

# Por que contratar um serviço de consultoria empresarial? Uma visão de consultores e empreendedores

## Why hire a service of business consultancy? A vision from consultants and entrepreneurs

Leonardo CALIARI [1](#); Laura Alves SCHERER [2](#)

Recibido: 08/09/16 • Aprobado: 30/09/2016

### Conteúdo

[1. Introdução](#)

[2 Fundamentação teórica](#)

[3 Procedimentos metodológicos](#)

[4 Apresentação e análise dos resultados](#)

[5. Considerações finais](#)

[Referências](#)

#### RESUMO:

Este estudo buscou analisar os motivos pelos quais os empreendedores contratam o serviço das consultorias em um município do interior do Brasil. Através de uma pesquisa descritiva e qualitativa, com cinco consultores e cinco empreendedores que já contrataram esse serviço, constataram-se divergências de opiniões, sendo que, para os consultores, seus clientes buscam consultoria para que ela resolva seus problemas, já para os empreendedores, o motivo da contratação relaciona-se ao intuito de aperfeiçoar sua gestão empresarial. O ponto em comum refere-se ao crescente número de empreendedores que buscam o serviço com propósito de crescimento, e não apenas para solucionar problemas.

**Palavras-chave:** Consultoria Empresarial, Relação consultor-cliente, Motivos da contratação do serviço.

#### ABSTRACT:

This study aimed to analyze the reasons why entrepreneurs hire the services of consultants in an inland city of Brazil. Through a descriptive and qualitative research, which interviewed five consultants and five entrepreneurs who have already contracted this service, found some differences of opinion, being that, for consultants, clients seek advice on it to solve their problems, as for entrepreneurs, the reason for the contract relates to the purpose of improving its business management. The commonality refers to the growing number of entrepreneurs who seek the service for growth purpose, not just to solve problems.

**Keywords:** Business consultancy; Consultant-client relationship; Reasons for contracting the service.

## 1. Introdução

Os estudos relacionados ao tema empreendedorismo no Brasil vêm se intensificando nos

últimos tempos, e isto advém do aumento no número de pequenos empreendedores e de sua contribuição na economia do país. Conforme o SEBRAE (2015) a participação dos pequenos negócios na economia brasileira vem crescendo nas últimas décadas, sendo que em 1985 representava 21,0% do PIB, passando para 23,2% em 2001 e para 27% em 2011.

Apesar da sua relevância econômica, a percepção dos brasileiros em relação à importância das MPEs (Micro e Pequenas Empresas) não é uma unanimidade, e isto se dá por estarem acostumados a ver grandes organizações e o Estado como os polos da economia e fontes de emprego, e com isso tem-se essa resistência ao direcionar as expectativas para os pequenos empreendimentos (DOLABELA, 2008). Além dos impactos positivos na economia, o crescimento na quantidade de MPEs no Brasil, juntamente com as mudanças contínuas do mundo empresarial, acirraram a concorrência por produtos de maior qualidade e com preços mais baixos, exigindo novas abordagens por parte das empresas em relação à administração do seu negócio (BORGES; OLIVEIRA, 2014; ALVES; DIAS; MONSORES, 2015).

Essas mudanças organizacionais exigem maior competitividade dos empresários, sendo que as atribuições pelo sucesso ou fracasso empresarial estão nas mãos das pessoas que as dirigem e dependem de como elas percebem e se comportam diante dessas mudanças (MINELLO, 2014). Com isso, a necessidade de se realizar mudanças imediatas nos sistemas organizacionais e nos processos produtivos das empresas ampliou significativamente a relevância dos serviços de consultoria, pelo fato de que novos métodos de gestão e desempenho começam a ser demandados (BELFORT, 2004; LEITE et al., 2009).

Apesar dessa relevância, o fator regional afeta a relação entre as empresas de consultorias e os empreendedores, e isto é mencionado por Santini et al. (2015), pelo fato das realidades regionais e as capacidades de reagir às dificuldades encontradas na gestão do negócio serem distintas, as medidas de auxílio adotadas também deverão ser diferenciadas.

O presente estudo foi realizado em Santana do Livramento, cidade da região da campanha gaúcha, metade sul do Rio Grande do Sul (RS), Brasil, onde a maioria das empresas é de micro e pequeno porte. Conforme estudos de Dutra (2003) e Batista, Silveira e Alves (2006) a metade sul do RS, a partir do século XX, passou por um período de estagnação econômica, algo que persiste até hoje. Esta estagnação pode ter influência direta ou indireta nas empresas da região, dificultando a melhoria contínua que, conseqüentemente, diminui a competitividade. Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar os motivos pelos quais os empreendedores de Santana do Livramento-RS contratam o serviço das consultorias e a relação consultor-cliente.

---

## **2. Fundamentação teórica**

### **2.1 Consultoria Empresarial**

Com o atual nível de competitividade no mercado empresarial e o crescente número de empreendimentos, não basta mais as empresas cortarem custos e apertarem o cinto, elas precisam pensar, combinar e gerar inovação através da identificação de oportunidades se quiserem crescer ou até mesmo se manter no mercado empresarial (HASHIMOTO, 2006).

Para Leite et al. (2009) esse nível de competitividade, juntamente com as rápidas mudanças no ambiente empresarial e a aceleração tecnológica, são causas mais do que suficientes para determinar o conceito de atuação e necessidade dos serviços de consultoria. A urgência para adquirir um conhecimento vasto e, simultaneamente, sobre diversas especializações que os empreendedores necessitam para manterem a sua empresa ativa, justifica a importância do surgimento e ampliação das consultorias.

As consultorias começaram a ampliar suas atividades no Brasil a partir da década de 1960, devido ao crescimento das indústrias e da necessidade de constante atualização das técnicas e métodos de gestão por parte dos empreendedores, para manterem os seus negócios diante de

um cenário de forte concorrência e desestabilidade econômica (BELFORT, 2004; CARVALHO; ARAÚJO; REZENDE, 2008).

O termo consultor origina-se do latim “*consultore*” e pode ser traduzido como aquele que dá ou pede conselhos a alguém (LEITE et al., 2009). Para Weiss (2012) não há uma definição clara sobre ser consultor, não existem certificações ou restrições legislativas que impeçam alguém de ser um consultor, opondo-se à maioria dos empregos, pois o consultor, com seus conhecimentos e habilidades, proporciona valor para auxiliar o cliente a melhorar sua situação em troca de uma remuneração definida de comum acordo entre as partes.

Para Block (2013) todo aquele que pode exercer influência sobre algum indivíduo, grupo ou organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças, pode ser considerado um consultor. No momento em que se assume o controle direto sobre estas ações da empresa, já não se está agindo como consultor, mas sim como um gerente.

