR, M. **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1986.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Trad. Heloísa Monteiro e Francisco Settinieri. Rev. téc. e adap. Lana Mara Siman. Porto Alegre: Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: UFMG, 1999. 340 p.

LEITE, L. A. M. et al. **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

LIMA, M. S. **Êxito e fracasso da consultoria nas pequenas e médias empresas**, 1982. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, R. P. **A consultoria como opção estratégica das organizações em tempos de globalização**. Disponível em: <<http://www.fabeemrevista.com.br/pdf/Rosangela/inteiro.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MENEGHELLI, L. **O ambiente das organizações na era da globalização**. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev01-03.pdf>>. Acesso em 28 nov. 2014.

MOCSÁNYI, D. C. **Consultoria: o que fazer como vender – Marketing, vendas e execução**. 2 ed. São Paulo: 1997.

MORAES, S. S.; GONDIM, C. B. **Estudo sobre a importância e a demanda por serviços de consultoria nas empresas hoteleiras de João Pessoa-PB**. Disponível em: <<http://festivaldeturismodascataratas.com/wp-content/uploads/2014/01/8.-ESTUDO-SOBRE-A-IMPORT%C3%82NCIA-E-A-DEMANDA-POR-SERVI%C3%87OS-DE-CONSULTORIA-NAS-EMPRESAS-HOTELEIRAS-DE-JO%C3%83O-PESSOA-PB.pdf>>.

Acesso em 16 set. 2014.

MOURA, G. L. **Relações de conhecimento do consultor organizacional-cliente à luz da biologia do conhecer**: uma reinterpretação para desfazer mal-entendidos correntes, 2005. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

MOURA, A. L.; SOUZA, C. S. **Analisando o impacto da consultoria interna no setor público**, 2008. Disponível em: <[www.spell.org.br/documentos/download/2938](http://www.spell.org.br/documentos/download/2938)>. Acesso em: 13 ago. 2014.

NETZ, C. Para que consultores?: nunca eles foram tão procurados e questionados. **Revista Exame**, São Paulo. 624. ed., n. 30, p. 18-23, dez. 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. (1996). **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia, práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 178 p.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, E. S. **Empresas de consultoria no mundo globalizado**. São Paulo: FEA-USP, Working Paper, 2003.

\_\_\_\_\_. **Critérios de decisão relevantes na escolha e contratação de serviços de consultoria de gestão**: a perspectiva dos clientes, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos**: conceitos, cases, estratégias. São Paulo: Makron Books, 1998.

PAULUK NETO, E. **Estudo das necessidades de consultoria dos clientes pessoa jurídica de uma agência do Itaú Unibanco Banco Múltiplo S/A em São José/SC**, 2009. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

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

RAMOS, 2002, D. R. **Consultoria organizacional em micro e pequenas empresas**: um estudo nas micro e pequenas empresas industriais de Lages, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

SANTANA, E. L.; MONTEIRO, A. F. S.; MENEZES, E. R. Consultoria empresarial na cidade de Pau dos Ferros – RN: uma abordagem exploratória sobre a demanda. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., Bento Gonçalves, 2012. *Anais...* Bento Gonçalves: ENANGRAD, 2012, 17 p.

SANTOS, I. E. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 9. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Impetus, 2013. 384 p.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho**



**na micro e pequena empresa:** 2009. 3. ed. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráfico]. Brasília; São Paulo: SEBRAE; DIEESE, 2010. p. 25.

\_\_\_\_\_. 2014. Disponível em:

<[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/secretaria\\_politicas/dpd/SEBRAE\\_-\\_INSTITUCIONAL.GT\\_NAUTICO\\_versao\\_2.\\_pptx.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/secretaria_politicas/dpd/SEBRAE_-_INSTITUCIONAL.GT_NAUTICO_versao_2._pptx.pdf)>. Acesso em: 16 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Consultoria Integrada de Gestão (CIG). Disponível em:

<<http://www.rn.sebrae.com.br/curso/consultoria-integrada-de-gestao-cig-----/>>. Acesso em: 13 out. 2014.