Os consultores buscam criar condições para que os empreendedores desenvolvam seu próprio aprendizado durante a consultoria, pois através do diálogo eles trocam ideias para que o cliente consiga identificar os problemas da sua empresa, suas causas e as alternativas para resolvê-los (SILVA JÚNIOR et al., 2012). Geralmente o consultor proporciona suporte para que os empreendedores não encerrem as atividades das empresas precocemente e consigam atuar de maneira mais eficiente e eficaz (CARVALHO; ARAÚJO; REZENDE, 2008).

No Brasil o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) possui papel fundamental ao proporcionar consultorias e ao ser articulador político com os diferentes setores que se relacionam direta ou indiretamente com as MPEs (RALIO; DONADONE, 2015). Empresas clientes do SEBRAE, de empresas de consultoria, ou que buscam apoio em incubadoras, têm índices de encerramento inferiores às demais, provando a possibilidade de reduzir taxas de mortalidade através de ações de auxílio aos empreendedores (BORGES; OLIVEIRA, 2014).

Ainda na literatura referente ao tema consultoria, ela pode ser classificada em duas modalidades: a consultoria interna e a externa (LEITE et al., 2009; WEISS, 2012; BLOCK, 2013). A consultoria interna pode ser entendida como as atividades executadas por um profissional que possui vínculo empregatício na empresa, ou seja, ele é funcionário da empresa em tempo integral realizando consultorias exclusivamente para ela (WEISS, 2012). Já o consultor externo é aquele que não possui um vínculo empregatício com a empresa-cliente e que sua relação com ela tem um prazo de duração estipulado previamente através de contrato, sendo considerada uma parceria entre as partes (LEITE et al., 2009).

De acordo com Block (2013) os consultores internos, na maioria das vezes, agem por imposição de seus superiores do que por sua preferência, o que aumenta os riscos da negociação, pois na realidade o que o consultor interno pode realizar na organização é fazer com que os custos das mudanças se tornem explícitos, sem ter a palavra final. Já os externos enfrentam a maioria dessas situações, porém com menor intensidade, pois ao estar do lado de fora da organização ele tem um mercado potencial mais amplo para os seus serviços.

A atividade de consultoria, mais especificamente o consultor externo, tem uma importante característica que é a objetividade, pois por não pertencer à organização, ele tem uma visão mais ampla e objetiva do contexto da empresa, pelo fato de enxergar a empresa por outro ângulo permitindo-lhe dar sugestões para o cliente de maneira apropriada, com neutralidade e no tempo certo (BELFORT, 2004; ARAUJO, 2008; CLARO et al., 2011).

Segundo Oliveira (2010), além de consultor interno ou externo, as consultorias também podem ser classificadas quanto a sua estrutura e quanto a sua amplitude, do qual essas classificações estão representadas no quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de Consultorias

<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>

<b>Quanto a sua estrutura</b>	<b>Consultoria de Pacote</b> – Aquela que é realizada através da utilização de fortes estruturas metodológicas e técnicas administrativas, buscando uma padronização do serviço de consultoria, sem se preocupar com a adequação ao contexto e à realidade em que a empresa-cliente está inserida.
	<b>Consultoria Artesanal</b> – Aquela que busca fornecer um atendimento personalizado aos problemas do cliente, elaborada com métodos e técnicas fundamentadas com base em modelos aplicados em empresas semelhantes. Seu resultado final tem maior qualidade e proporciona a independência do cliente em relação à empresa de consultoria.
<b>Quanto a sua amplitude</b>	<b>Consultoria Especializada</b> – Opera especificamente em um ou poucos assuntos na organização, dentro de uma área de conhecimento (marketing, RH, finanças, etc.), sendo considerado o tipo de consultoria de maior crescimento nos últimos anos. Algumas de suas vantagens são: a maior qualidade nos serviços prestados, maior agilidade com menores custos e maior grau de treinamento das pessoas envolvidas.
	<b>Consultoria Total</b> – Trabalha praticamente em todas as operações da empresa-cliente. É alvo de críticas pelo fato de muitas vezes tratar de vários assuntos de maneira não integrada, opinar em todos os setores da empresa e provocar desperdício de esforços. Importante analisar se os métodos aplicados estão integrados e se existe no mínimo um especialista para cada assunto.
	<b>Consultoria Globalizada</b> – Aquela que consolida os seus serviços em empresas globalizadas e que opera em diversos países. Possui uma forte evolução tecnológica, principalmente em TI, e atua com o objetivo de formar campos de livre comércio e blocos econômicos que interliguem os mercados, principalmente o de consumo e o financeiro.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Oliveira (2010).

Exceto nos tipos de consultoria total e globalizada, as consultorias são, em sua grande maioria, empresas compostas por profissionais autônomos que realizam projetos específicos de sua área e que exercem seu trabalho de acordo com suas principais especialidades (CLARO et al., 2011). A consultoria de pacote era comum nas décadas de 1960 e 1970, mas é pouco usada atualmente por ser algo padronizado, inadequado ao contexto atual de constantes mudanças em que as empresas vivenciam (OLIVEIRA, 2010). Atualmente as consultorias proporcionam soluções customizadas, que se adequem ao contexto e à realidade de cada cliente, no sentido de que exista forte interação consultor-cliente (CLARO et al., 2011).

As consultorias fazem parte de um dos serviços que mais cresceu no mundo nos últimos anos, podendo-se afirmar que será um mercado promissor no futuro e que sua importância será ainda maior (OLIVEIRA, 2010). Entretanto, infelizmente, os serviços de consultoria continuarão crescendo constantemente no quesito quantidade, mas pouco em qualidade, pelo fato das consultorias terem sido reativas ao invés de proativas, ou seja, apenas respondendo às tendências e aos caprichos do contexto empresarial (WEISS, 2012).

A experiência, o conhecimento e a habilidade de inovar na prestação das consultorias constituem um ativo essencial para as mesmas, que pode gerar vantagem competitiva, sendo

fundamental que as consultorias consigam oferecer algo superior a seus clientes (CLARO et al., 2011). Além disso, a compreensão de consultoria está diretamente relacionada ao aprendizado, considerando que, em tese, todo o conhecimento transferido pelo consultor ao cliente fica na organização, pois contribui para que os administradores agreguem mais conhecimento e habilidades na condução de seu negócio, aprimorando a capacidade administrativa ao se tomar decisões (ARTIOLI JÚNIOR; BORGES, 2015).

Conforme Leite et al. (2009) essas decisões em relação às mudanças organizacionais devem ser pensadas e bem planejadas. É fato que nos dias atuais os planejamentos estratégicos são afetados pela rapidez do cenário externo e, por este motivo, seja considerado difícil conseguir realizar ações planejadas a médio e longo prazo, entretanto não se deve desvalorizar a estruturação e planejamento das ações.

Todavia, segundo Claro et al. (2011) a participação das consultorias nos processos de mudança no ambiente das empresas-clientes pode ser um impasse nessa relação. Essa participação é previamente determinada através de contrato consolidado entre as partes, porém, de qualquer maneira, o consultor sempre terá a responsabilidade no êxito ou não das suas intervenções, devendo ser proativo e ter tarefas bem definidas, para que ele possa agir como um observador e auxiliar o seu cliente em relação aos problemas técnicos ou gerenciais.

Nesse sentido, o próximo tópico irá ressaltar alguns estudos da relação entre o consultor e seus clientes considerados nesta pesquisa, os empreendedores.

## **2.2 Relação consultor-cliente**

A relação consultor-cliente tem algumas peculiaridades importantes e ao mesmo tempo imprescindíveis ao bom andamento desta parceria, do qual uma delas é a questão da confiança mútua (LEITE et al., 2009). A construção desta confiança entre consultor e cliente é estabelecida no cotidiano da parceria entre eles, e até mesmo com base em experiências anteriores, pois experiências que foram bem ou mal sucedidas, ou ainda recomendações de outros empreendedores que já contrataram um serviço de consultoria, são fatores que podem influenciar essa relação antes mesmo dela começar (ALMEIDA; FEITOSA, 2007).

Apesar do constante crescimento no número de MPEs, ainda existe certo distanciamento entre essas empresas e os serviços de consultoria (CONCEIÇÃO, 2015). Por enxergarem os serviços de consultoria como custos e não como um investimento em médio e longo prazo, essas MPEs acabam desistindo por considerar as mudanças propostas pelos consultores como algo desgastante para eles executarem, sem contar que muitos têm receio em expor o que ocorre na gestão do seu negócio (ALVES; DIAS; MONSORES, 2015).

De acordo com Carvalho, Araújo e Rezende (2008) no Brasil, principalmente no Sul e Sudeste, a consultoria empresarial é um serviço muito comum e rotineiro, entretanto nas demais regiões percebe-se que ainda existe uma grande restrição por parte das empresas em relação a este serviço. Para os autores provavelmente isso ocorre pelo fato da maioria dessas empresas serem familiares, pelo qual os gestores e/ou proprietários não são acostumados a confiar em pessoas desconhecidas para dar sugestões em seus negócios.

Alves, Dias e Monsores (2015) ressaltam que no caso das micro e pequenas empresas compostas por organizações familiares, que vem passando por processos de sucessão de geração em geração, pode ocorrer que seus atuais dirigentes não possuam conhecimento em relação a planejamento e gestão, podendo chegar a um ponto em que assuntos da empresa e questões pessoais se misturem, arrastando a empresa à falência.

O desejo dos clientes de conseguirem respostas prontas e instantâneas para seus problemas vai de encontro ao objetivo do serviço de consultoria, que é o de fazer com que o cliente consiga diagnosticar e superar por conta própria suas dificuldades (SILVA JUNIOR et al., 2012). Atualmente algumas empresas já contratam os serviços de consultoria em busca de novas oportunidades no mercado, ao invés de apenas solucionar conflitos, sendo que, para pequenas

empresas, ter essa visão possibilita o seu crescimento no mercado em que está inserido (ALVES; DIAS; MONSORES, 2015). Porém, na maioria das vezes, o consultor é contratado quando a empresa-cliente já está em uma situação delicada, exigindo que a consultoria seja breve e que o problema seja solucionado imediatamente, favorecendo o uso de soluções básicas de curto prazo que inevitavelmente falham (SILVA JUNIOR et al., 2012).

O consultor deve ser um profissional preparado e com uma conduta ética na prestação dos seus serviços, para que possa realizar bons trabalhos junto aos empreendedores (OLIVEIRA, 2010; BLOCK, 2013; SANTOS; GOÉS, 2015). Seu papel é simplificar os processos de mudança da empresa-cliente, fazendo isso mediante comprometimento produzido com seus líderes e gerentes, e para isto ocorrer ressalta-se a importância de se construir uma ótima relação entre consultor e cliente durante todas as fases da consultoria (LEITE et al., 2009). Para Block (2013) todas as consultorias devem passar necessariamente por cinco fases sequenciais, que estão descritas no quadro 2.

Quadro 2 - Fases da Consultoria

<b>Fase</b>	<b>Descrição:</b>
1º- Entrada e Contato	Contato inicial com o cliente que inclui a realização de reuniões, a investigação para descobrir qual o problema, se o consultor é a pessoa certa para o caso e quais as expectativas do cliente quanto à consultoria.
2º- Coleta de Dados e Diagnóstico	Etapa em que o consultor coleta dados referentes ao problema e dá o seu diagnóstico ao cliente, além de definir os métodos a serem utilizados e o prazo de execução do projeto.
3º- Feedback e Decisão de agir	Etapa em que o consultor resume todos os dados coletados e planeja sua execução, estipulando cada passo a ser seguido pela empresa-cliente.
4º- Engajamento e Implantação	Etapa de execução do que foi planejado. Normalmente a implantação é iniciada através de eventos educacionais que podem ser uma série de reuniões para realizar mudanças, uma única reunião com o objetivo de que as partes da organização operem em conjunto para solucionar o problema, treinamentos, etc.
5º- Extensão, Reciclagem ou Término	Etapa do Feedback do cliente, para que possa saber se a consultoria surtiu o efeito esperado inicialmente. Se bem feito o trabalho pode ser encerrado, mantendo aberta a possibilidade de novas consultorias futuramente. Também há possibilidade de fracassar, sendo que neste caso provavelmente o cliente terá receios quanto à contratação de serviços de consultoria.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Block (2013).

O contato inicial entre consultor e cliente representa um momento-chave para a boa relação desta parceria, pois nesse momento o consultor avalia a realidade da empresa-cliente diante do mercado e os resultados que já foram alcançados por ela, bem como o planejamento de longo

prazo almejado por seus gestores (CARVALHO; ARAÚJO; REZENDE, 2008). A competência durante as fases de contratação, do diagnóstico e da decisão de agir, garantem as bases para o sucesso da implantação da consultoria (BLOCK, 2013), e para isso, conforme Claro et al. (2011) o consultor deve ter um papel proativo para estabelecer uma boa relação e utilizar de técnicas modernas que tragam benefícios que sejam notados pelos clientes.

É importante ressaltar que cada empresa-cliente possui cultura, porte e estratégia diferenciada, e desse modo, a contribuição do cliente durante todas as etapas é fundamental para facilitar o acesso do consultor aos dados na empresa, para que ele possa efetuar o seu serviço da melhor maneira possível (LEITE et al., 2009; OLIVEIRA, 2010). O papel do cliente é de fazer o elo entre a sua empresa e o consultor, facilitando a realização de um diagnóstico preciso dos problemas da empresa (SILVA JUNIOR et al., 2012).