SCHEIN, E. **Consultoria de procedimentos:** seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

SILVA, A. A. et al. **Consultoria organizacional:** uma experiência na ativo tecnologia.

Faculdade Promove de Sete Lagoas, Campus II, Sete Lagoas. Disponível em:

<<http://www4.faculdadepromove.br/expressao/index.php/files/article/view/12>>. Acesso em: 30 set. 2014.

SILVA, F. F.; FEITOSA, M. G. G.; AGUIAR, V. S. M. Inovação em projetos de consultoria organizacional: um estudo de caso no 2º maior APL de confecções do Brasil. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, 1., São Paulo, 2012. *Anais...* São Paulo: SINGEP, 2012. 25 p.

SILVA Jr., A. S. et. al. Consultoria Organizacional: qual a relação existente entre a atuação do consultor e o sucesso da aprendizagem dos integrantes da organização cliente? In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 3., Porto Alegre, 2011. *Anais...* Porto Alegre: ENADI, 2011. 17 p.

VALENÇA, A. C. **Mediação:** método de investigação apreciativa da ação-nação; teoria e prática de consultoria reflexiva. Recife: Edições Bargaço, 2007.

WEINBERG, G. M. **Consultoria:** o segredo do sucesso. Tradução: Barbara Theoto Lambert. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. 261 p.

WOOD Jr., T.; CALDAS, M. P. Rindo do que? Críticas, anedotas, ironia e o trabalho do consultor. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. **Anais eletrônicos...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional/PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002.

## **APÊNDICE**

**APÊNDICE – INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS****Avaliação do Programa CIG - 2013****1) Ramo de atuação**

- Indústria
- Comércio
- Serviço
- Construção Civil
- Alimentício

**2) Quantidade de funcionários**

- 01 a 09 funcionários
- 10 a 49 funcionários
- Acima de 50 funcionários

**3) Faturamento Anual**

- Até 360.000 mil reais
- De 360.000 a 3.600.000 mil reais
- Acima de 3.600.000 mil reais

**4) Há quanto tempo a sua empresa atua no mercado?**

- 01 a 05 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- Acima de 20 anos

**5) O que levou o(a) Sr(a) a buscar consultoria?**

- Necessidade de mais conhecimento técnico
- Dificuldades financeiras
- Dificuldades de gestão
- Diagnóstico empresarial
- Indicação
- Venda SEBRAE
- (Re)estruturação interna
- Outro. Qual?

**6) Por que o(a) Sr(a) optou por participar do Programa CIG?**

- Orientação do SEBRAE
- Indicação de amigos ou pessoas que já participaram
- Melhor adequação às necessidades percebidas
- Venda SEBRAE (Call center, consultores etc.)
- Por causa do módulo financeiro

- Por causa do módulo comercial
- Pelo custo-benefício
- Pelo tempo de duração
- Outro. Qual?

**7) Suas expectativas em relação ao programa foram atendidas?**

- Expectativas foram superadas
- Expectativas foram atendidas
- Expectativas foram atendidas em parte
- Expectativas não foram atendidas
- Não sabe

**8) Todos os planos de ações propostos pelos consultores foram implantados?**

- Sim, todos
- Alguns não foram implantados
- Nenhum foi implantado

**9) Houve alguma resistência da sua parte, ou da parte dos colaboradores?**

- Sim, muita
- Sim, pouca
- Não

**10) Como o(a) Sr(a) avalia a metodologia e eficácia do Programa?**

- Excelente/ muito boa
- Boa
- Razoável
- Regular
- Péssima

**11) Quais são os pontos fortes percebidos na metodologia?**

**12) E os pontos fracos?**

**13) Houve alguma mudança notável na organização devido ao programa?**

- Não
- Sim, muita
- Sim, pouca
- Não implantou as ações propostas
- Não sabe

**14) Qual(is)?**

**Espaço para comentários adicionais/sugestões.**