Pode-se afirmar que a interação social entre consultor e cliente possui caráter recíproco, construindo conhecimento para ambos, sendo que essa relação é um processo interativo e contínuo pela qual, tanto o consultor quanto o cliente, devem agir em sincronia, trabalhando em equipe em prol dos objetivos a serem alcançados (ALMEIDA; FEITOSA, 2007; ALVES; DIAS; MONSORES, 2015; CONCEIÇÃO, 2015). É necessário que as ações de ambos, relacionadas ao papel social assumido, convertam-se em uma prática reflexiva, especialmente adotada pelo consultor, mas que também proporciona ao cliente rever seus conceitos de gestão a partir dessa experiência (ALMEIDA; FEITOSA, 2007).

Em tese, o trabalho de consultoria deve respeitar a interdependência entre consultor e cliente, pois o foco do consultor deve estar voltado para conseguir manter ou até mesmo elevar a autonomia do seu cliente, de maneira que ele consiga diagnosticar e encontrar soluções de seus próprios problemas (SILVA JUNIOR et al., 2012). O consultor deve comprometer-se em ações e projetos bem-sucedidos que façam com que as pessoas, grupos ou organizações clientes consigam administrar a si mesmos de maneira diferente, para que eles consigam se adaptar as mudanças organizacionais (BLOCK, 2013).

Carvalho, Araújo e Rezende (2008) destacam a importância de que o empreendedor reconheça suas dificuldades e os problemas que está enfrentando, além de estar consciente que precisa recorrer a um suporte externo, de uma consultoria empresarial, sabendo os motivos que geraram a necessidade de buscar esse serviço. Os empreendedores devem admitir os benefícios que podem ser obtidos com a contratação dos serviços de consultoria, tendo definido quais os resultados que esperam após sua realização.

Depois de apresentada a fundamentação teórica, passa-se agora para a apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados para o presente estudo.

---

### **3. Procedimentos metodológicos**

O presente estudo é do tipo descritivo, que conforme Gil (2010) busca descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. A pesquisa é considerada descritiva, pois buscou descrever como ocorre o trabalho das consultorias com os empreendedores do município de Santana do Livramento, Estado do Rio Grande do Sul, Brasil, e assim compreender quais os motivos que fazem os empreendedores buscarem o apoio deste tipo de serviço.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, a qual, conforme Marconi e Lakatos (2011), tem como objetivo analisar aspectos mais profundos em relação a determinado fato ou objeto, e assim gerar análises mais específicas sobre certas atitudes, investigações e tendências de comportamento. Optou-se por uma pesquisa qualitativa para conhecer o trabalho das consultorias e relacionar com a visão dos empreendedores, buscando compreender as peculiaridades da relação consultor-empendedor.

Buscou-se compreender a percepção de dois grupos de respondentes distintos, os representantes das consultorias, denominados nesta pesquisa de C1 a C5, e os empreendedores que contrataram serviço de consultoria empresarial, denominados nesta pesquisa de E1 a E5. Tanto as empresas de consultoria quanto os empreendedores foram

selecionados através de pesquisas na internet e nas redes sociais, além da indicação de contatos, através de *purposeful sampling*, que é quando as informações são obtidas a partir das redes de contatos do pesquisador, estratégia muito usada para pesquisas qualitativas com o objetivo de identificar e escolher pessoas, grupos e/ou organizações com conhecimento em relação ao fenômeno de interesse do estudo (SURI, 2011, tradução nossa).

Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, seguindo dois roteiros de entrevista, um para as consultorias e um para os empreendedores, sendo que estes roteiros foram construídos a partir dos elementos citados no referencial teórico. As entrevistas foram realizadas pessoalmente com cada consultor (ou representante da empresa de consultoria) e empreendedor selecionado, e foram gravadas para que posteriormente os dados pudessem ser transcritos e analisados.

A análise dos dados obtidos foi efetuada através da aplicação da técnica de análise de conteúdo, que, conforme Bardin (2011), é um grupo de técnicas de análise que visam obter indicadores que permitam ao pesquisador tirar conclusões das informações obtidas com os entrevistados. A autora divide a análise de conteúdo em três etapas: a) a Pré-análise, em que neste estudo, consistiu no agrupamento de todas as transcrições em um só documento para realizar uma leitura flutuante destacando trechos e elaborando indicadores que auxiliassem na interpretação das respostas dadas pelos representantes das consultorias e pelos empreendedores; b) a Exploração do material, que consistiu na categorização, ou seja, classificação de um conjunto de elementos através de um título genérico; c) e a Interpretação dos dados, que consistiu na análise das categorias à luz do referencial teórico sobre o tema, do qual os dados foram agrupados com os principais trechos retirados das entrevistas, seja textualmente ou através de quadros comparativos para melhor explicar os resultados.

---

## **4. Apresentação e análise dos resultados**

### **4.1 Perfil dos entrevistados**

Conforme mencionado na metodologia, os entrevistados desta pesquisa foram divididos em dois grupos, o primeiro formado por empresas prestadoras de consultoria e o segundo por empreendedores que já contrataram os serviços das consultorias. No total foram dez entrevistados, sendo cinco de cada grupo, do qual foram coletados dados referentes a gênero, idade, escolaridade, profissão, segmento da consultoria, segmento do negócio, número de consultores, número de funcionários e tempo de atuação na cidade.

Do primeiro grupo destaca-se que quatro dos cinco entrevistados são consultores efetivamente, exceto C2 que é gestor de projetos do SEBRAE na região da campanha e representou a consultoria do SEBRAE que terceiriza seus consultores. Dos quatro consultores, constam dois homens e duas mulheres, e este fato evidencia que, embora se utilize o termo consultor, é grande o número de consultoras, sendo a consultoria e a gestão empresarial profissões com maior equidade de gênero (ARAUJO, 2008) Além disso, percebe-se que a faixa etária dos entrevistados e o tempo de atuação das consultorias possui bastante variação, de 26 a 49 anos, além de que a maioria deles são consultores autônomos e externos às empresas em que atuam, sendo que um entrevistado que é consultor interno em uma empresa também se dedica a prestação de serviços para outras empresas.

Quanto ao segundo grupo pode-se destacar que E2, E3 e E5 estão em atividade em Santana do Livramento-RS, enquanto E1 e E4 não atuam mais na cidade, sendo que E1 encerrou as atividades da empresa e E4 continua com seu empreendimento em outro município. O grupo está em uma faixa etária de aproximadamente 30 anos, exceto E5 que difere desta média, e possuem poucos funcionários, sendo que dois são microempreendedores individuais. Ressalta-se que todos os entrevistados possuem alguma graduação, curso técnico ou ao menos estão cursando ensino superior com ênfase em administração.



## 4.2 Categorias de Análise

Nesta seção são analisadas as categorias definidas para este estudo, são duas: Contratação dos serviços de consultoria e a prestação da consultoria e suas dificuldades.

### 4.2.1. Contratação dos serviços de consultoria

O serviço de consultoria empresarial é um dos serviços que possui uma forte tendência de crescimento para os próximos anos (OLIVEIRA, 2010), sendo que, pelo fato dos empreendedores necessitarem de conhecimentos sobre diversas especificações em um curto espaço de tempo, conseqüentemente houve uma ampliação na oferta desse tipo de serviço (LEITE et al., 2012). O consultor, com uma visão externa, auxilia os empreendedores na tomada de decisão, mas não tem controle direto na execução das mudanças dentro da empresa (BELFORT, 2004; BLOCK, 2013). No entanto muitos empreendedores buscam os serviços de consultoria para que os consultores resolvam todos os seus problemas, sendo que este não é o real papel do consultor. Este fato pode ser evidenciado nos relatos de C1, C2 e C4.

Primeiramente os clientes buscam que a gente solucione os problemas deles, a qualquer custo. Com isso temos um processo para explicar para eles o que realmente significa uma consultoria, e na medida em que eles vão compreendendo o papel da consultoria ou eles se envolvem ou dizem que não é isso que eles procuram (C1).

[...] os empreendedores que vêm buscar auxílio já chegam com problema. Raros são aqueles que chegam na intenção de expandir, de fazer outros negócios, de melhorar seu padrão de qualidade, do seu produto, etc. [...] Quando você empreende por necessidade você faz aquilo que no momento pode estar dando resultado positivo, e às vezes sem entender, sem conhecer, sem dominar o assunto, e isso logo aparece, trazendo um resultado negativo que naturalmente você vai ter que se socorrer, buscar alternativas para sair dessa situação negativa para uma positiva (C2).

Hoje os nossos clientes, a maioria para não dizer todos, geralmente nos buscam quando já estão com muita dificuldade. Dificilmente a gente pega algum cliente para melhorar algo dentro da empresa ou para começar um empreendimento, mas sim quando já estão com a "corda no pescoço", sem saber o que fazer e onde agir (C4).

Percebe-se que, na opinião dos consultores, boa parte dos empreendedores busca o serviço de consultoria apenas quando já estão com problemas e dificuldades na gestão do seu negócio, dificultando a atuação do consultor que, com pouco tempo para agir, não consegue auxiliar o cliente a reestruturar sua empresa diante destas dificuldades, o que coaduna com a ideia de Silva Junior et al. (2012). Além disso, credenciam o consultor como sendo aquele que salvará a sua empresa, ou seja, aquele que resolverá todos os problemas do empreendedor, mas ao verem que a consultoria não consegue os resultados esperados, pelo fato da empresa já estar em situação delicada, eles consideram que a consultoria empresarial é um serviço que não funciona, semelhante à visão de Santos e Góes (2015).

Esse fato ocorre pela falta de conhecimento em relação à atuação das consultorias, porque muitos empreendedores consideram que o consultor irá entrar na empresa e resolver os seus problemas (SANTOS; GOÉS, 2015), entretanto não é o consultor que toma decisões para o empreendedor, mas sim propõe soluções para que o cliente possa executar no seu empreendimento (ARTIOLI JÚNIOR; BORGES, 2015), além de motivar o empreendedor a buscar as respostas para seus problemas, para quando o consultor terminar seu serviço ele possa continuar coordenando os processos da sua empresa (SILVA JUNIOR et al., 2012).

Apesar de que muitos contratam a consultoria para sair de uma situação delicada, é crescente o número de casos em que os consultores são contratados para auxiliar os empreendedores a profissionalizarem e até mesmo expandirem o seu negócio, tendo consciência dos resultados futuros que a consultoria trará para o seu empreendimento (ALVES; DIAS; MONSORES, 2015). Isto pode ser evidenciado nos casos dos cinco empreendedores entrevistados, conforme

descrito no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Motivos da contratação da consultoria

<b>Entrevistado</b>	<b>Motivos da contratação da consultoria</b>
<b>E1</b>	Busquei o serviço de consultoria logo no início do meu empreendimento, pois como eu não tinha competências gerenciais eu comecei a notar que mesmo divulgando, fazendo propaganda, campanhas de publicidade, não estava tendo retorno, não tinha clientes na minha loja. Então busquei a consultoria para identificar o porquê dos clientes não estarem vindo até a minha loja e assim tentar aumentar as vendas.
<b>E2</b>	A contratação de um serviço de consultoria surgiu da necessidade que eu tinha de melhorar e organizar o meu negócio, de maneira que ele se desenvolvesse de forma profissionalizada com o objetivo de se manter no mercado e se tornar competitiva.
<b>E3</b>	Eu trabalhava anteriormente como corretor em um banco, e daí eu decidi abrir a minha própria corretora de seguros. Com isso contratei a consultoria para me auxiliar na abertura da minha empresa, do qual me ajudou a elaborar o plano de negócios, a analisar o ambiente e o mercado em que eu estava ingressando.
<b>E4</b>	Contratei a consultoria antes de iniciar o meu negócio para fazer um planejamento, sendo que o principal objetivo foi o de me auxiliar na parte dos custos, da precificação do meu produto e da elaboração da imagem, da marca da minha empresa.
<b>E5</b>	Eu contratei duas vezes, na primeira eu já estava há dois anos no mercado, e daí resolvi contratar uma consultoria para fazer uma pesquisa de como estava a minha gestão, de que pontos poderiam ser melhorados, mas na segunda vez acabou que eu busquei o serviço, mas quando ia começar a implantação da consultoria eu decidi não seguir, pois não concordei muito com os termos propostos pelo consultor.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observando o quadro 3, que mostra o motivo de cada empreendedor ter contratado o serviço de consultoria, nota-se que todos buscaram o serviço de consultoria com o intuito de melhorar a gestão da sua empresa e/ou ampliar seu negócio no mercado, contrariando os depoimentos iniciais dos consultores apresentados, de que os empreendedores só procuram a consultoria quando já estão em situação graves. Além disso, deve-se ressaltar que três dos empreendedores entrevistados (E1, E3 e E4) buscaram o serviço antes de iniciar ou logo nos primeiros meses do empreendimento.

Apesar desta contradição, os consultores entrevistados ressaltam os verdadeiros empreendedores, ou seja, aqueles que buscam o serviço de consultoria para melhorar a gestão da sua empresa, diferenciando-os dos que são apenas empresários e buscam o serviço apenas para resolver problemas. Esses fatos relacionados à contratação dos serviços de consultoria no início do empreendimento e da diferenciação entre empreendedor e empresário podem ser

visualizados nos relatos de C1 e C5.

A grande maioria dos empreendedores, dos que são realmente empreendedores, buscam os meus serviços já tendo a consciência do que é uma consultoria, e com isso eles buscam qualificar, melhorar, profissionalizar a gestão da sua empresa. [...] eles estão numa fase do negócio em que ele está expandindo, [...] chegam nesse patamar, ficam receosos e buscam uma consultoria. Já os que não são empreendedores, que são "empresários apenas", buscam consultoria para solucionar problemas, sendo que não é esse o verdadeiro significado de consultoria (C1).

[...] os meus clientes não me procuram pensando em aumentar o lucro, mas sim organizar a gestão do seu negócio. [...] pouquíssimos são os que me procuram para iniciar uma empresa, que seria o ideal já começar certo, sendo que a maioria já está no mercado e entra num processo de turbulência, com muita demanda e pouca organização no andamento do seu negócio (C5).

O consultor é contratado com o intuito de facilitar a realização das mudanças necessárias pelas empresas, sendo que, para ter êxito, ele deve buscar o comprometimento dos líderes da empresa, e para isso ele deve construir uma relação de confiança mútua com seu cliente em todas as etapas da consultoria (LEITE et al., 2009). No primeiro contato, o consultor busca conhecer as capacidades administrativas do empreendedor e as condições da empresa-cliente frente ao segmento de mercado do qual ela está inserida (CARVALHO; ARAÚJO; REZENDE, 2008), além de que nesse momento, por meio de suas ações, o consultor começa a conquistar a confiança do cliente, sendo que um primeiro contato ruim pode afetar negativamente todas as etapas posteriores da consultoria (BLOCK, 2013).

Para buscar diminuir os riscos de insucesso durante a realização das consultorias, os consultores entrevistados mencionam que tem realizado na primeira etapa da consultoria um "pré-diagnóstico" com os clientes, para ter o conhecimento de cada caso, poder pensar nas possíveis soluções e definir se é realmente um serviço de consultoria empresarial que o empreendedor está necessitando. Os trechos das falas de C1, C2 e C4 ilustram o significado do pré-diagnóstico e como ele é realizado pelos consultores.

No primeiro contato eu vou até a empresa e lá a gente tem uma conversa informal, sem custos para o cliente, para conhecer mais a empresa, pois antes de ir eu já faço um estudo prévio da empresa e chegando lá eu amplio meu conhecimento sobre ela. Após essa conversa eu faço uma espécie de "pré-diagnóstico" com o empreendedor ou com os sócios da empresa e a partir disso eu consigo apresentar uma "pré-proposta de trabalho", do qual o responsável terá a opção de analisar e ver se é aquilo realmente o que ele quer. Tendo o aval dessa proposta eu formalizo uma proposta final do qual ele faz uma análise e assina o contrato (C1).

A consultoria em si ela é feita através de um pré-diagnóstico, do qual nosso técnico atende o empresário, do qual é feito um levantamento de necessidades do empresário, pois muitas vezes ele chega aqui e no seu entendimento ele precisa vender mais, logo ele quer uma consultoria em marketing. Então através desse primeiro diagnóstico, dessa conversa, se identifica que, na verdade, ele não precisa de marketing, mas sim ter um planejamento adequado para sua venda, para que ela possa trazer o resultado esperado. [...] esse primeiro contato (pré-diagnóstico) é sem custo para o cliente, e serve para que a gente possa de fato identificar qual é a melhor solução, pois eu costumo dizer que nós temos uma prateleira de remédios, cheia de soluções, e precisamos colocar a mão nessa prateleira e fazer a entrega correta para o cliente, e para isso tem que entender sua real necessidade (C2).

Quando o cliente nos procura, fazemos uma conversa informal antes de firmar contrato, para entender o que ele veio buscar e saber se o nosso serviço está de acordo com sua necessidade. Caso ele venha pensando que o problema é em tal coisa e após conversarmos nós concluímos que é um problema financeiro, e a gente não trabalha especificamente com a questão financeira, então a gente o encaminha para um colega

consultor com as devidas capacitações para atendê-lo (C4).

O pré-diagnóstico é um método interessante para evitar falhas durante o processo da consultoria, do qual em uma conversa informal com o empreendedor já é informada toda a metodologia e o funcionamento do trabalho do consultor evitando gastos desnecessários para o cliente (LEITE et al., 2009).

Conversas informais são boas maneiras de conseguir divulgar o papel da consultoria para os clientes e principalmente passar para o cliente qual o papel do consultor (OLIVEIRA, 2010). Porém, é importante que o empreendedor, ao buscar o serviço de consultoria, tenha conhecimento do que realmente necessita para a sua empresa, de quais motivos que o levaram a buscar esse suporte externo e estar consciente dos problemas e das dificuldades que sua empresa possui (CARVALHO; ARAÚJO; REZENDE, 2008), sendo que a eficiência na etapa da contratação garante a estrutura necessária para que o trabalho da consultoria tenha êxito nas etapas subsequentes, diminuindo os riscos de insucesso (BLOCK, 2013).

Após analisados os resultados referentes à etapa de contratação da consultoria, será apresentada a categoria referente à prestação da consultoria e às principais dificuldades encontradas pelos consultores e pelos empreendedores após a contratação do serviço.

#### **4.2.2. A prestação da consultoria e suas dificuldades**

O serviço prestado pelos consultores empresariais tem como objetivo criar condições para que o cliente consiga adquirir aprendizados que lhe auxiliem a pensar no futuro da sua empresa, sendo que através do diálogo o consultor troca ideias com o cliente para fazer com que ele mesmo possa detectar e resolver seus problemas (SILVA JÚNIOR et al., 2012). Além disso, por ser considerado um indivíduo externo a empresa, o consultor possui um ponto de vista mais amplo e direto em relação ao contexto vivenciado pela empresa, e a partir disso ele consegue auxiliar o cliente através de suas sugestões de mudanças agindo com neutralidade, objetividade e no prazo adequado (BELFORT, 2004; CLARO et al., 2011; BLOCK, 2013).

A importância de uma visão externa e o fato do consultor orientar o cliente a ser capaz de resolver seus próprios problemas pode ser notada nas falas de E3 e E4 e de C2, respectivamente.

Apesar de eu ter conhecimento em administração por ser graduado, creio que é importante ter alguém que te auxilie, que te dá uma visão diferente das coisas, principalmente quando se está fazendo uma pesquisa de mercado ou uma análise dos custos, e colocar o planejamento no papel, então é importante ter um consultor, pelo menos na minha opinião, porque ele te dá uma complementação, uma visão externa que te ajuda nos entendimento de cada passo na administração do negócio (E3).

Acho importante essa visão de fora do negócio, principalmente no caso de uma empresa pequenininha em que o dono, no caso eu, faz praticamente tudo, então as vezes a gente fica muito preso no operacional e acaba esquecendo do planejamento, do futuro da empresa, não consegue ter uma visão do negócio como um todo (E4).

[...] o consultor na verdade ele não faz por ti, ele te orienta, te explica, te mostra as ferramentas adequadas, te dá a estratégia do negócio, mas de fato quem vai decidir e quem vai aplicar é o empresário. [...] o consultor está para auxiliar, para indicar o caminho certo, mas quem vai realizar o trabalho é o cliente e por isso ele precisa dedicar um tempo para isso e ter essa firmeza de propósito (C2).

Com o dia-dia tumultuado que os empreendedores passam na gestão do seu negócio, torna-se complicado ter uma ampla visão dos problemas que vivenciam, e por estarem próximos aos problemas é possível que eles não enxerguem o momento em que eles começam, sendo que neste contexto os consultores contribuem com esta visão externa e mais abrangente da organização (OLIVEIRA, 2010). Além disso, as inúmeras experiências com organizações de diferentes portes, culturas e problemas, faz com que os consultores possuam um vasto conhecimento prático sobre as instabilidades organizacionais (ARAÚJO, 2008).

Por ter essa visão da administração como um todo, o consultor auxilia o empreendedor a sair do amadorismo e estabelecer uma gestão mais profissionalizada do seu negócio, não tanto quanto as empresas de grande porte, mas apropriada para questões de planejamento, organização e comportamento do empreendedor, para assim aprimorar seu desempenho (SANTOS; GÓES, 2015). Este contexto pode ser evidenciado nas falas de E1, E2 e C5.

Acredito que a consultoria serve para que os empreendedores consigam agregar conhecimentos relacionados à gestão do seu negócio, de maneira mais profissionalizada, saindo daquele amadorismo inicial para um negócio sério e que sobreviva às adversidades do mercado (E1).

No geral a consultoria serviu para tornar a minha empresa mais profissionalizada, saindo daquele amadorismo de empresa iniciante, e foi importante eu mudar caso quisesse me manter no mercado e ter sucesso no meu empreendimento (E2).

[...] gestão empresarial profissional é uma obrigação, e às vezes a gente vê que a gestão é levada de qualquer jeito, não existindo essa visão de ter uma gestão profissional, que é necessária, pois se tu não é administrador e não é da área então chama alguém que possa te ajudar, no caso uma consultoria empresarial (C5).

Apesar de terem boas ideias para inovarem na prestação dos seus serviços, os consultores encontram várias barreiras na realização do seu trabalho, provavelmente pelo fato da consultoria empresarial ser distinta da maioria dos outros serviços ao exigir que o consultor vá atrás dos seus clientes, e não esperar que o cliente bata a sua porta (OLIVEIRA, 2010).

Das principais dificuldades encontradas pelos consultores durante a realização da consultoria, a que é considerada como uma das maiores, se não a principal, está relacionada à falta de comprometimento dos clientes. O quesito indisciplina ou falta de comprometimento do empreendedor é considerado a principal dificuldade para trabalhar consultoria com os empreendedores de Santana do Livramento-RS conforme relatos de C2 e C4.

A principal dificuldade que nós encontramos ao realizar as consultorias é a do empreendedor ter a rotina de aplicar aquilo que está previsto na consultoria [...] o cliente precisa ter a "prática" da execução, pois muitas vezes após o consultor ir embora, finalizar a consultoria, a partir daí quem vai seguir aplicando é o empreendedor. Se ele não tem isso claro, se ele não está sensibilizado com isso, muitas vezes quando o consultor vai embora e junto com ele vai a solução, pois o empreendedor não segue aplicando o que foi orientado. E isso é uma pena, pois às vezes a gente percebe que esse empreendedor retorna após alguns meses com a mesma dificuldade que ele tinha até então por que ele não aplicou, ele não se disciplinou em aplicar aquela metodologia informada pelo consultor (C2).

A dificuldade é conseguir o comprometimento do próprio empreendedor, pois é muito comum a desculpa do "não deu tempo pra fazer", "é muito difícil", etc. Nesses casos eu mostro para os empreendedores que é que nem ir ao médico, do qual ele faz seu diagnóstico e te passa o tratamento, porém se você não faz esse tratamento corretamente você não consegue curar o seu problema, e nas consultorias é da mesma forma, do qual a gente monta o projeto, auxilia o empreendedor durante as etapas, mas quem realmente vai aplicar é ele, e se ele não executa então o resultado fica comprometido. Então a gente atua muito perto dos colaboradores, dos nossos clientes, para fazer com que eles executem as tarefas (C4).

Apesar do aumento contínuo na quantidade de MPEs no Brasil, ainda existe um relevante distanciamento entre as empresas deste porte e os serviços de consultoria empresarial que atuam no mercado (CONCEIÇÃO, 2015). Por considerarem o trabalho dos consultores apenas como custo e não como investimento, muitos dos empreendedores acabam desistindo de contratar esse serviço por acreditarem que será muito desgastante realizar as mudanças recomendadas pelos consultores (ALVES; DIAS; MONSORES, 2015), receio esse proveniente da sua falta de tempo para planejar o seu negócio.

Enxergar a consultoria empresarial apenas como um custo e não como um investimento de longo prazo é um ponto ressaltado na entrevista de C3 e que também pode ser notado nas falas de E2 e E4.

Os empreendedores buscam o serviço, mas querem de graça. Nossa consultoria é bem em conta comparando com os serviços das capitais e outras cidades, ficando até 60% mais barato, entretanto o empreendedor vê a consultoria apenas como um custo e não percebem os resultados futuros que trará para o seu empreendimento (C3).

[...] acredito que os custos para contratar uma consultoria são muito elevados, e para microempresas fica complicado pagar, porém acredito que foi um investimento em longo prazo, pois, embora ficasse com certo receio de contratar ou não o serviço, hoje vejo os resultados que essa consultoria trouxe para o meu negócio (E2).

[...] eu busquei um serviço de consultoria mais em conta possível, pois como estava apenas buscando começar o meu negócio então não teria como eu pagar um serviço que eu não conseguia saber se daria ou não certo, pois caso contrário eu teria apenas perdas financeiras podendo arruinar todo meu projeto de empreendimento (E4).

Os empreendedores acreditam que, pelo fato de serem microempresas em sua maioria, os empresários da cidade não aceitam pagar por algo que, por desconhecimento, não consigam enxergar as perspectivas de resultados antes de sua realização. Ao não crer nos benefícios provenientes, o cliente já cria uma barreira na atuação do consultor dentro da sua empresa, e isto pode influenciar diretamente nos resultados que serão obtidos (BLOCK, 2013), o que pode acarretar no insucesso da consultoria e ser considerado um investimento jogado fora por parte do empreendedor.

---

## 5. Considerações finais

A necessidade de mudanças e melhorias nos processos organizacionais, e a alta competitividade do mercado foram fatores decisivos para o crescimento da atuação dos consultores empresariais (BELFORT, 2004; LEITE et al., 2009). O consultor auxilia o cliente a realizar mudanças e a profissionalizar a gestão do seu negócio (SANTOS; GÓES, 2015), fazendo isso por meio do compromisso produzido com as principais lideranças da empresa-cliente, do qual a relação consultor-cliente é fator fundamental para o sucesso da prestação do serviço (LEITE et al., 2009; BLOCK, 2013). Neste sentido, definiu-se como objetivo da pesquisa analisar os motivos pelos quais os empreendedores santanenses contratam o serviço das consultorias no município de Santana do Livramento, RS, Brasil.

Nos resultados percebeu-se divergências de opiniões quanto aos motivos da contratação da consultoria, sendo que foi possível constatar que, na visão dos consultores, muitos dos seus clientes buscam a consultoria para que ela resolva seus problemas, sendo que este não é o real significado da consultoria empresarial, que serve para auxiliar os clientes dando sugestões de mudanças e incentivando-os a buscar as respostas para seus problemas sozinhos. Já para os empreendedores, o motivo para contratar o serviço de consultoria está voltado à busca de melhorias para seu empreendimento, com o intuito de expandi-lo e aperfeiçoar sua gestão empresarial. O ponto comum nas falas dos empreendedores e consultores foi em relação ao crescente número de clientes que buscam o serviço com o propósito de crescimento, e não apenas como solucionador de problemas.

Como limitação deste estudo, destaca-se que, embora se tenha analisado a relação consultor-cliente em uma cidade pequena de interior e que, provavelmente, as falas dos empreendedores expressassem as suas experiências com algumas das consultorias que fizeram parte da pesquisa e vice-versa, não foi analisado neste estudo, os dois lados – do consultor e do empreendedor - de um caso específico de consultoria, isto é ambos os grupos de respondentes falaram sobre suas experiências de maneira geral, sem necessariamente expor que a relação foi de C1 e E1 ou C2 e E2, por exemplo.

Entende-se que os objetivos deste estudo foram alcançados, porém este estudo não se encerra totalmente, deixando espaço para a realização de novas pesquisas sobre esta temática, especialmente no que tange a exploração de peculiaridades de municípios do interior, onde há, por um lado, uma expansão de empresas de consultoria, e por outro, por serem configurados por MPE's em sua maioria, os empreendedores demonstram certa resistência ou dificuldade financeira para investir neste tipo de serviço.

---

## Referências

- ALMEIDA, A. M. B.; FEITOSA, M. G. G. A construção da confiança na relação consultor/cliente: uma abordagem baseada no conhecimento da vida cotidiana e a prática reflexiva. In: **XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- ALVES, J. C.; DIAS, N. T.; MONSORES, G. L. Consultoria Empresarial como Ferramenta Estratégica de Desenvolvimento em Pequenas Empresas. In: **XII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2015
- ARAUJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. Vol.2. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ARTIOLI JUNIOR, J.; BORGES, S. A. C. A participação das consultorias empresariais nas micro e pequenas empresas: um estudo de caso na região de Sertãozinho-SP. **Revista Eletrônica "Diálogos Acadêmicos"**, v.8, n.1, p. 99-115, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATISTA, I. M.; SILVEIRA, V. C. P.; ALVES, F. D. As desigualdades econômicas regionais e o setor agropecuário do Rio Grande do Sul. In: **XLIV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural**, Fortaleza, 2006.
- BELFORT, J. Consultoria Empresarial: A função do consultor nas empresas. **Presença Revista de Educação, Cultura e Meio Ambiente**, v.8, n.28, 2004.
- BLOCK, P. **Consultoria infalível: um guia prático, inspirador e estratégico**. 3. ed. São Paulo: M. Books, 2013.
- BORGES, R. P.; OLIVEIRA, D. M. Sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas: estudo dos fatores determinantes e condicionantes. **Enciclopédia Biosfera**, Centro Científico Conhecer, v.10, n.19, p.508-514, 2014.
- CARVALHO, F. S.; ARAÚJO, S. S.; REZENDE, A. A. Distanciamento entre consultorias e empresas: uma análise à luz da abordagem empreendedora. In: **V Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 2008.
- CLARO, J. A. C. S.; JESUS, M. A. S.; LOPES, C. P.; BARRETO, R.M. Consultoria Empresarial: Utilização do Marketing de relacionamento pelas pequenas empresas de consultoria e pelos consultores autônomos na busca de competitividade. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista, v.5, n.3, p.21-39, 2011.
- CONCEIÇÃO, G. J. Consultoria Empresarial como Ferramenta de Gestão Financeira para Pequenas Empresas: Um Estudo de Caso na FKS Moda Center da Cidade de Conceição do Almeida-BA. **Revista Formadores: Vivências e Estudos**, Cachoeira - BA, v.8 n.2, p. 25-32, 2015.
- DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DUTRA, D. F. C.. Análise multidisciplinar da estagnação econômica da Região Platina - o caso da Metade Sul do Rio Grande do Sul. In: **III Jornadas de Historia Económica**, Montevideo: AUDHE, 2003.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas Organizações: aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LEITE, L. A. M. C.; CARVALHO, I. V.; OLIVEIRA, J. L. C. R.; ROHM, R. H. D. **Consultoria em Gestão de Pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINELLO, I. F. **Resiliência e Insucesso Empresarial**: o comportamento do empreendedor diante do fracasso nos negócios. Curitiba: Appris, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RALIO, V. R. Z.; DONADONE, J. C.. Estudo sobre o histórico de atuação do SEBRAE na consultoria para micro e pequenas empresas brasileiras. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 10, nº 2, p. 33-47, 2015.

SANTINI, S.; FAVARIN, E. V.; NOGUEIRA, M. A.; OLIVEIRA, M. L.; RUPPENTHAL, J. E. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do rio grande do sul. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v.8, n.1, p.145-169, 2015.

SANTOS, C. T. A.; GÓES, A. O. S. Consultoria e empreendedorismo: uma abordagem estratégica. **Revista Cadernos de Aulas do LEA**, n. 4, p. 1-15, Ilhéus - BA, nov. 2015.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. 2015. Disponível em: <[observatorio.sebraego.com.br/midias/downloads/01042015153936.pdf](http://observatorio.sebraego.com.br/midias/downloads/01042015153936.pdf)> Acesso em 5 de setembro de 2015.

SILVA JÚNIOR, A. S.; SANTOS, C. I.; FEITOSA, M. G. G.; VIDAL, R. M. C. S. Consultoria: um estudo sobre o papel do consultor na formação da estratégia organizacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 178-203, 2012.

SURI, H. Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis. **Qualitative Research Journal**, v. 11, n. 2, p.63-75, 2011.

WEISS, A. **Consultor de Ouro**: guia profissional para a construção de uma carreira. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

---

1. Graduando em Administração pela Universidade Federal do Pampa/UNIPAMPA – Campus Santana do Livramento. E-mail: [leonardo\\_caliari@hotmail.com](mailto:leonardo_caliari@hotmail.com)

2. Professora do curso de Administração da Universidade Federal do Pampa/UNIPAMPA – Campus Santana do Livramento; Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS. E-mail: [laurascherer@unipampa.edu.br](mailto:laurascherer@unipampa.edu.br)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 09) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados