



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

THAÍSA DE CARVALHO MACEDO

**A VISÃO DOS EMPRESÁRIOS DE SÃO JOÃO DEL-REI-MG QUANTO AO
TRABALHO DA CONSULTORIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO NO
SEGMENTO COMERCIAL DE CONFECÇÕES**

Monografia apresentada ao curso de
Administração do Instituto de Ensino
Superior “Presidente Tancredo de Almeida
Neves” – IPTAN – como requisito parcial à
obtenção do Título de Bacharel em
Administração, sob a orientação do Prof.
Msc. Clodoaldo Fabrício José Lacerda

SÃO JOÃO DEL REI
2015

THAÍSA DE CARVALHO MACEDO

**A VISÃO DOS EMPRESÁRIOS DE SÃO JOÃO DEL-REI-MG QUANTO AO
TRABALHO DA CONSULTORIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO NO
SEGMENTO COMERCIAL DE CONFECÇÕES**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Msc. Clodoaldo Fabrício José Lacerda.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Prof. Msc. Clodoaldo Fabrício José Lacerda

Prof. Esp. Luciano Isaac

Prof. Msc. Romana Toussaint Paula

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus que me concedeu fé, sabedoria, saúde e coragem durante esta etapa tão importante da minha vida.

Ao meu orientador, o professor Msc. Clodoaldo Fabrício José Lacerda pelo apoio, por seu tempo dedicado a este trabalho e seus ensinamentos. Tenha a certeza de que, a minha admiração e respeito aumentaram ainda mais por você!

Aos meus pais, Silvestre e Ângela e meu irmão Lucas, por serem meus exemplos e estarem ao meu lado em todos os momentos, demonstrando o amor incondicional e me norteando quanto aos valores da vida.

Ao meu namorado Uedli, que me acompanhou nessa trajetória com todo o carinho e incentivo.

Aos meus amigos da faculdade, pelos momentos inesquecíveis, nesta etapa da minha vida.

Aos meus professores do curso de Administração, em especial ao professor Msc. Leonardo Henrique de Almeida por seus ensinamentos e “terrorismos” durante esta etapa e ao professor Esp. Márcio Lobosque Senna Neves pelo exemplo de profissional moderno, pelos conselhos, amizade e momentos inesquecíveis em sala de aula.

Enfim, a todos que colaboraram e hoje vibram comigo esta vitória, meu MUITO OBRIGADA!

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível”

Charles Chaplin

RESUMO

O mercado cada vez mais competitivo e as constantes mudanças que ocorrem neste cenário fazem com que as empresas busquem novas ferramentas para se sobressaírem da concorrência. Assim, surge a Consultoria Empresarial como atividade de suporte neste contexto de mudanças. Esta é vista pela Administração como ferramenta eficaz, no apontamento de informações relevantes sobre importantes aspectos nas tomadas de decisão dentro das organizações. No estudo são abordados assuntos relacionados à evolução das maneiras de gerir uma organização, as principais teorias administrativas apontando assim a mais relevante em cada época, bem como os diferentes modelos de tomadas de decisão. Posteriormente uma abordagem sobre a influência da cultura organizacional e sua relação com o comportamento dentro das organizações, logo apresenta o processo de mudança dentro das organizações, o que é de significância para entender o cenário. Neste sentido o presente trabalho demonstrará a relevância da consultoria como forma de estratégia competitiva, apontando seus principais aspectos. O trabalho apresentará um estudo de caso com empresários do segmento de comércio de confecções na cidade de São João del-Rei, o qual será utilizado para se verificar como a consultoria é vista pelas empresas, de que maneira ela é utilizada para proporcionar uma melhor visão dos negócios e práticas por parte dos gestores. A partir do estudo realizado, como resultados prévios se percebeu que as consultorias empresariais são importantes na construção dos resultados das empresas e que de forma pontual são utilizadas, embora, pelos números apresentados não seja esse uso de forma sistemática, acreditando os empresários ser um suporte necessário.

Palavras-chave: Consultoria Empresarial; estratégias; mudanças; tomadas de decisão.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – O iceberg da Cultura Organizacional	21
FIGURA 02 – As fases do processo de mudança	25
FIGURA 03 – As forças positivas e negativas no processo de mudança	26

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – O mercado Mundial de Consultoria nos Anos 90.....	33
--	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Principais Teorias da Administração	16
QUADRO 02 –Etapas do Modelo Racional.....	18
QUADRO 03 – Vantagens e Desvantagens do Consultor Interno.....	34
QUADRO 04 – Vantagens e Desvantagens do Consultor Externo.....	35
QUADRO 05 – Classificação das Categorias do Consultor.....	36
QUADRO 06 – Classificação das Categorias do Consultor II.....	37
QUADRO 07 – Etapas do serviço desenvolvido pelo consultor.....	39
QUADRO 08 – Fases do trabalho de consultoria.....	40

LISTA DE SIGLAS

MBA *Master in Bussiness Administration* (Mestre em Administração de Negócios)

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 COMPREENDENDO AS ORGANIZAÇÕES	13
1.1 A origem e a finalidade das organizações.....	13
1.2 O processo de gestão das empresas.....	15
1.3 Modelos de tomadas de decisão.....	18
1.4 A cultura dentro das organizações.....	20
1.5 Uma síntese entre cultura organizacional e o comportamento organizacional	22
1.6 O processo de mudança dentro das organizações	24
2 UM REFLEXO SOBRE CONSULTORIA EMPRESARIAL	28
2.1 Conceitos e definições	28
2.2 A origem e o processo histórico da atividade de consultoria.....	31
2.3 Principais modelos e tipos de consultoria	34
2.4 O processo da atividade de consultoria e as principais habilidades do consultor.	38
3 UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE SÃO JOÃO DEL-REI/MG	42
3.1 A história do comércio na cidade	42
3.2 Metodologia aplicada	43
3.3 Apresentação dos dados da pesquisa	44
3.3 Análise e discussão dos dados da pesquisa.....	57
CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS.....	64
ANEXO.....	67

INTRODUÇÃO

O tema a ser pesquisado será a Consultoria Empresarial, será abordado aspectos sobre a forma de gerir uma organização, cultura organizacional e o processo de mudança dentro das organizações. Através da ideia de que estas estão envolvidas em um ambiente crescentemente mutável, novas maneiras de gestão organizacional tem se tornado práticas. Logo, tem-se surgido a necessidade do apoio de consultores na consolidação de vantagens competitivas dentro das organizações.

Desta forma será feito uma reflexão quanto á atividade de consultoria na cidade de São João del-Rei/MG, tendo em vista, a relação das mesmas com as empresas do segmento de comércio de confecções e que essas têm importante papel na geração de renda e emprego na cidade.

Sendo assim, o problema de pesquisa deste trabalho monográfico é: Qual a visão dos empresários da cidade de São João del-Rei/MG quanto á atividade de consultoria como ferramenta de apoio empresarial?

O tema a ser pesquisado se faz importante, pois trará informações a respeito do papel do consultor dentro das organizações como ferramenta de apoio ao mercado cada vez mais competitivo, levando-se em conta a cultura e a mudança organizacional. Devido ao fato de que as empresas do comércio de confecções da cidade, são as principais responsáveis pela geração de emprego e renda na cidade, além de serem referencia comercial na microrregião do Campo das Vertentes. A consultoria tem sido uma importante atividade de sucesso, pois tem auxiliado os empreendedores a planejar, redesenhar e construir suas corporações.

O presente trabalho buscará trazer maiores esclarecimentos como fonte de pesquisa e apoio á consultores e empresários, que pretendem atuar no mercado de São João del-Rei/MG, visto que as empresas na localidade muitas das vezes podem encontrar dificuldade na gestão de seus negócios e na perpetuação do mercado. A pesquisa trará um reflexo quanto a visão da atividade de consultoria por parte dos empresários, vista sob a ótica dos empreendedores da cidade somente.

Esta pesquisa monográfica possui por objetivo geral apresentar a opinião de empresários da cidade de São João del-Rei-MG, quanto á atividade de consultoria

empresarial. Especificamente, objetiva-se apresentar as principais teorias que levaram à evolução da gestão nas empresas; destacar a importância das tomadas de decisão dentro das organizações; definir a cultura organizacional, bem como apresentar sua relação com o comportamento organizacional; apontar aspectos relevantes no processo de mudança dentro das organizações; conceituar consultoria empresarial, bem como apresentar seus principais modelos, tipos e processos; relatar sobre a necessidade e aceitabilidade dos serviços de consultoria pelas empresas da cidade de São João del-Rei/MG.

A realização do estudo implicará em duas importantes etapas: a primeira consiste em uma pesquisa bibliográfica, que será realizada a partir de livros, artigos científicos, dissertações, jornais e revistas que relatam sobre o tema modelos de gestão, tomadas de decisão, cultura e comportamento organizacional, processo de mudança dentro das organizações e consultoria empresarial.

A segunda parte será realizada através de uma pesquisa quantitativa, de caráter exploratória, do tipo estudo de caso, não será objetivo da pesquisa a criação de padrões numéricos, matemáticos ou estatísticos. Será realizada a aplicação de questionários com empresários do comércio de confecções da cidade de São João del-Rei/MG com enfoque sobre a atividade de consultoria como ferramenta para a competitividade no mercado.

Como estrutura de capítulos, pretende-se no primeiro capítulo abordar a origem e os motivos pelas quais as organizações existem, apresenta as várias teorias administrativas que se destacaram durante o processo de evolução da gestão das empresas, bem como aspectos no processo decisório na aplicação dos diferentes modelos de tomadas de decisão. Posteriormente traz definições sobre cultura organizacional, aspectos sobre o comportamento dentro das organizações e finalizando apresenta o processo de mudança dentro das organizações.

O segundo capítulo apresenta os tipos e modelos de consultoria empresarial, bem como seus conceitos e definições. Será apresentada a origem, a história da consultoria, seus processos principais e as habilidades mais relevantes para um consultor. Serão abordados aspectos objetivando clarear o entendimento desta

atividade, que tem sido um importante processo de melhoria contínua na gestão de negócios frente ao novo contexto do mercado.

O terceiro capítulo irá trazer um estudo de caso na cidade de São João del-Rei/MG, no qual será descrito um breve histórico do comércio na cidade e os acontecimentos que levaram ao desenvolvimento econômico do local. Pretende-se abordar no capítulo a metodologia de trabalho da pesquisa e realizar uma análise e discussão de todos os dados obtidos durante o estudo visando responder ao problema de pesquisa proposto.

1 COMPREENDENDO AS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo aborda a origem e os motivos pelas quais as organizações existem, apresenta as várias teorias administrativas que se destacaram durante o processo de evolução da gestão das empresas, bem como aspectos no processo decisório na aplicação dos diferentes modelos de tomadas de decisão. Posteriormente, traz definições sobre cultura organizacional, aspectos sobre sua relação com o comportamento dentro das organizações e finalizando apresenta o processo de mudança dentro das organizações.

1.1 A origem e a finalidade das organizações

As organizações existem para produzirem bens ou serviços para as pessoas, de maneira mais eficiente.

Segundo Coelho (2003, p.5), as organizações surgiram na Antiguidade, quando alguns povos como os fenícios destacaram-se intensificando as suas trocas, pois as roupas e víveres eram produzidos na própria casa, eram trocados entre os vizinhos ou na praça, com isto estimularam a produção de bens destinados á venda, resultando no comércio e expansão deste.

Para Chiavenato (2004, p. 26), as organizações vieram desde a antiguidade com a fase artesanal, nas pequenas oficinas, na mão-de-obra extensiva e não qualificada, e com a Revolução Industrial ocorrida em 1780, na qual houve a transição do artesanato para a industrialização, logo vieram as tendências para a produção em massa, pois o mercado estaria ficando enorme e cada vez mais crescente. Assim, vieram também o desenvolvimento dos transportes e das comunicações.

O autor destaca a fase da Segunda Revolução Industrial, que vai de 1860/1914, na qual surgiram novas fontes de energia, ocasionando o capitalismo industrial. Posteriormente, com o surgimento de grandes bancos este se transforma no capitalismo financeiro e as empresas se tornam mais burocráticas.

Entre as duas grandes Guerras Mundiais de 1914 a 1945, a tecnologia fora voltada para fins bélicos e houve o aprimoramento de aviões, automóveis, navios, rodovias e estradas de ferro, o mundo fora se tornando menor e mais complexo depois de 1945, o desenvolvimento da tecnologia fora intensificado para fins comerciais, no qual surgiram outras novas fontes de energia como a nuclear, solar e a eólica, como ressalta Chiavenato (2004, p.27).

Após os anos 80, ainda em Chiavenato (2004, p.27) a concorrência se torna acirrada, tudo fica inter-relacionado e complexo, as empresas precisam reinventar para resolver problemas e desafios na globalização, como escassez de recursos, inflação, juros, a preservação com o meio ambiente e a Era da Informação. .

Atualmente as organizações contemporâneas, segundo Cury (2006, p.131), podem ser classificadas em três tipos muito comuns:

Empresa de 1º tipo: isto é, empresa tradicional, de tecnologia simples, de produção rotineira, de ambiente aceitável, mecanicista, com ênfase em suas próprias atividades; Empresa de 2º tipo: isto é, empresa um pouco mais complexa, tanto no que diz respeito à tecnologia utilizada quanto no que se refere ao cenário de produção, não tão programável, de ambiente de certa complexidade, com ênfase no indivíduo, procurando motivá-lo no trabalho, portanto, orgânica; Empresa de 3º tipo: isto é, empresa de tecnologia de ponta, às vezes nova, de ambiente de alta incerteza, turbulento, de alta interdependência entre as suas diversificadas áreas com ênfase grupal, buscando a mobilização da força de trabalho, induzindo a uma abordagem ad hoc e contingencial, com estruturas predominantemente temporárias.

Para o autor a complexidade das organizações está ligada aos processos internos das mesmas, sua estrutura e a forma como ela age.

Chiavenato (2010, p.24) define organização da seguinte maneira: ´

É um conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum [...] são instrumentos sociais por meio dos quais muitas pessoas combinam seus esforços e trabalham juntas para atingir propósitos que isoladamente jamais poderiam fazê-lo.

Já Robbins (2005, p.2) defende que a organização pode ser entendida como uma unidade social, composta por duas ou mais pessoas, na qual suas ações são

coordenadas e seu funcionamento se faz de maneira contínua objetivando atingir algo em comum.

. Percebe-se assim, que as organizações foram se expandindo e melhorando de acordo com as necessidades e mudanças em cada acontecimento no cenário mundial, estas enfrentam desafios desde a Antiguidade, para conseguirem lidar com a concorrência e atender as necessidades e desejos das pessoas de maneira cada vez mais eficiente. A partir do que foi apresentado, pode-se dizer que as organizações devem procurar a melhor maneira de se organizarem e enfrentar desafios.

No seguinte subcapítulo será apresentado a maneira pela qual a administração dentro das organizações veio sofrendo modificações com os acontecimentos históricos. Torna-se relevante para o entendimento das organizações a apresentação do desenvolvimento de modelos de gestão que são considerados importantes até os dias de hoje.

1.2 O processo de gestão das empresas

Segundo Maximiano (2007, p.26), administrar é um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios ou de terceiros com a finalidade de alcançar as metas traçadas. A finalidade do processo de administrar é garantir a realização de objetivos por meio da aplicação de recursos.

Assim, Chiavenato (2010, p.60) afirma que “a administração é a ferramenta específica para tornar as organizações capazes de gerar resultados e satisfazer necessidades [...] de fato, as organizações requerem administradores para poderem ser eficientes e eficazes”.

A administração é um produto típico do século XX, as várias teorias e práticas administrativas evoluídas durante os períodos do século passado, foram necessários devido às pressões típicas de cada época. As teorias no enfoque das organizações foram destinadas a indicar aos gerentes, como administrar as empresas. Posteriormente serão apresentadas estas teorias para maior esclarecimento, que segundo Maximiano (2000, p.60) e Chiavenato (2010, p.74), os modelos mais relevantes são:

- 1- Teoria Clássica da Administração
- 2- Teoria Comportamental da Administração
- 3- Teoria Neoclássica da Administração
- 4- Teoria Sistêmica da Administração
- 5- Teoria Contingencial da Administração

Conforme destaca o quadro 1, em cada época fora enfatizado e estudado teorias relevantes dentro da administração de organizações:

QUADRO 1 – Principais Teorias da Administração

ANO	TEORIA	PRINCIPAIS ENFOQUES
1916 - 2ª Revolução Industrial	Teoria Clássica	Ações dentro da empresa precisam de coordenação e controle por parte do gerente; Caracteriza-se na estrutura organizacional, na divisão do trabalho e hierarquia.
Em 1954	Teoria Neoclássica	Ênfase na APO - Administração por objetivos; Foco nos aspectos humanos da organização: conflitos, grupos informais, os padrões individuais de interação e dinâmica da organização.
Em 1957	Teoria Comportamental	Ênfase no papel das pessoas como parte mais importante no processo de administrar organizações; Desenvolveu-se práticas: a motivação, a liderança, as tomadas de decisões e a comunicação.
Em 1950 e 1960- Revolução da Adm.	Teoria Sistêmica	Estuda-se a organização de fora para dentro; As organizações são vistas como um sistema sociotécnico: a parte física e social.
Em 1972	Teoria Contingencial	Foco nas tarefas, nas pessoas, na estrutura e sobrevivência em um ambiente constantemente mutável; Tudo depende da situação na qual a empresa

Fonte: Adaptado por Chiavenato (2010, p. 74) e Maximiano (2000, p.60).

Através do quadro 1, pode-se reconhecer que a Administração deve ser vista como uma função separada das demais, que o administrador precisa saber equilibrar os interesses da empresa junto dos interesses das pessoas envolvidas com a mesma, para maior sucesso diante das estratégias utilizadas. As organizações devem ser consideradas dentro de um ambiente interno e externo à ela, para que consigam perceber os desafios e mudanças que poderão ser enfrentados para sua sobrevivência e trabalharem sempre sobre novas perspectivas.

Nos dias de hoje, conforme Chiavenato (2010, p.85) podem se destacar vários modelos inovadores de gestão, como a Reengenharia, o *Benchmarking*¹, o *Epowerment*², são modelos resultantes da Era da Informação, da influência da tecnologia e da comunicação.

Chiavenato (1999, p. 32) destaca que as maiores preocupações das organizações do futuro devem estar sintonizadas com os seguintes desafios: a globalização; a liderança, a motivação e treinamento de pessoas; a conquista e manutenção de clientes; ao atendimento e a qualidade como diferencial; ao conhecimento sustentado; a produtividade e a tecnologia aplicada.

Pode-se entender que, as organizações vivem em um contexto de negócios caracterizado pela globalização, mudança constante e competitividade. Estas precisam ser administradas, para conseguirem atingir seus objetivos e sobreviverem. A maneira como os administradores percebem o ambiente na qual está inserido a empresa e as pessoas que fazem parte da organização, influenciam diretamente no sucesso da mesma.

No próximo subtítulo será abordado o processo decisório na aplicação de diferentes modelos de tomadas de decisão, cada um pertencente a uma determinada situação.

¹ Benchmarking pode ser entendida como uma tecnologia na qual existe uma rede de troca de experiências entre empresas. (CHIAVENATO, 2010, p 86).

² Epowerment pode ser entendida como a criação ou fortalecimento do poder decisório nas mãos das pessoas da organização. (ARAÚJO, 2010, p.198).

1.3 Modelos de tomadas de decisão

As organizações são constituídas de uma série de decisões, desde o nível operacional até o estratégico. Para Cury (2006, p.90), cada decisão, por sua vez, compõe-se de certo número de decisões menores, decorrentes de decisões anteriores, o autor salienta que a formulação de decisões é um processo contínuo e permanente na vida de uma organização.

O sucesso de uma decisão pode depender de um processo de escolha adequado, algumas premissas específicas dão embasamento ao modelo racional.

Conforme Robbins (2005, p.85), este modelo pode ser dividido em seis etapas, pois o mesmo começa definindo o problema, que, por sua vez, surge quando há discordância entre o estado existente e o estado desejável, conforme apresenta o quadro a seguir.

QUADRO 2 - Etapas do modelo racional

Etapas do Modelo Racional
1 - Definição do Problema.
2 - Identificação dos critérios de decisões importantes para a resolução.
3 - Mensuração do peso dos critérios identificados.
4 - Definição de possíveis alternativas para a resolução do problema.
5 - Avaliação criteriosa de cada uma das alternativas para a resolução do problema.
6 - Cálculo da decisão ótima.

Fonte: Adaptado por Robbins (2005, p. 85).

O tomador de decisões precisa identificar os critérios de decisões que serão importantes para a sua resolução, em que entram nesta etapa, interesses, valores e outras preferências pessoais do decisor; a terceira etapa do modelo é pesar os critérios

identificados para priorizar corretamente as decisões; a quarta etapa requer que o tomador de decisões defina possíveis alternativas que possam servir para a resolução do problema; já na quinta etapa temos a avaliação criteriosa de cada uma destas alternativas, focando-se nos principais pontos fortes e pontos fracos das alternativas. A etapa final é o cálculo da decisão ótima, fechando com a melhor alternativa indicada pelo tomador de decisões, para que resulte no máximo valor percebido.

Segundo Oliveira (2010, p.36), a decisão pode ser tomada sobre determinadas condições:

- a) Em condição de certeza, é aquela em que cada curso de ação possível conduz, invariavelmente, a um resultado específico;
- b) Em condição de risco, em que cada alternativa possível conduza um conjunto de resultados específicos associados a probabilidades conhecidas;
- c) Em condições de incerteza, quando as probabilidades associadas aos resultados, são desconhecidas.

Nesta mesma linha, concorda Chiavenato (2010, p.233), e destaca que as decisões organizacionais podem ser divididas em decisões programadas e não-programadas:

Decisões programadas: são decisões repetitivas, cotidianas e bem definidas, com procedimentos já estabelecidos para resolver o problema [...] as informações são adequadas e as alternativas são facilmente específicas, além de existir uma relativa certeza de que a alternativa escolhida será bem sucedida; Decisões não-programadas: são decisões esporádicas para as quais não existem procedimentos definidos para resolver o problema [...] ocorre quando a organização não percebe antes um determinado problema e não sabe exatamente como reagir a ele ou existe a incerteza se a solução proposta solucionará o problema.

O autor Robbins (2005, p.97) salienta que a própria organização apresenta limitações para as decisões, pois os administradores tomam decisões levando-se em conta os sistemas de avaliação de desempenho e de recompensas da empresa, estes influenciam nas escolhas que tragam-lhes melhores recompensas pessoais, bem como as limitações de políticas, procedimentos e outros regulamentos formais auxiliando na padronização do comportamento dos membros da organização evidenciando a

limitação das escolhas. Segundo o autor, fatores como prazos para resolver as decisões e precedentes históricos da empresa tornam esta mais competitiva diante das outras.

Conforme pode-se ver, a decisão é um processo contínuo na vida de uma organização e que, apesar das várias condições apresentadas para as tomadas de decisão, os administradores levam em consideração não só os interesses positivos para a empresa mas também aqueles baseados em interesses pessoais. O sucesso de uma decisão está voltado para um processo de escolha adequada e racional na qual cada organização apresenta os seus limites.

O autor também destaca a cultura organizacional como um dos fatores de limitação no processo de tomadas de decisão. Objetivando clareza, o próximo subcapítulo irá abordar a cultura da organização e o processo de mudanças dentro das organizações.

1.4 A cultura dentro das organizações

Existem várias formas de se compreender uma cultura organizacional, para o autor Cornelian (2012, p.2) a cultura organizacional “[...] é um conjunto de normas, valores e comportamentos que contribuem para definir a identidade de uma organização”.

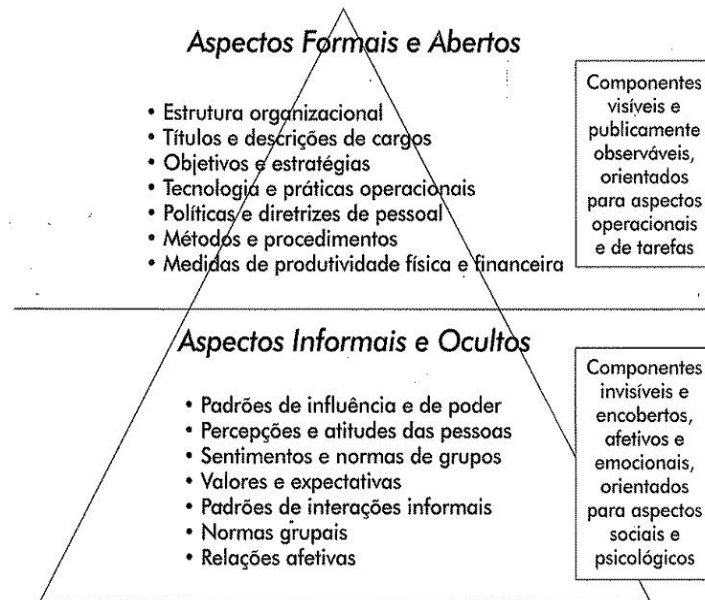
A cultura organizacional pode ser influenciada por vários fatores, como o tipo de controle da empresa, podendo esta ser familiar ou profissionalizada, pública ou privada como também da área de atuação da empresa (CORNELIAN, 2012, p.4).

Schein (2009 *apud* MASCARENHAS; BISNETO; MIRANDA, 2012, p.28) se apresenta com uma definição bastante objetiva sobre a cultura organizacional:

[...] um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber e sentir, em relação a esses problemas.

Para Chiavenato (1999, p.139), a cultura organizacional pode ser entendida como um *iceberg*, na qual parte desta pode ser facilmente percebida enquanto a sua maior parte é menos visível e de difícil interpretação por parte das pessoas, conforme segue a figura 1:

FIGURA 1: O iceberg³ da Cultura Organizacional



Fonte: Chiavenato (1999, p.140)

Percebe-se assim que, a cultura organizacional apresenta aspectos formais e facilmente perceptíveis, como a estrutura, a política, os métodos, os procedimentos e objetivos, bem como a tecnologia adotada. Entretanto, oculta aspectos informais, valores, percepções, sentimentos existentes dentro da organização.

Conforme destaca Chiavenato (1999, p.140), a cultura organizacional pode ser interpretada como a maneira na qual cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente e com os seus parceiros, representa assim, a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar.

³ *Iceberg* "é uma massa de gelo que deriva das regiões polares, e cuja parte emersa pode atingir 200m de altura, ficando imersos os quatro quintos". (DICIONÁRIO ONLINE, 2015 s.p.)

Como toda organização é formada e realizada por seres humanos “estes ficam física e mentalmente impregnados de forma contida e explícita pela cultura organizacional em que vivem, sendo assim toda empresa apresenta uma identidade comportamental e de valores. Contudo, a maior influência na caracterização de uma cultura organizacional é a própria cultura social onde tal organização se insere”. (CORNELIAN, 2012, p. 4). Este assunto será tema do subcapítulo a seguir para melhor entendimento.

1.5 Uma síntese sobre a cultura organizacional e sua relação com o comportamento organizacional

A cultura organizacional influencia o comportamento de seus colaboradores. Estes sofrem um processo de adaptação no modelo da organização, acarretando mudanças no modo de pensar e agir. Esta pode ser definida como um instrumento forte para orientação e modelagem do comportamento dentro da organização.

Segundo Chiavenato (1999, p.140), a cultura organizacional representa as normas informais que norteiam o comportamento no dia a dia da empresa e suas ações no alcance dos objetivos organizacionais. Sendo assim, para o autor é importante realizar um bom recrutamento, procurando selecionar aqueles que possuem os atributos e personalidades que correspondam ao perfil da empresa.

Diferenciar cultura forte de cultura fraca se faz importante para que se possa entender a influência que esta causa em seus colaboradores, e conseqüentemente na produtividade da empresa. Dessa forma, Robbins (2005, p. 377) menciona que:

Em uma cultura forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados. Quanto mais membros aceitarem os valores essenciais e quanto maior seu comprometimento com eles, mais forte será a cultura [...]. Uma cultura forte terá uma influência maior sobre o comportamento de seus membros por causa do grau de compartilhamento e intensidade, que cria um clima interno de alto controle comportamental.

Quando a cultura é forte dentro de uma organização define para os colaboradores como as coisas devem ser feitas e o que é considerado importante para

a organização nos negócios, porém o autor destaca que quando os valores compartilhados não estão em concordância com aqueles que podem melhorar a eficácia da organização, a cultura pode se tornar um passivo. (ROBBINS, 2005, p.378).

Chiavenato (2010, p. 131) cita dois tipos de cultura que se desenvolve dentro das organizações, as culturas conservadoras e as culturas adaptativas. Segundo o autor, as organizações que possuem uma cultura conservadora são aquelas que permanecem com suas tradições, não mudam o modo de agir, são rígidas e não se adaptam as mudanças. Já as organizações que possuem culturas adaptativas, são flexíveis, aptas às mudanças, procuram ser inovadoras.

Nesse sentido, torna-se necessário que os gestores estejam aptos e integrados no ambiente, desenvolvendo habilidades para gerir a cultura organizacional que como pode-se concluir está diretamente relacionada ao comportamento organizacional. (ROBBINS, 2005, p.378).

Cury (2006, p.72) defende que, qualquer mudança realizada só será profundamente bem sucedida se atingir a cultura da organização.

É de suma importante também que haja uma socialização entre os membros da organização, com suas experiências, aprendizados, em que a interação entre eles fortalece e reforça as relações e o entendimento da cultura organizacional.

Assim, de acordo com os autores supracitados, a cultura organizacional é um fator de grande influencia para o comportamento e expectativas de seus colaboradores, pois estes são os atores que permitem que a empresa inove, sobreviva e se adapte às mudanças envolvidas com o meio organizacional. Esta pode ser um fator de sucesso ou de fracasso das organizações, ela pode ser flexível e impulsionar a organização, como também pode ser inflexível e impedir o seu desenvolvimento. Logo, se faz importante que seus colaboradores compreendam a cultura inserida. No próximo subcapítulo, será relatado o processo de mudança organizacional dentro das empresas.

1.6 O processo de mudança dentro das empresas

As organizações enfrentam um ambiente de frequentes mudanças, seja dentro ou fora da mesma. Para sobreviver a este contexto, as organizações precisam se ajustar e adaptar, ter iniciativas, serem flexíveis, enfrentar os desafios e criar estratégias competitivas.

É relevante desenvolver características das organizações, quanto às novas condições e métodos para que esse processo se desenvolva de forma satisfatória.

Muitas mudanças nas organizações acontecem apenas como ocorrências acidentais. Entretanto, para que uma organização sobreviva, as mudanças devem ser planejadas, ou seja, voltadas para a atividade intencional e orientada para resultado. Os objetivos desta, são dois: o primeiro consiste na busca por melhoria da capacidade da organização em se adaptar às mudanças em seu ambiente, e o segundo visa mudar o comportamento dos funcionários, salienta Robbins (2005, p.424).

Ainda em Robbins (2005, p.425), os responsáveis pela administração de mudanças dentro das organizações são os agentes de mudança, estes podem ser executivos, colaboradores da organização ou consultores externos.

Salienta o autor Chiavenato (1999, p. 320) que o processo de mudança consiste em “a passagem de um estado para outro diferente. É a transição de uma situação para outra. A mudança envolve transformação, interrupção, perturbação, ruptura, dependendo da sua intensidade”. Sendo assim, podemos ver que esse processo envolve várias particularidades que devem ser analisadas em todo o cenário. O autor defende que, a mudança constitui um processo composto de três etapas: descongelamento, mudança e recongelamento. Na figura 2, pode-se notar claramente estas três fases do processo de mudança.

FIGURA 2 - As fases do processo de mudança

DESCONGELAMENTO	MUDANÇA	RECONGELAMENTO
TAREFA DO GERENTE: CRIAR UM SENTIMENTO DE NECESSIDADE A MUDANÇA	TAREFA DO GERENTE: IMPLEMENTAR A MUDANÇA	TAREFA DO GERENTE: ESTABILIZAR A MUDANÇA
ATRAVÉS DE: - Incentivo à criatividade e à inovação, a riscos e erros. - Boas relações com as pessoas envolvidas. - Ajuda às pessoas com comportamento pouco eficaz. - Minimização das resistências manifestadas à mudança.	ATRAVÉS DE: - Identificação de comportamentos novos e mais eficazes. - Escolha de mudanças adequadas em tarefas, pessoas, cultura, tecnologia e/ou estrutura. - Ação para colocar as mudanças na prática.	ATRAVÉS DE: - Criação da aceitação e de continuidade dos novos comportamentos. - Estimulo e apoio necessário às mudanças. - Uso de recompensas contingenciais de desempenho e do reforço positivo.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 321)

Conforme a figura acima, os gestores tem seu papel importante no processo de mudanças, pois existem táticas para enfrentar essas resistências e até mesmo criar um sentimento de necessidade de mudança perante os colaboradores, em cada fase da sua implementação. As mudanças podem se desenvolver de forma positiva ou negativa, isto vai depender das características de cada organização e da maneira na qual o gestor a desenvolve.

Dentro das organizações, quando se fala em mudança por ser um processo complexo, tende a apresentar resistências entre as pessoas, conflitos, divergência de informações, estas são problemas comuns enfrentados em todas as organizações. O autor Robbins (2005, p.425), defende que essa resistência pode ser um fator positivo pois “oferece um grau de estabilidade e previsibilidade ao comportamento”, como também podendo ser negativo, pois “dificulta a adaptação e o progresso” .

Entretanto Chiavenato (1999, p.321) defende que a mudança organizacional ameaça o *Status Quo*, este é o estado atual em que a organização se encontra. Seus colaboradores, por estarem em uma zona de conforto, muitas das vezes vão em direção contrária á esta mudança, sendo necessário que estes saiam do estado de

equilíbrio, ou seja, do descongelamento. As forças restritivas são fatores que afetam de forma negativa a condução da organização, já as forças propulsoras são fatores que a estimulam de forma benéfica a imposição da mudança.

Estas forças irão atuar a todo o momento, interferindo no processo de mudança e no objetivo da organização em chegar à situação desejada. É importante que, as organizações criem estratégias e tenham bom planejamento para que essas forças não prejudique a condução da mudança. Chiavenato (1999, p. 322) cita alguns exemplos dessas forças positivas e negativas no processo de mudança, são elas conforme a figura 3:

FIGURA 3 – As forças positivas e negativas no processo de mudança

FORÇAS POSITIVAS (de apoio e suporte)	FORÇAS NEGATIVAS (de oposição e resistências)
- Necessidades dos clientes - Oportunidades do mercado - Novas tecnologias mais sofisticadas - Concorrência feroz - Novas demandas sociais e culturais - Culturas organizacionais adaptativas	- Acomodação dos funcionários - Hábitos e costumes da organização - Dificuldades de aprender novas técnicas - Falta de visão e de percepção do ambiente - Velhos paradigmas culturais - Culturas organizacionais conservadoras

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 322).

As forças positivas, como exemplo da figura pode ser uma cultura adaptativa de uma organização, estas oferecem apoio e suporte para que a mudança de fato aconteça, já as forças negativas, pode ser considerada uma cultura conservadora de uma organização, estas podem levar á uma resistência á mudança dentro da mesma.

Assim para sobreviverem, as organizações precisam desenvolver iniciativas, planejar as mudanças para que elas ocorram da melhor forma. Os gestores possuem papel importante neste processo, estes são os responsáveis pelo desenvolvimento das pessoas, pelo estímulo á inovação, e também pelo equilibrar das forças positivas e negativas para a implementação das mudanças no ambiente organizacional, driblando os principais fatores de resistência.

Desta forma, muitas empresas, objetivando á adaptação destas constantes mudanças em seu meio, vem contratando consultores para apoio em suas formas de gerir o negócio, na competitividade, bem como no auxílio para as tomadas de decisão. No próximo capítulo que segue, será realizado um reflexo sobre a atividade de consultoria empresarial para melhor entendimento.

2 UM REFLEXO SOBRE CONSULTORIA EMPRESARIAL

O segundo capítulo apresenta os tipos e modelos de consultoria empresarial, bem como seus conceitos e definições. Será apresentada a origem, a história da consultoria e o seu principal foco. Serão abordados aspectos objetivando clarear o entendimento desta atividade, que tem sido um importante processo de melhoria contínua na gestão de negócios frente ao novo contexto do mercado e às mudanças constantes ocorridas nele.

2.1 Conceitos e definições

Os horizontes das empresas são curtos e estreitos, pois as mesmas não conseguem perceber o ambiente em sua complexidade, estas não possuem condições para absorver todas as informações que o ambiente oferece e utilizá-los a seu favor. (MAXIMIANO, 2000, p. 64); (CHIAVENATO, 2010, p.84).

Conforme destaca Gil (2009, p. 62), a dinâmica no mundo dos negócios, estão fazendo com que as organizações, venham buscando incessantemente pela rapidez no desenvolvimento de produtos, praticidade em prestação de serviços, produção mais rápida e eficaz, processamento de informações mais rápidas e eficientes. Para isto muitas empresas estão contratando profissionais capacitados que os auxiliem no entendimento da complexidade das empresas.

Para melhor entender o conceito de consultoria, pode-se começar analisando a definição de Oliveira (2014, p.4):

Consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo ou interno á empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

A partir do conceito anterior, Oliveira (2014, p.4) e Morato (2010, p.7) define o esclarecimento em cada uma de suas partes, para se consolidar o entendimento:

- a) Processo Interativo - é o conjunto de atividades sequenciais e evolutivas, que visa atender, e sustentar as expectativas e necessidades dos clientes internos e externos da empresa. (OLIVEIRA, 2014, p.4).
- b) Agente de mudanças: é o profissional capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem á empresa transacionar, de maneira ágil, dinâmica e de modo intuitivo, com os vários ambientes da empresa. Podendo este ser interno ou externo á empresa, o primeiro é aquele que, não está fora do sistema considerado, faz parte do quadro de profissionais da empresa, logo o segundo, é aquele que está fora do sistema considerado, contratado por um período predeterminado, para auxiliar a empresa na resolução de um problema ou na mudança de uma situação. (OLIVEIRA, 2014, p.4).
- c) Responsabilidade de auxiliar as pessoas: Como alerta Morato (2010, p.8), o consultor deve atuar como parceiro dos executivos e profissionais da empresa-cliente. Este auxílio deve, estar direcionado a proporcionar metodologias, técnicas e processos que determinem a manutenção para os gestores das empresas tomarem suas decisões com excelência.
- d) Tomada de decisões: Decisão é a escolha entre vários caminhos alternativos que levam a determinados resultados. É uma parte do processo decisório, o qual tem as seguintes partes: o dado, o tratamento do processo, a informação e a alternativa, os quais aparecem antes do momento da decisão; e os recursos, o resultado e o controle, os quais aparecem depois do momento da decisão. (MORATO, 2010, p.7).
- e) Não tem controle direto da situação: Embora o consultor não tenha controle direto da situação, ele não deve colocar-se como profissional que não tem responsabilidade pelos resultados da implementação do projeto idealizado, estruturado e desenvolvido sob sua responsabilidade (OLIVEIRA, 2014, p.4).

A consultoria empresarial possui sua importância no cenário global, devido às mudanças no ambiente e nas empresas. “Destaca-se entre estas as evoluções tecnológicas, o processo de planejamento do futuro, as responsabilidades ambientais e o processo de melhoria contínua sustentada” (OLIVEIRA, 2010, p.4).

A definição de Consultoria Empresarial para Guttman e Crocco (2010, p. 8) é designada da seguinte maneira:

Um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionam a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização.

Entretanto o Sebrae (2012 p.5) defende que, Consultoria Empresarial pode ser definida da seguinte forma:

Um serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito à política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações.

Contudo Block (1999, p.5) ressalta que, o consultor é um indivíduo que está em posição de exercer alguma influência sobre outro indivíduo, grupo ou organização, porém não possui poder direto para realizar mudanças de implementação. Para o autor, sempre que se orienta alguém que está em posição de fazer escolhas, está se realizando a consultoria. As pessoas que recebem todas estas orientações são chamadas de *cliente*, este é a pessoa que o consultor quer influenciar.

Pode-se entender de maneira geral que a consultoria empresarial consiste no fornecimento de uma prestação de serviço específica, executada por um profissional, por determinado tempo. O profissional trabalha apresentando as medidas necessárias para que os problemas apontados sejam resolvidos, dentro de um processo de melhoria contínua. Os gestores tem contratado o consultor para melhor entendimento das organizações.

Posteriormente, o trabalho irá apresentar a origem e o processo histórico da consultoria, para o melhor entendimento de como foram identificadas as necessidades e na qual maneira esta atividade veio evoluindo com os anos dentro das organizações.

2.2 A origem e o processo histórico da atividade de Consultoria

Alguns fenômenos contribuíram para o surgimento da Consultoria dentro das organizações: o primeiro deles foi a variabilidade de especializações, com modificação e aumento do foco de atuação segundo a demanda do mercado, sendo objetivo manter a consultoria sempre apta a atender a demanda dos seus clientes da forma mais completa possível. Outro fenômeno é o da multinacionalização, a aproximação dos mercados financeiros dos países. O terceiro fenômeno, vivido pelas grandes empresas de consultoria em todo o mundo, particularmente nos anos 80, foi o das fusões e aquisições que tornou o setor uma nova potência econômica. (DONADONE, 2001, 2003 *apud* BRAGA; MATTOS; SOUZA 2008, p. 14).

Para Donadone (2002, p.2), entender o processo de formação das empresas de consultoria, é importante voltar ao final do século XIX e início do século XX, entre as décadas de 1850 e 1920, neste período surgiram as empresas de consultoria por meio de fusões e aquisições.

Segundo Coget (1999 *apud* DONADONE, 2002, p.2), foram destaque da origem das consultorias dois países, a Inglaterra e os EUA.

A primeira fase do desenvolvimento das consultorias está relacionada ao crescimento do tamanho e da complexidade das organizações industriais nos EUA na passagem do século XIX para o XX. Tal acontecimento trazia consigo inúmeras possibilidades para a atuação de engenheiros, advogados e contadores – agentes externos detentores de um conhecimento específico. (DONADONE, 2002 p.3).

Estes passavam a nortear seus clientes sobre o funcionamento das novas leis, dentre estas está a aplicação de novos impostos às empresas, o acúmulo crescente de informações sobre questões financeiras proporcionando ganhos de espaço para o mercado de consultoria, relata Barcus e Wilkinson (1995 *apud* DONADONE, 2002, p. 4).

Para Donadone (2002, p. 4), a II Guerra Mundial aparece como fator importante na construção do mercado de consultorias, durante o conflito o governo americano contratou um grande número de consultores para reorganizar as formas de

gerenciamento das áreas militares, racionalizar a produção civil e dar suporte à crescente expansão da administração federal, motivados pelo esforço de guerra.

Segundo Kipping (2002 *apud* WOOD JR.; PAES DE PAULA, 2004, p. 16) o processo de desenvolvimento da indústria e das empresas de consultoria divide-se em três gerações: (1) administração científica, (2) organizações e estratégias e (3) tecnologia da informação.

Kipping (2002 *apud* WOOD JR.; PAES DE PAULA, 2004, p.16) aponta que a segunda revolução industrial abriu espaço para a administração científica e para o surgimento dos primeiros consultores, conhecidos como *experts* em eficiência, alguns engenheiros fundaram suas próprias empresas de consultoria, tornaram conhecidas assim como *Big Four*.

Kipping (2002 *apud* WOOD JR.; PAES DE PAULA, 2004, p.17) salienta que as empresas de consultoria diversificaram seus serviços, sofisticando seus métodos a partir de 1956, para medir a performance dos trabalhadores, cedendo espaço para uma nova geração focada em organização corporativa e em estratégia. .

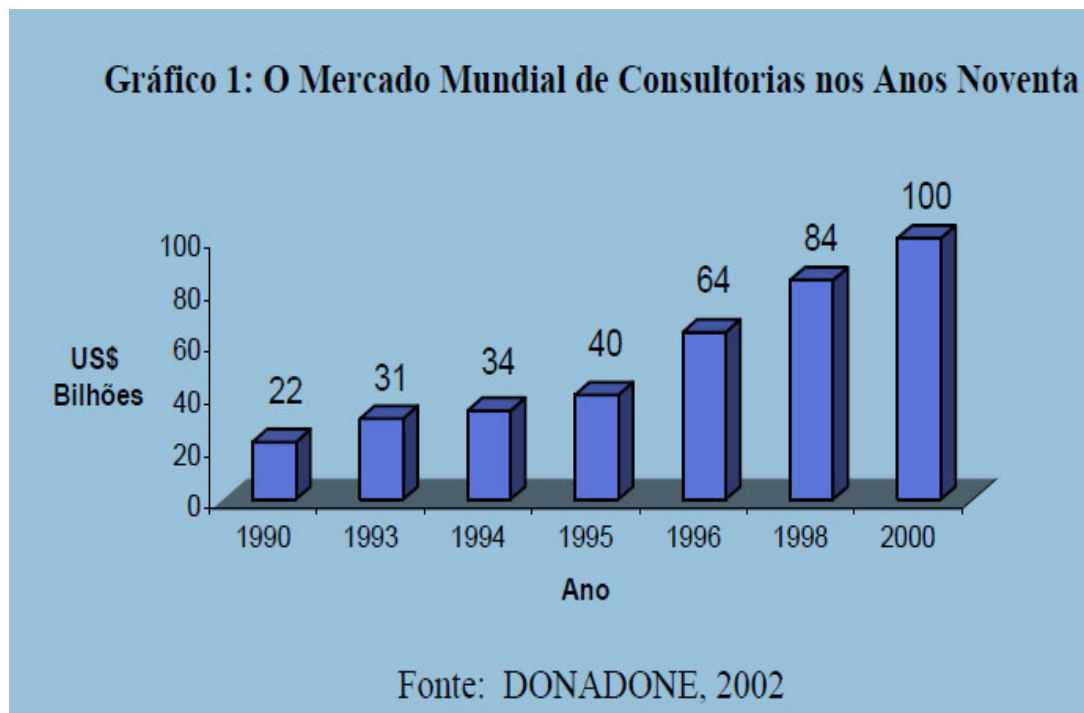
Novos desafios vieram nos anos 80, inaugurando a terceira geração das consultorias, que fora voltada para a tecnologia de informação, campo que contribuiu significativamente para o conhecimento do setor. (WOOD JR ;PAES DE PAULA, 2004, p.18).

Contudo Donadone e Sznelwar (2004, p.4), destaca que o incremento de informatização de aspectos administrativos e da produção com o intuito de ganhos de produtividade e utilização de *softwares*, voltados à gestão das organizações, nos anos 80 possibilitaram o aumento, como também as transformações de segmentação nas formas de atuação de consultorias internacionais.

Os autores Wood Jr. e Paes de Paula (2004, p.175), aponta que a partir dos anos 90, os problemas e desafios enfrentados no mundo empresarial, ajudaram no crescimento pela demanda por “conselhos” estratégicos, a globalização foi uma das principais mudanças, foram formas de modismo como a qualidade total, a reengenharia e o *downsizing*, em especial os sistemas empresariais (*Enterprise Resource Planning – ERP*) que contribuíram para elevar as taxas de contratação.

Donadone (2003, p.12) destaca que de 1996 a 2000 o faturamento das empresas saltou de 40 bilhões de dólares para cerca de 100 bilhões de dólares. Com isso, as empresas de consultorias estavam entre os principais recrutadores de mão de obra dos cursos de MBA, bem como de outros do mesmo nível. Conforme segue o gráfico abaixo o mercado mundial de consultorias nos anos noventa teve seu destaque.

GRÁFICO 1 – O MERCADO MUNDIAL DE CONSULTORIAS NOS ANOS 90



Fonte: DONADONE (2002, p.15)

O gráfico traz uma evolução considerável no faturamento das empresas nos anos noventa, provocados pelos problemas e desafios enfrentados devido à globalização.

Pode-se entender que a evolução do processo de consultoria acompanhou a evolução das indústrias e suas necessidades de demanda conforme a situação pelas quais estas foram vivenciando sobre os acontecimentos dentro e fora das organizações. O próximo subtítulo irá abordar os vários modelos e tipos de consultoria.

2.3 Principais modelos e tipos de consultoria

Crocco e Guttman (2010, p.64) destacam que a maneira como um produto da consultoria é oferecido é denominando o seu tipo. O cliente terá condições de planejar como serão satisfeitas suas necessidades e desejos em serviços dentro da organização, e também aceitar ou resistir ao trabalho do consultor determinando o tipo de consultoria. Segundo os autores existem dois tipos de consultores, o consultor interno e o externo.

Consultor interno - pertence a uma unidade que presta serviços dentro da organização, está subordinado a algum tipo de hierarquia e precisa responder a seu superior, além de cumprir e observar metas, procedimentos, e as diretrizes da unidade ou empresa. (CROCCO; GUTTMANN, 2010, p. 65).

Concorda Oliveira (2014, p. 54) que, o consultor interno é definido da seguinte maneira: representado por um funcionário da empresa-cliente, o qual realiza serviços para áreas diversas da referida empresa.

O autor posteriormente destaca as principais vantagens e desvantagens do consultor interno:

QUADRO 3 – Vantagens e Desvantagens do Consultor Interno

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Maior conhecimento dos aspectos informais da empresa.	Menor aceitação nos níveis superiores da empresa.
Presença diária.	Geralmente, tem menos experiência.
Maior acesso a pessoas e grupos e grupos da empresa.	Menor liberdade de dizer e fazer as coisas.
Participação efetiva na avaliação e no controle do processo inerente ao trabalho, possui algum poder formal, pois é parte da estrutura hierárquica da empresa.	Normalmente, possui menor imparcialidade de atuação, pois tem maior relacionamento pessoal com os colegas de trabalho.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2014, p. 55)

Conforme salienta o quadro 3, o consultor interno por fazer parte da hierarquia da empresa possui maior conhecimento quanto às pessoas e procedimentos, tendo assim poder informal sobre estes. Porém, uma forte desvantagem é a não aceitação por parte de seus superiores e a limitação em dizer e fazer as coisas dentro empresa.

Crocco e Guttman (2010, p. 67), definem nesta linha o consultor externo:

[...] aquele que está fora da empresa e de seu sistema, e sujeito a normas, procedimentos, relações e valores definidos em contrato especialmente estabelecido para realização de determinados trabalhos, precisando responder a questões específicas e proporcionar meios para o alcance de resultados ali descritos.

Entretanto salienta Oliveira (2014, p.54) que, o consultor externo pode ser definido como: representado por um consultor autônomo ou um profissional de uma empresa de consultoria.

O autor apresenta também suas vantagens e desvantagens conforme segue no quadro 4:

QUADRO 4 – Vantagens e Desvantagens do Consultor externo

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Maior experiência, por ter realizado o mesmo serviço em várias empresas.	Menor conhecimento dos aspectos informais da empresa-cliente;
Maior aceitação nos níveis superiores da empresa-cliente, pois normalmente, sua contratação é realizada pela alta administração.	Não possui poder informal, pois não pertence à estrutura hierárquica da empresa-cliente.
Pode correr riscos (dizer e fazer coisas).	Possui menor acesso informal às pessoas e grupos dentro da empresa-cliente.
Maior imparcialidade, pois não está envolvido nas questões do dia a dia da empresa-cliente.	Geralmente, não possui presença diária.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2014, p. 56).

Muitas vezes, as empresas possuem os dois tipos de consultoria operando ao mesmo tempo. O consultor externo não vem em substituição ao interno, mas sim em complementação, este servirá como apoio no foco dos projetos da empresa, minimizando também as desvantagens das duas condições quando separadas (OLIVEIRA, 2014, p.56).

Para os autores Crocco e Guttman (2010, p.57), assim como o consultor interno, o consultor externo segue premissas que geram uma classificação de categorias de consultoria, estas podem ser determinadas conforme o quadro a seguir:

QUADRO 5 - Classificação das Categorias do Consultor

Classificação quanto á Estrutura:	
Consultoria artesanal	Procura atender às necessidades da empresa-cliente, através de um projeto baseado em metodologia e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a referida empresa.
Consultoria por pacote	Consiste em fornecer ao cliente produtos pré-formatados, ou seja, é a transferência de fortes estruturas de metodologia e de técnicas administrativas á empresa-cliente.

Fonte: Godinho (2010, p.8) e Oliveira (2014, p.60).

Algumas das vantagens que podem ser identificadas na utilização da consultoria artesanal, destaca Oliveira (2014, p.60): “é a velocidade adequada no desenvolvimento dos trabalhos de consultoria; melhor treinamento dos envolvidos e menor resistência e melhor qualidade nos trabalho de consultoria”.

Entretanto para Oliveira (2014, p.58), a consultoria por pacote se destaca na maior rapidez na realização dos serviços de consultoria, no menor custo nos serviços de consultoria e possibilidade de mudanças de maior impacto.

QUADRO 6 - Classificação das Categorias do Consultor II

Classificação quanto á Amplitude:	
Consultoria Especializada	Atua em um ou poucos assuntos dentro de uma área de conhecimento. Pode evoluir para total.
Consultoria Total	Pode ser entendida como aquela que atua em praticamente todas as áreas da empresa.
Consultoria Globalizada	Consolida serviços em empresas globalizadas e que atua em papéis diferentes, possui forte evolução tecnológica.

Fonte: Godinho (2010,P.9) e Oliveira (2014, p.62).

As vantagens da consultoria especializada para a empresa-cliente, conforme Oliveira (2014, p.62) está na melhor qualidade nos serviços, possibilitando maior interação com outros sistemas da empresa-cliente, está também na possibilidade de os serviços de consultoria serem desenvolvidos mais rapidamente e por menos custo e por último no maior nível de treinamento em tempo real e na tarefa.

Para Oliveira (2014, p.64), as vantagens da consultoria total está na maior abrangência e facilidade de atuação dos diversos sistemas da empresa, na otimização do nível de treinamento e finalizando na possibilidade de investimentos menores para a empresa-cliente.

Godinho (2010, p.9), também destaca outros tipos de consultoria:

- a) Consultores associados – “são profissionais especialistas que complementam a amplitude ideal dos serviços em uma empresa cliente. Não pode ser forma de contratação de pessoal, mas sim serem formados por consultores experientes e especializados em assuntos específicos”.
- b) Cooperativa de consultores -“empresa de propriedade coletiva. Mantém-se a necessidade de ser composta por consultores especializados e experientes, em assuntos distintos ou até no mesmo assunto”.
- c) Conhecer os diversos tipos de Consultoria empresarial, é importante para que a empresa, venha a contratar o serviço de consultoria adequado para a sua situação ou necessidade vivenciada, e para que esta seja realizada de maneira mais adequada.

O próximo subcapítulo aborda sobre os principais aspectos da atividade de consultoria, bem como os seus objetivos e etapas.

2.4 O processo da atividade de consultoria e as principais habilidades do consultor

A consultoria pode ser entendida como, um serviço no qual este, exige não só ao consultor, mas também aos colaboradores da empresa e seus gestores. O consultor atua apresentando soluções que devem ser transformadas em ações, buscando a melhoria contínua. Este deve procurar ter a habilidade de saber influenciar sem ter o controle direto da situação, de modo que o resultado seja um conjunto de esforços entre o consultor e os envolvidos da organização.

Segundo Morato (2010, p.6), a consultoria empresarial propõe como objetivos específicos: elaborar um diagnóstico das áreas funcionais da empresa em questão; identificar seus pontos fortes e fracos; identificar suas ameaças e oportunidades; e propor soluções e mudanças específicas para as áreas julgadas mais necessitadas após a análise.

Para o autor os desafios encontrados dentro de uma empresa não são finitos, em cada época da empresa se tem um fator que é colocado como prioridade.

Assim, Kurb (1986 *apud* QUINTANILHA, 2004, p. 12) defende que o serviço a ser executado pelo consultor, apresenta as 5 etapas conforme segue

QUADRO 7 – Etapas do serviço desenvolvido pelo consultor

Etapa	Identificação	Descrição
1	Diagnóstico Empresarial	O consultor pesquisa recursos da organização, seus resultados, as políticas e padrões de administração para definir suas forças e fraquezas e identificar problemas que impactam no desempenho do negócio.
2	Pesquisas e Estudos especiais	O consultor atua focado em assunto de importância para a organização cliente, sendo que ao encerrar o trabalho, submete um relatório final, discutindo-o com o cliente.
3	Elaboração de soluções para problemas específicos	O cliente necessita mais que um diagnóstico, precisa de soluções para problemas específicos. O trabalho estará concluído quando o cliente entender que recebeu uma solução adequada para o seu problemas.
4	Assistência na implementação	Após o diagnóstico e a elaboração da solução, a empresa-cliente pode precisar de apoio na implementação. Pode envolver seleção e treinamento de pessoas ajudando o administrador a mobilizar as pessoas em direção aos resultados esperados.
5	Aconselhamento	O consultor atua no sentido estrito da palavra, respondendo á pergunta quando solicitado. Deve-se cuidar no entanto, para não passar para o papel de árbitro.

Fonte: Adaptado por Kurb (1986 *apud* QUINTANILHA, 2004, p.12).

Pode-se entender que cada etapa do serviço prestado pelo consultor deve seguir uma ordem e ser bem planejada de acordo com a empresa pra que junto da mesma o consultor não perca o foco dos objetivos e metas traçados na fase inicial do serviço.

Concorda Block (2001 *apud* JACHINTO, 2004, p.36), com Quintanilha (2010, p.12) neste mesmo sentido, o autor define o trabalho de consultoria em cinco fases também conforme segue o quadro 8 abaixo:

QUADRO 8 - Fases do trabalho de consultoria

Fase	Identificação	Descrição
1	Entrada e contrato	Realizar a primeira reunião; investigação da natureza do problema; descobrir se o consultor é a pessoa certa para aquela intervenção, definir as expectativas mútuas e como iniciar o projeto.
2	Coleta de dados e diagnósticos	Definir quem vai ser envolvido do problema? Que métodos serão usados? Quais os tipos de dados devem ser coletados?
3	Feedback e decisão de agir	Ao dar <i>feedback</i> o consultor precisa lidar com as resistências. É preciso lidar com elas de forma que a decisão adequada possa ser dada ao problema. Esta fase é também chamada por muitos de planejamento: inclui estabelecer metas finais para o projeto e escolher os melhores passos de ação ou mudança.
4	Engajamento e implementação	Colocar em ação o planejamento. Busca-se o envolvimento por meio de reuniões e treinamentos. A participação do consultor será maior ou menor de acordo com os objetivos e recursos da organização.
5	Extensão, reciclagem ou término	Após a avaliação do que ocorreu durante o engajamento e implementação, decide se o processo deve ou não ser estendido a um segmento mais amplo da organização. O êxito ou fracasso na implementação, definem o término do processo, que além de legítimo deve ser encarado como algo importante na consultoria.

Fonte: Block (2001 *apud* JACHINTO, 2004, p.36).

A partir do quadro acima, as principais fases são, a Entrada e contrato; a Coleta de dados; o Feedback e decisão de agir; o Engajamento e implementação e finalizando a Extensão, reciclagem ou término.

Assim, os autores Crocco e Guttman (2010, p.9) defendem que as situações mais frequentes que levam as empresas a contratarem o serviço de consultoria:

- a) a empresa nem sabe o que precisa;
- b) a empresa não tem o conhecimento do que precisa;
- c) a empresa tem o conhecimento, mas não tem competência para usá-lo;
- d) a empresa não tem como administrar a gestão do conhecimento.

O Sebrae (2012,p.6), salienta que, para que a empresa consiga adquirir sucesso quanto ao serviço prestado pelo consultor e a ajude a definir o que precisa, o mesmo deve dominar a tecnologia disponível, saber utilizar os recursos e escolher o que é mais apropriado em cada caso, ter embasamento teórico e técnico, bem como ter competências interpessoais, isto é capacidade de relacionar-se eficazmente com os clientes e os envolvidos do projeto, possibilitando então um clima de confiança, respeito, colaboração e ajuda mútua.

Já Morato (2010, p.32) ressalta que, a capacidade de transmitir conhecimentos é muito importante também, esta possibilita que a empresa se torne independente em relação ao consultor. As habilidades como saber ouvir, saber interpretar comportamentos alheios, flexibilidade, saber dirigir reuniões, gerenciar conflitos, manter-se em completo sigilo quanto às informações do cliente e manter-se sempre atualizados quanto às inovações e as novidades no mercado são características muito importantes para o autor.

Pode-se entender, que antes de aceitar um trabalho o consultor deve estar plenamente consciente de sua capacidade técnica e emocional de realizá-lo. Apesar de vários fatores influenciarem o resultado do serviço prestado, o maior desafio para a consultoria é fazer com que as empresas se transformem em organizações de aprendizagem.

Nosso próximo capítulo, pretende-se apresentar um estudo de caso onde serão abordados o histórico da cidade onde a pesquisa foi realizada e a metodologia de trabalho da pesquisa, bem como os resultados da pesquisa de campo realizada para se contribuir com a discussão do problema de pesquisa levantado.

3 ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE SÃO JOÃO DEL-REI/MG

O terceiro capítulo irá trazer um estudo de caso na cidade de São João del-Rei/MG, no qual será descrito um breve histórico do comércio na cidade e os acontecimentos que levaram ao desenvolvimento econômico do local. Pretende-se abordar no capítulo a metodologia de trabalho da pesquisa e realizar uma análise e discussão de todos os dados obtidos durante o estudo visando responder ao problema de pesquisa proposto.

3.1 A história do comércio na cidade

Durante praticamente todo o século XVIII, a mineração foi a principal atividade econômica da cidade, permitindo o desenvolvimento da urbanização e a dedicação a outras atividades ligadas ao artesanato, à construção, ao serviço militar entre outros como o comércio. Segundo o autor Gaio Sobrinho (1997, p.21), a vinda da Família Real para o Rio de Janeiro trouxe repercussões para este comércio. No qual trouxeram as importações e exportações inglesas e portuguesas.

O crescimento econômico da cidade de São João del-Rei/MG se deu a partir do século 19, quando o comércio passou a ser principal fonte de renda da cidade. (ACI DEL-REI, 2014, p.23).

Foram dois acontecimentos que reforçaram então o crescimento da economia local: em 1881, a Estrada de Ferro Oeste de Minas foi construída, ligando municípios da região (Barroso, Tiradentes e Divinópolis) a outros importantes pontos da Estrada de Ferro Central do Brasil. Posteriormente em 1893, a Companhia Industrial São-Joanense de Fiação e Tecelagem foi inaugurada. Esse desenvolvimento fez com que a cidade de São João del-Rei/MG fosse indicada para sediar a capital de Minas Gerais, como recebia inúmeras visitas à procura de negócios, rapidamente pontos comerciais se estabeleceram e se tornou referência (ACI DELREI, 2014, p.23).

Salienta Gaio Sobrinho (1997, p.23) que, o centro das exportações mineiras tinha sede na praça comercial da cidade. O autor ressalta que na época distinguia-se a loja e a venda, na qual as lojas eram estabelecimentos comerciais que vendiam

somente as “fazendas secas” como era chamado: armarinhos, tecidos, utilidades domésticas, perfumarias enfim artigos não comestíveis. Já as vendas além dos “secos”, comercializava-se também os “molhados”: as bebidas, os comestíveis, açúcar, vinagre, azeite, carnes secas e tabaco.

O comércio são-joanense foi se desenvolvendo notavelmente, as casas comerciais foram evoluindo para os negócios de sucesso na exportação. Desde sempre fora um comércio com características sólidas e de boa reputação, a cidade então se destacou pela chamada “Rua do Comércio”, atualmente chamada de Rua Marechal Deodoro, conforme aponta Gaio Sobrinho (1997, p.28).

3.2 Metodologia aplicada

Para a realização do trabalho monográfico segundo MINAYO (1994 *apud* LIMA; MIOTO (2007, p.38) se faz importante definir a metodologia que segundo os autores “esta explica as opções teóricas fundamentais, expõe as implicações do caminho escolhido para compreender determinada realidade e o homem em relação com ela”.

Assim, classificando a pesquisa realizada para este trabalho, esta é considerada quantitativa, pois traduz números em opiniões e informações, para que se chegue a uma conclusão.

Para os autores Marconi e Lakatos (2009, p.285), a pesquisa quantitativa “vale-se do levantamento de dados para provar hipóteses baseadas na medida numérica e da análise estatística para estabelecer padrões de comportamento”.

A pesquisa é considerada de caráter exploratório, pois conforme salienta Gil (2010, p.27) “a pesquisa exploratória tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. A pesquisa exploratória realizada, permite identificar a visão dos entrevistados, com relação a atividade de consultoria no comércio de confecções da cidade de São João del-Rei/MG como ferramenta de apoio empresarial.

Foi realizado um estudo de caso, no qual foram utilizados materiais de diversos autores, obtidos em livros, artigos científicos, internet, revistas com enfoque no tema Consultoria Empresarial, Cultura e mudança organizacional bem como materiais que

destacam características no processo de tomadas de decisão e os principais aspectos envolvidos nas organizações.

Para a coleta de dados foram entrevistados 47 os empresários do comércio de confecções da cidade de São João del-Rei/MG, tendo como referência os 126 empresários contribuintes da Associação Comercial e Industrial da cidade neste segmento, no intervalo de três semanas, este em abril de 2015. Esta foi realizada a partir da aplicação de um questionário semiestruturado, na qual foram elaboradas 20 questões com a finalidade de gerar informações necessárias para responder ao problema de pesquisa proposto: Qual a visão dos empresários da cidade de São João del-Rei/MG quanto à atividade de consultoria como ferramenta de apoio empresarial?

3.3 Apresentação dos dados da pesquisa

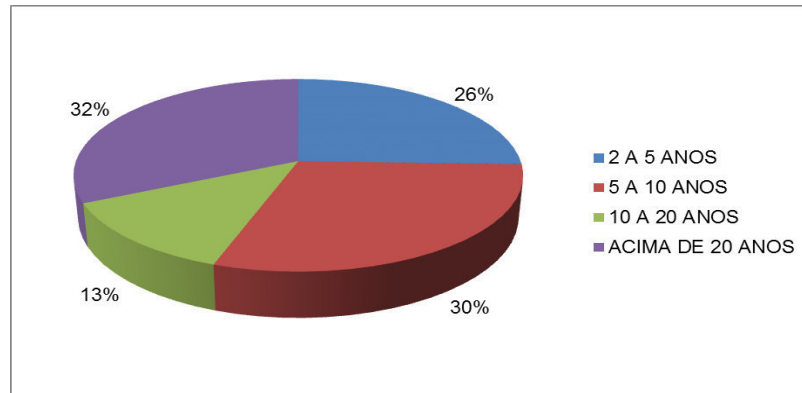
A presente pesquisa foi realizada através da aplicação de um questionário. Foram entrevistados 47 empresários do comércio de confecções da cidade de São João del-Rei/MG das 126 empresas existentes neste segmento, tendo como referência aquelas contribuintes da Associação Comercial e Industrial da cidade o que representou 37,3% do total das empresas existentes.

O questionário, que consta do anexo desse estudo, conforme citado acima, é composto por 20 questões, dividido em três partes: as questões 01 a 06 visam proporcionar um conhecimento breve quanto ao o perfil das empresas e dos entrevistados, no caso o gestor ou o dono da empresa; a segunda parte nas questões 07 a 14, tendem a relatar como foram as experiências das empresas nas quais já contrataram o serviço de consultoria; e a terceira parte nas questões 15 a 20 procura analisar aspectos que impediram os empresários a obter qualquer experiência com o serviço de consultoria e aspectos sobre a situação atual da empresa .

Após essa introdução passarei a apresentar os dados coletados da pesquisa, como exposto:

O gráfico 01, se refere a primeira questão, na qual apresenta o tempo em que as empresas já se encontram no mercado.

GRÁFICO 1- Tempo da empresa no mercado de São João del-Rei/MG

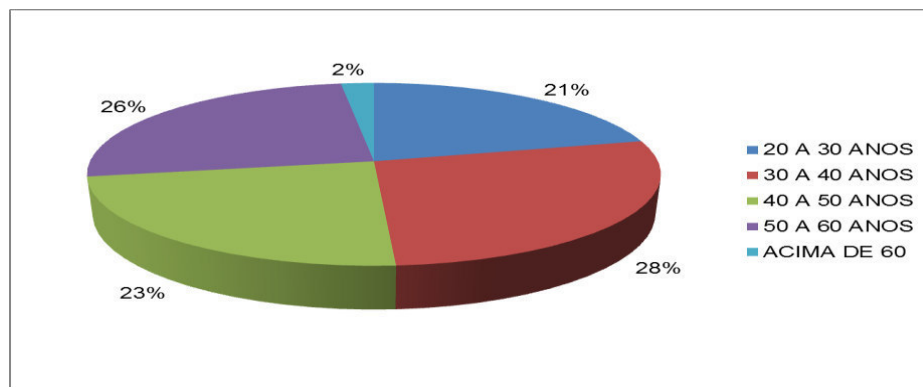


Fonte: Dados da Pesquisa

Com base no gráfico 01, observa-se que 32% das empresas entrevistadas possuem mais de 20 anos no mercado, seguidas de 30% que estão no mercado entre 5 a 10 anos, 26% de 2 a 5 anos e 13% estão no mercado da cidade de 10 a 20 anos.

No gráfico 02, serão apontados a faixa etária dos gestores entrevistados.

GRÁFICO 2 - Faixa etária dos entrevistados



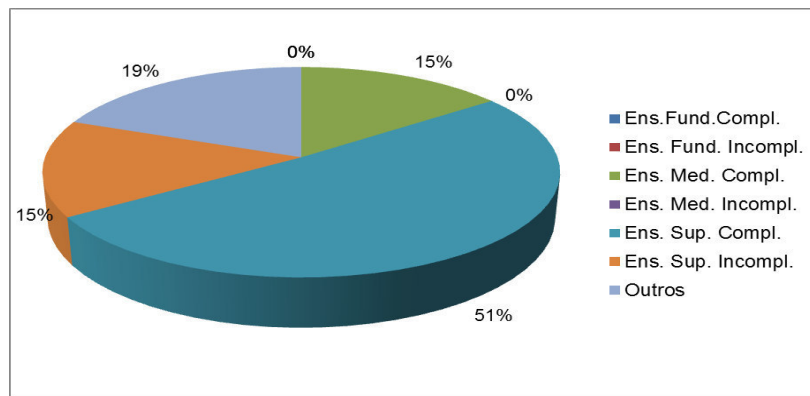
Fonte : Dados da pesquisa.

Segundo os dados referenciados no gráfico 02, 28% da amostra possui idade entre 30 a 40 anos, seguidos de 26% que possuem de 50 a 60 anos, 23% de 40 a 50 anos, 21% estão entre 20 a 30 anos e apenas 2% estão acima de 60 anos.

Pode-se perceber que a análise em questão traz um público alvo em sua maioria entre 30 a 40 anos.

O próximo gráfico, de nº 03, refere-se aos entrevistados quanto a sua formação acadêmica, esta questão se faz importante, caso haja alguma influência de perfil profissional na atuação dos negócios da empresa.

GRÁFICO 03 - Formação acadêmica dos entrevistados

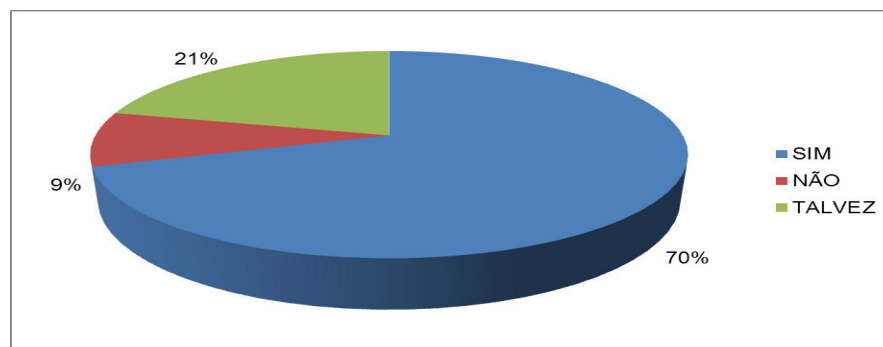


Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o gráfico 03, pode-se concluir através das respostas dos entrevistados, que em sua grande maioria 51% possuem o Ensino Superior Completo, 19% tem sua formação acadêmica definida como Outros, podendo esta ser mestrados, doutorados, tecnólogos, especialistas, 15% Ensino Superior Incompleto, também com 15% o Ensino Médio Completo e fechando 0% nos Ensinos Fundamental e Médio Incompletos.

O gráfico 04, apresenta o resultado da apuração quanto ao conhecimento dos entrevistados a respeito da atividade de consultoria empresarial.

GRÁFICO 04 - Você sabe o que é Consultoria Empresarial?

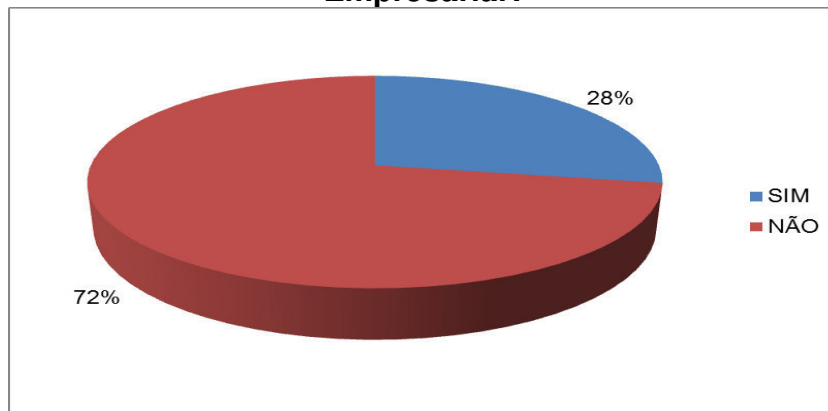


Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o gráfico acima, observou-se que a maior parte dos entrevistados, 70% sabem o que é uma Consultoria Empresarial, bem como 21% apontaram que talvez soubessem, e 9% disseram que não sabiam.

O gráfico 05, apresenta a posição das empresas quanto à contratação do serviço de consultoria empresarial.

GRÁFICO 05 - A sua empresa já contratou alguma vez o serviço de Consultoria Empresarial?

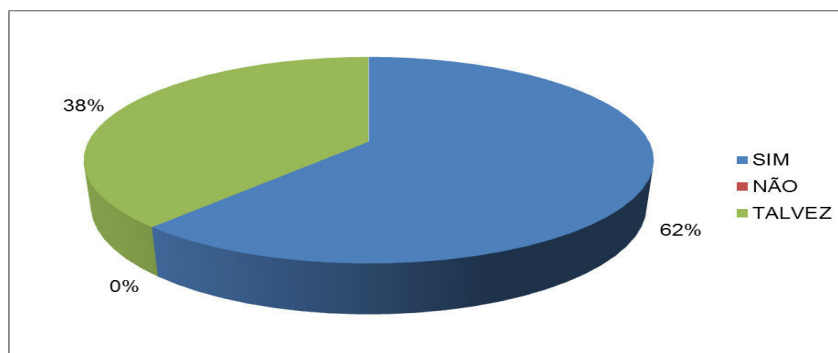


Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que a maior parte nunca contratou o serviço apontando 72% e que 28% dos entrevistados declaram ter contratado a atividade para suas empresas.

O gráfico 06, apresenta a opinião dos entrevistados quanto à contratação ou recomendação da atividade de consultoria para uma empresa.

GRÁFICO 6 - A sua empresa contrataria ou recomendaria um consultor atualmente?



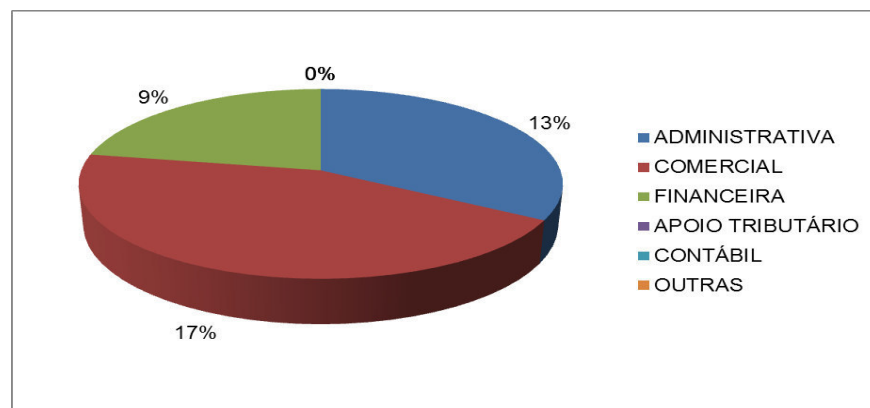
Fonte: Dados da Pesquisa

Foi possível verificar no gráfico 06, que a maior parte contrataria ou recomendaria a atividade, 62% afirmam que sim, 38% afirmaram que talvez pudessem indicar ou contratar um consultor e não houve entrevistado que não indicaria ou contrataria o serviço, ou seja, 0%.

Será visto a seguir, a segunda parte do questionário, na qual foram analisadas as empresas que responderam que, já contrataram uma consultoria.

Na sequência, o gráfico 07 se refere para qual área o consultor foi contratado.

GRÁFICO 07 - Se SIM para a questão nº 05, para qual área o consultor fora contratado?

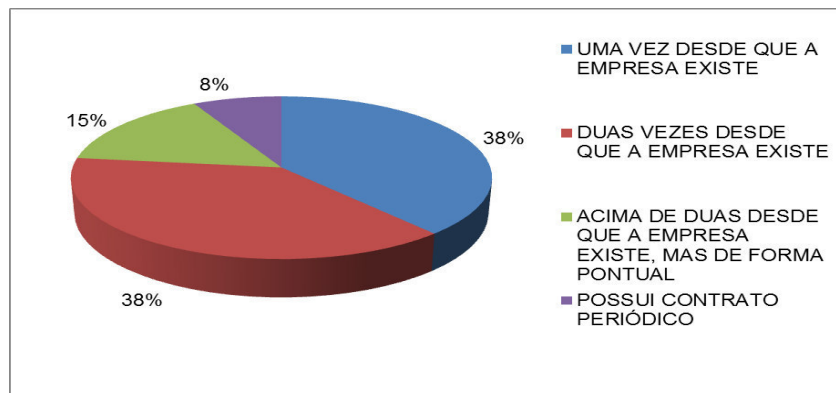


Fonte: Dados da Pesquisa

Foi constatado que em sua maioria 17% foram contratadas para a área comercial, 13% na administrativa, logo 9% na área financeira e as outras áreas como contábil, tributária, e as demais consideradas no gráfico acima como Outras, não foram motivos que levaram os entrevistados a contratarem o serviço, ou seja 0% nas três opções.

No gráfico 08 da pesquisa buscou-se responder quantas vezes foram realizadas as atividades de consultoria nas empresas.

GRÁFICO 08- Quantas vezes o serviço de consultoria fora contratado?

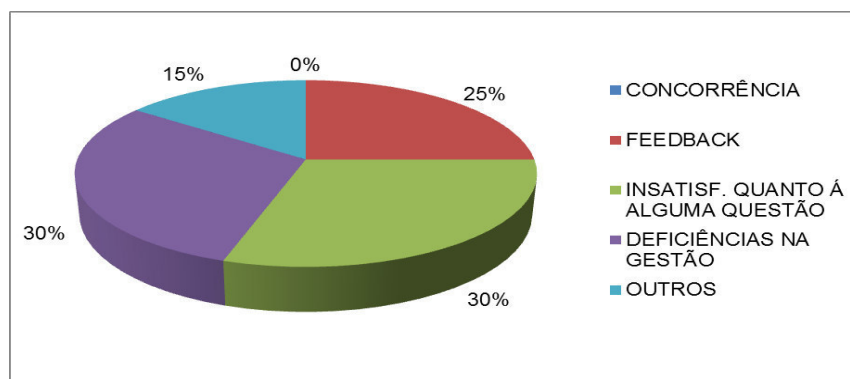


Fonte: Dados da Pesquisa

Dentre as respostas obtidas, duas foram as que mais se destacaram na mesma proporção com 38% das empresas contrataram o serviço apenas uma vez desde a existência da empresa, 38% também duas vezes desde a existência da empresa, seguidos de 15% acima de duas vezes desde que a empresa mas de forma pontual, na qual a atividade fora contratada com o intuito de solucionar apenas um serviço específico e fechando 8% em sua minoria possui contrato periódico na empresa.

Dando continuidade á análise, será visto a seguir, no gráfico 09 os principais motivos que levaram as empresas á contratação de um consultor.

GRÁFICO 09 - Caso tenha contratado, o que o levou a contratar um consultor?

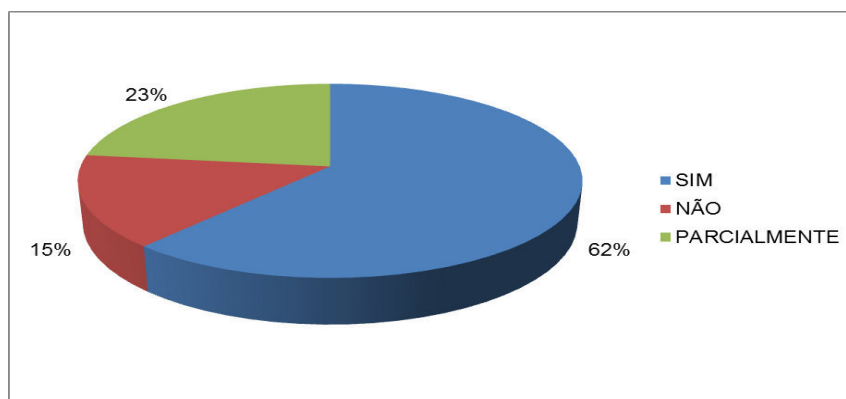


Fonte: Dados da Pesquisa

Percebe-se que 30% estavam insatisfeitos quanto á alguma questão na empresa, seguidos de mais 30% destes estavam com deficiências na gestão, logo 25% queriam um *Feedback* para saber quanto ao andamento dos negócios, 15% apontaram Outros que podem ser considerados segundo os entrevistados auxílio ás vendas, dificuldade com o retorno financeiro, rotatividade muito alta, dificuldade nas finanças quanto a separação empresa/pessoal, 0% quanto á concorrência, não fora motivo algum para a contratação de um consultor.

No próximo gráfico 10, foi apontado se o resultado obtido, fora o almejado pelos entrevistados, quando houve a conclusão do serviço prestado.

GRÁFICO 10 - O resultado adquirido fora o almejado?

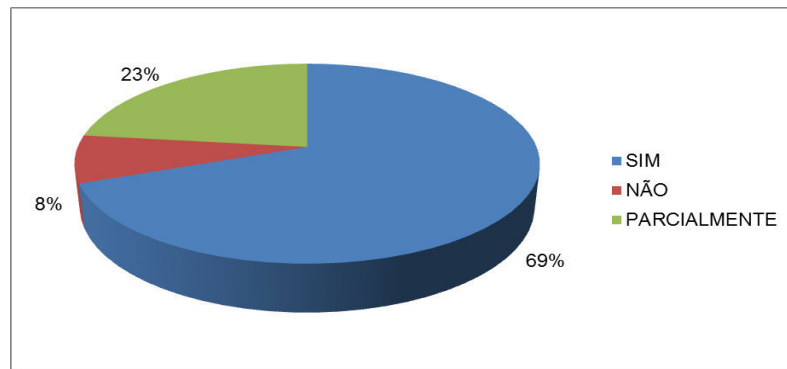


Fonte: Dados da Pesquisa

Em sua maioria um percentual de 62%, o resultado fora o almejado, 23% relatou que parcialmente e 15% apontaram que não conseguiram o resultado almejado ao final do serviço.

No gráfico 11, foi avaliada se com a interação do consultor houve a orientação clara sobre como agir para solucionar os problemas apontados pelo mesmo.

GRÁFICO 11 - Com a intervenção do consultor, houve a orientação clara sobre como solucionar os problemas apresentados pelo consultor?

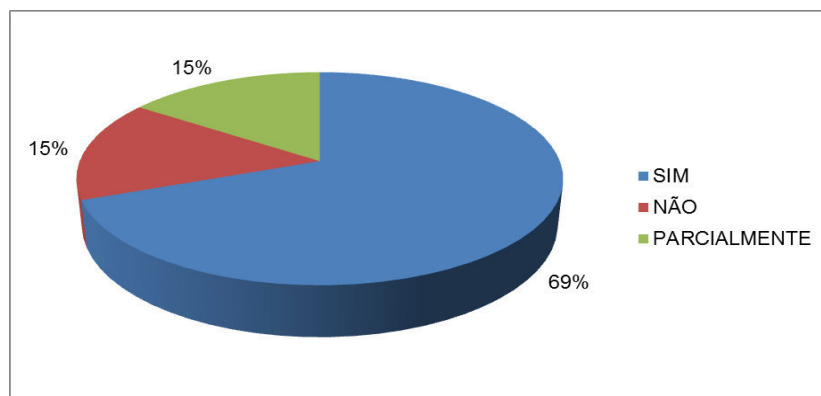


Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme mostra o gráfico 11, o índice de soluções claras para a solução dos problemas apontados em sua grande maioria foi de 69% segundo os entrevistados, já 23% apontam que foram parcialmente orientados e 8% não foram de fato orientados de forma clara.

O gráfico 12, apresenta a opinião dos entrevistados quanto á consideração do consultor em se levar em conta a realidade da empresa e a cultura do comércio na cidade de São João del-Rei/MG.

GRÁFICO 12 - O consultor contratado levou em consideração a realidade da empresa, bem como a cultura do comércio na cidade?

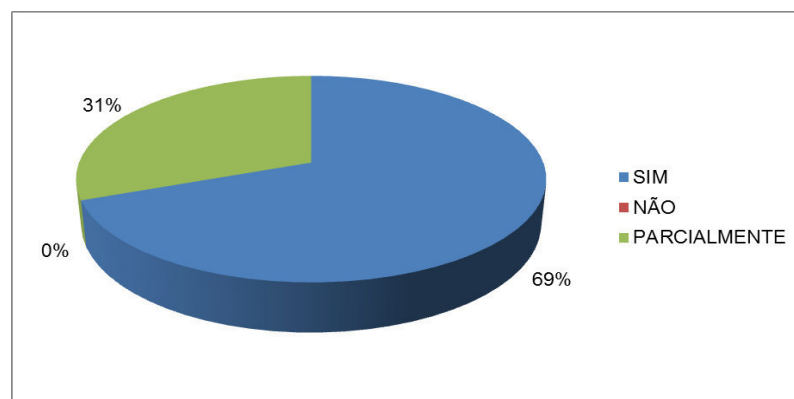


Fonte: Dados da Pesquisa

Dentre as respostas obtidas na entrevista, 69% em sua maioria disseram que o consultor levou em conta tanto a realidade da empresa quanto a cultura do comércio na cidade, seguidos de 15% que apontaram que houve parcialmente esta consideração e também 15% que alegaram não ter sido levado em conta os dois aspectos.

No gráfico 13, foi relatado sobre a continuidade com maior eficácia na gestão dos negócios após o término do serviço de consultoria.

GRÁFICO 13 - Após o serviço de consultoria, a empresa conseguiu dar continuidade na gestão dos negócios de maneira mais positiva?

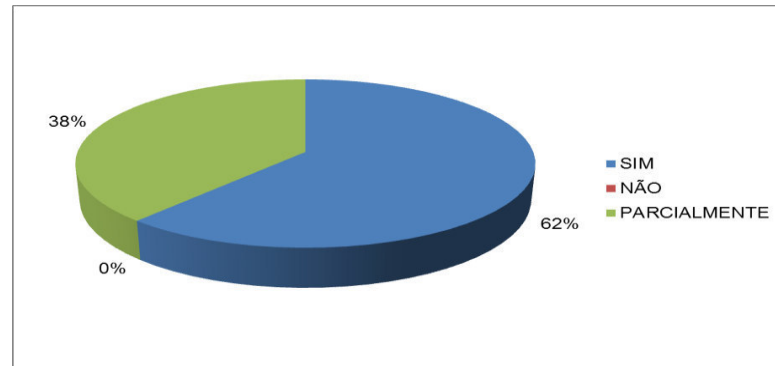


Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico apontou que 69% dos entrevistados conseguiram dar continuidade aos negócios da empresa, 31% apontaram que a continuidade de forma mais positiva fora parcialmente e nenhuma das empresas apontaram que não conseguiram, 0%.

Após avaliados aos respondentes da pesquisa quanto a continuidade na gestão de forma mais positiva após o término do serviço contratado, foi questionado se as mesmas conseguiram perceber de forma mais clara sobre como as tomadas de decisão devem ser planejadas antes de serem executadas.

GRÁFICO 14 - Após o serviço de consultoria, o gestor conseguiu perceber de maneira mais clara como as tomadas de decisão devem ser planejadas antes de serem executadas?

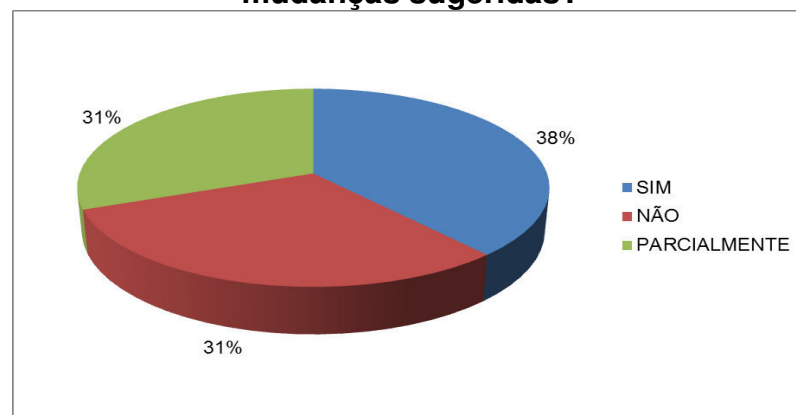


Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando o gráfico 14, acima foi percebido que em sua grande maioria 62% apontaram que esta visão quanto às tomadas de decisão se tornou mais esclarecida, 38% disseram que de forma parcial foram mais esclarecidas e nenhum entrevistado alegou não foram bem esclarecidas como as mudanças devem ser planejadas, ou seja 0%.

No próximo gráfico 15, concluindo a segunda parte foi questionado quanto à resistência às mudanças sugeridas pelo consultor na empresa.

GRÁFICO 15 - Pode-se dizer que houve uma resistência muito alta quanto às mudanças sugeridas?



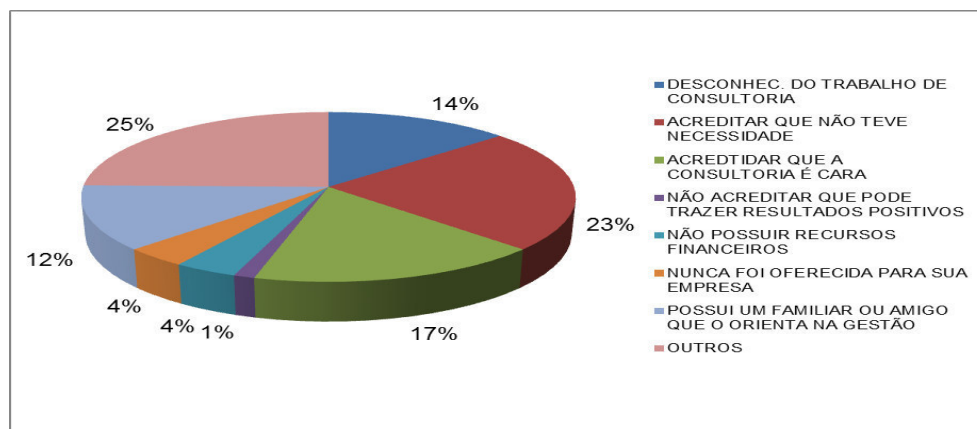
Fonte: Dados da Pesquisa

Foi percebido que em 38% das empresas houve grande resistência quanto á mudanças, 31% de empresa alegaram não ter tido uma grande resistência ás mudanças, seguidos de mais 31% das empresas que apontaram que esta resistência não ocorreu.

Posteriormente será relatada a terceira parte da entrevista. Conforme foi citado, a última parte da pesquisa aponta as opiniões dos entrevistados que declararam não ter contratado a consultoria para sua empresa.

No gráfico 16, questiona os motivos que impediram a empresa quanto á contratação da atividade de consultoria.

GRÁFICO 16 - Se nunca contratou a consultoria para sua empresa, o que o impediu de contratar?



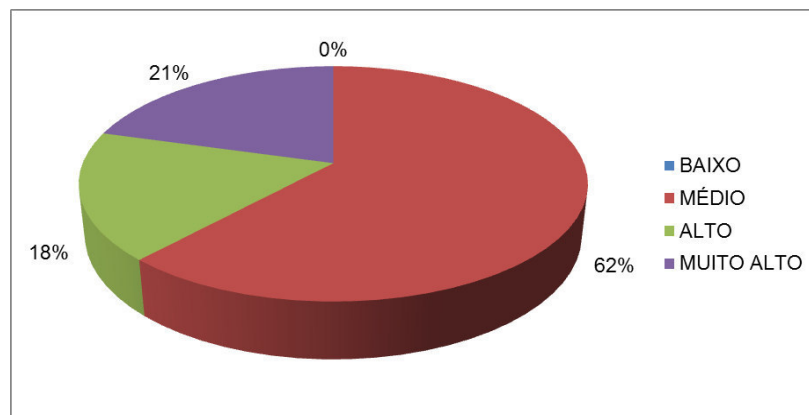
Fonte: Dados da Pesquisa.

Em sua grande maioria o gráfico aponta, que 25% foram Outros motivos que os impediram de contratar a consultoria para suas empresas, este foi apontado por muitos, deste a empresa estar a pouco tempo no mercado e ainda não precisa de um consultor, o gestor ser graduado ou especializado em administração e áreas afins, não ter tempo para investir na empresa, por participarem de cursos de capacitação para gestores, acreditarem que possuem facilidade para empreender entre outros que não quiseram especificar. O gráfico acima, aponta também 23% dos entrevistados relataram não ter necessidade até o momento, 17% acredita que consultoria é cara, 14% desconhece de fato sobre como o trabalho de consultoria é

executado, 12% alega ter familiares e amigos que os orientam na empresa, seguidos de 4% que disseram que nunca foi oferecido o serviço para a empresa, 4% também não possuem recursos financeiros e 1% não acredita que a consultoria possa trazer resultados positivos.

O próximo gráfico 17, aponta o nível de satisfação dos entrevistados com relação a empresa atualmente.

GRÁFICO 17 - Qual o nível de satisfação com relação a sua empresa atualmente?

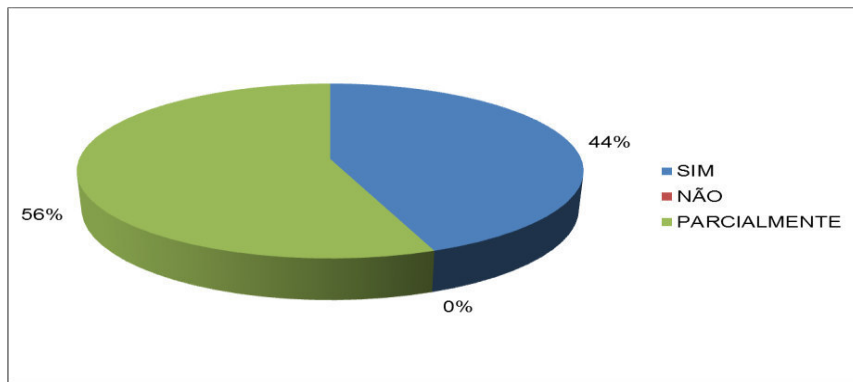


Fonte: Dados da Pesquisa

Em sua maioria pode-se perceber que o nível de satisfação quanto as empresas fora 62% médio, 21% muito alto, 18% alto e nenhum entrevistado apontou baixa insatisfação com a sua empresa, portanto 0%.

Complementando o gráfico acima, foi questionado aos entrevistados se um consultor poderia melhorar este nível de satisfação com relação a empresa atualmente.

GRÁFICO 18 - Acredita que um consultor possa auxiliá-lo quanto a MELHORIA DA SATISFAÇÃO?

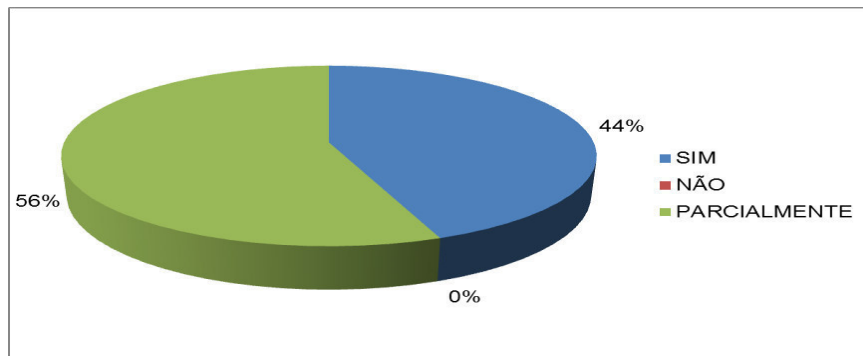


Fonte: Dados da Pesquisa.

Percebe-se que apesar da ausência de experiência com a consultoria, o resultado não foi negativo, 56% disseram que parcialmente, seguidos de 44% que disseram que um consultor poderia ajudar no aumento da satisfação, enquanto nenhum deles alegaram que a atividade não poderia auxiliá-los, portanto 0%.

O gráfico 19 a seguir, questiona aos entrevistados se estes conseguem lidar com as mudanças no ambiente interno e externo à organização, sem precisar do auxílio de um profissional.

GRÁFICO 19 - Acredita que como gestor da empresa, considerando a sua experiência, consegue lidar com as mudanças internas e externas à organização sem precisar do auxílio de um profissional?

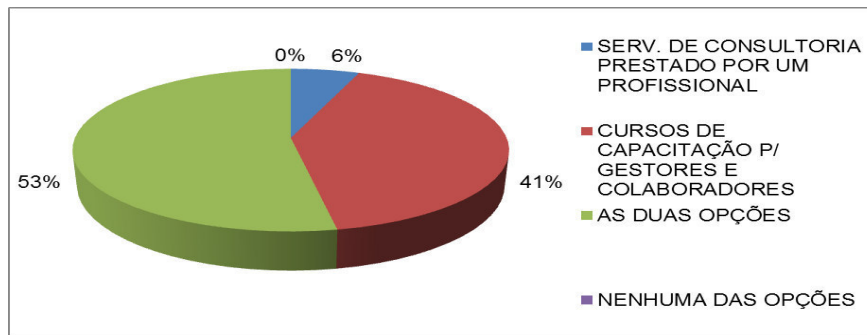


Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados obtidos demonstraram que boa parte, 56% dos entrevistados alegaram lidar parcialmente com estas mudanças, seguidos de 44% afirmaram que conseguem sem a ajuda de um profissional e nenhum dos entrevistados alegou que não consegue lidar com as mudanças sem o apoio de um profissional.

Finalizando a última etapa, no gráfico 20, é questionado aos entrevistados qual das opções os mesmos acreditam que podem trazer melhores resultados para a empresa.

GRÁFICO 20 - O que você acredita que pode trazer melhores resultados para a inovação e melhoria nas tomadas de decisão da empresa?



Fonte: Dados da Pesquisa.

Pode-se destacar que 53% acreditam que a união da consultoria bem como os cursos de capacitação para gestores e colaboradores trazem melhores resultados para a empresa, 41% apontam os cursos de capacitação o melhor, 6% apontaram a consultoria e nenhum entrevistado optou por Nenhuma das Opções, ou seja 0%.

3.4 Análise discussão dos resultados da pesquisa

O estudo monográfico abordou a forma como a atividade consultoria é percebida pelos empresários da cidade, dando ênfase em suas experiências e opiniões quanto á atividade vista como apoio em suas gestões. Á seguir, será realizado a partir das respostas obtidas, uma análise e discussão dos resultados da pesquisa, bem como o destaque de informações relevantes.

Para o estudo de caso foi escolhido os empresários do comércio de confecções da cidade de São João del-Rei, a pesquisa revelou o seguinte perfil: temos uma maioria de 32% para aquelas com mais de 20 anos no mercado; quanto a formação acadêmica temos em destaque os entrevistados com sua maioria, 51% possui Ensino Superior Completo, seguidos de 19% dos entrevistados que estão em Outros, podendo estes estar entre doutores, mestrados, tecnólogos e especialistas. Pode-se observar durante as entrevistas que os empresários com alto nível acadêmico foram os que mais buscaram pelo auxílio á consultoria para sua empresa, fica evidenciado que o conhecimento sustentado dos entrevistados fazem com que estes estejam sempre buscando idéias e medidas novas como forma de vantagem para os seus negócios.

Quando avaliado na questão 1, os entrevistados deveriam responder se sabiam o que era Consultoria Empresarial, 70% responderam que sim e 21% talvez. Pode-se perceber durante a abordagem na pesquisa que quando afirmaram que sabiam, na maioria das vezes, se referiam á uma pessoa externa á empresa, contratada para dar suporte somente á finanças. Quando respondiam talvez, para as perguntas, ficou claro que o termo 'Consultoria Empresarial' não era familiar, porém o serviço prestado era de seu conhecimento.

Na questão 3, foi questionado aos empresários se contratariam ou recomendariam um consultor, 62% afirmaram que sim. Já na questão 16, foi perguntado sobre o que o impediu de contratar, em sua maioria 25% que foram Outros, sendo 23% bem próximo, optaram por acreditar que nunca houve necessidade. Enquanto que, na questão 17 aponta sobre o nível de satisfação com relação a sua empresa e em maioria 62% que este nível é médio. Bem como na questão 5, aponta que, 72% dos entrevistados nunca contrataram a consultoria para suas empresas. Sendo assim, percebe-se que a consultoria não tem sido utilizada no comércio da cidade como ferramenta de apoio ou vantagem competitiva. Destacando- se que como são contribuintes da Associação Comercial da cidade, podem adquirir o produto gratuitamente.

No tocante Chiavenato (1999, p.321) defende que a mudança organizacional ameaça o *Status Quo*, este é o estado atual em que a organização se encontra. Seus

colaboradores, por estarem em uma zona de conforto, muitas das vezes vão em direção contrária às mudanças.

Na questão 8, evidencia-se 62% dos entrevistados que contrataram a consultoria, ficaram satisfeitos quanto ao serviço realizado. Dando sequência, na questão 9, foi questionado aos entrevistados se de fato, houve a orientação clara sobre como solucionar os problemas apresentados pelo consultor, 62% disseram que sim.

Segundo Morato (2010, p. 8), o auxílio do consultor deve estar direcionado a proporcionar metodologias, técnicas e processo que determinem a manutenção para os gestores das empresas tomarem suas decisões com excelência.

Em seguida na questão 12, foi perguntado se o consultor levou em conta a realidade da empresa, bem como a cultura do comércio em São João del-Rei, 69% disseram que sim.

Concordando com a reflexão anterior, Cury (2006, p.72) diz que qualquer mudança realizada, só será profundamente bem-sucedida se atingir a cultura da organização.

Na questão 11, os entrevistados responderam 69% em sua maioria que conseguiram dar continuidade na gestão dos negócios de maneira mais positiva e 31% fora parcialmente.

Morato (2010, p. 32) ressalta que, a capacidade de transmitir conhecimentos é muito importante na consultoria, esta possibilita a empresa que se torne independente em relação ao consultor. O autor destaca que o maior desafio para o consultor é fazer com que as empresas se transformem em organizações de aprendizagem.

Quanto a questão 12, foi percebido que após o serviço prestado, 62% dos gestores conseguiram perceber de maneira mais clara sobre como é importante que as decisões sejam planejadas antes de serem executadas, 38% apontaram que parcialmente.

O autor Robbins (2005, p.97) destaca que “fatores como prazos para resolver as decisões e precedentes históricos da empresa tornam esta mais competitiva.”

Na questão 13, foi questionado aos entrevistados se houve uma resistência muito alta quanto às mudanças sugeridas pelo consultor, 38% disseram que sim, 31% que não, 31% parcialmente. Percebe-se que dentro de um contexto de cultura forte

como a do comércio de São João del-Rei, conforme os autores já mencionados na pesquisa, existe um impasse quanto às adaptações das mudanças implantadas.

Dentro das organizações, quanto se fala em mudança por ser um processo complexo, tende a apresentar resistências entre as pessoas, conflitos, divergência de informações, estas são problemas comuns enfrentados em todas as organizações. O autor Robbins (2005, p.425), defende que essa resistência pode ser um fator positivo pois “oferece um grau de estabilidade e previsibilidade ao comportamento”, como também podendo ser negativo, pois “dificulta a adaptação e o progresso” .

Finalizando na questão 16, foi perguntado aos entrevistados se estes conseguem lidar com as mudanças externas e internas ao ambiente sem precisar de um auxílio de um profissional, 56% disseram que parcialmente, 44% disseram que sim.

Os horizontes das empresas são curtos e estreitos, pois as mesmas não conseguem perceber o ambiente em sua complexidade, estas não possuem condições para absorver todas as informações que o ambiente oferece e utilizá-los a seu favor, Maximiano (2000, p. 64) e Chiavenato (2010, 84).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de monografia mostrou que a consultoria pode ser aplicada em qualquer segmento empresarial. Pois, além de provocar a cultura organizacional e a mudança de forma planejada, se torna uma estratégia competitiva eficaz para as organizações.

As empresas devem desenvolver novas ideias e serem flexíveis para conseguirem acompanhar as mudanças constantes no ambiente interno e externo às organizações. O cenário globalizado, tem exigido maior atenção por parte dos gestores, o cliente tem se tornado mais exigente, a tecnologia e a comunicação tem oferecido maior conhecimento aos consumidores, a valorização do capital intelectual e a qualidade tem sido diferenciais competitivos entre as empresas. Assim, o consultor pode ser visto como um interventor dos negócios oferecendo de forma clara e objetiva, medidas e práticas úteis dentro do ambiente organizacional. Este orienta o gestor na otimização das tomadas de decisão, melhores formas de se organizarem e enfrentar desafios com riscos menores, tomando cuidado para não gerar uma relação de dependência entre ambos.

Portanto dentro do que foi pesquisado no estudo realizado, principalmente na abordagem dos teóricos acerca do tema, o maior desafio para a consultoria, é fazer com que as empresas se transformem em organizações de aprendizagem, ou seja, é fazer com que as consultorias se transformem em agentes de capacitação e de mudança interna.

Diante disso, como parte da pesquisa foi apresentado um estudo de caso realizado com os empresários do comércio de confecções da cidade de São João del-Rei/MG sendo esta válida, na qual os empresários mostraram não perceber a atividade de consultoria como forma de vantagem competitiva, apresentando como principal impasse a cultura forte, conservadora e estagnada do comércio na cidade na qual não permite a visão por parte dos empresários, de um profissional no apontamento de alternativas para melhor gestão nos negócios.

Foi percebido que existe grande informalidade no relacionamento com o cliente, costumes e hábitos impostos já há muitos anos, podemos citar dentre essas formas de

pagamento no crediário, empréstimos de mercadorias no condicional podendo estas trazerem suas vantagens e limitações.

As organizações foram criadas para atenderem as necessidades das pessoas. A Cultura organizacional pode ser considerada um instrumento forte que influencia o comportamento da organização, pois quando o gestor trabalha focado na orientação dos colaboradores, consegue implantar mudanças de maneira mais fácil. Durante a entrevista, ficou evidenciado a dificuldade por parte dos gestores em contratar e manter colaboradores na empresa, sendo a rotatividade nas empresas considerada alta.

De maneira geral, pode ser evidenciado que a consultoria trouxe resultados positivos à aqueles empresários que afirmaram já ter contratado. Após o serviço prestado em sua maioria, os entrevistados conseguiram dar continuidade nos negócios de maneira mais positiva. Pode-se dizer que a atividade é bem aceita e tem grande credibilidade para estes empresários.

Quando questionado se eles acreditam que a atividade pode ajudá-los a aumentar o nível de satisfação do entrevistado com relação a sua empresa, a resposta foi positiva. Destaca-se que ainda assim, que são poucos os empresários que buscam a consultoria, se analisarmos o fato de que em sua grande maioria, os entrevistados apresentaram mais de vinte anos no comércio de confecções. Logo fica evidenciado que a consultoria não é praticada pelos empresários, como forma de trazer melhores resultados e se tornarem mais competitivos.

Sobre a ótica da abordagem no questionário, pode-se notar que, apesar de tanto tempo no mercado os empresários entrevistados desconhecem de fato sobre como a atividade é desempenhada dentro das empresas e talvez por isso, alegam nunca ter tido a necessidade de contratá-la ou que o negócio tem dado certo até então, apesar de a maioria apontar nível médio quanto á satisfação de suas empresas.

Pode-se levar em conta a cultura do comércio, já enraizada há anos, como característica limitante ao investimento por parte dos empresários, que dão maior prioridade de seu tempo às atividades rotineiras da empresa, participando algumas vezes de cursos de capacitação para gestores e funcionários, como forma de recurso para a melhora de resultados.

Como principais limitações desse estudo se apresenta o fato de que não existe muita literatura disponível acerca de trabalhos de consultoria. Se evidencia também, a dificuldade de se encontrar gestores na empresa, para a realização da entrevista o que, de certa forma pode comprometer uma pesquisa mais abrangente.

De forma a se validar esse problema de estudo recomenda-se a outros pesquisadores que façam uma análise da relação dos empresários dos segmentos de prestação de serviços e da indústria de São João del-Rei quanto ao uso de consultorias. Sugere-se também que o mesmo estudo possa ser aplicado em outra cidade ou unidade de federação para se validar ou comparar com os resultados apresentados no mesmo.

REFERÊNCIAS

- ACI DEL REI, CDL SÃO JOÃO DEL-REI. *Informativo da Associação Comercial e Industrial de São João del-Rei/MG E Câmara de Dirigentes e Lojistas de São João del-Rei/MG*. Minas Gerais: São João del-Rei, ano XIV, n.202, setembro, 2014.
- ARAÚJO, Luis Cesár G. de. *Organizações, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BLOCK, PETER. *Consultoria: o desafio da liberdade*. São Paulo: Pearson 1999.
- BRAGA, Laura; MATTOS, Pedro Lincoln C.L.; SOUZA, Bruno Campelho. (2008). *Formação de redes de consultoria organizacional: o lugar especial dos fatores relacionais*. Cad.EBAPE.BR vol 6 n 4 Rio de Janeiro Dec. Disponível em: <<http://dx.org/10.1590/51679-39512008000400003>> . Acesso em: 17 set. 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 21. Reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- _____. *Administração nos novos Tempos*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- _____. *Comportamento Organizacional*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COELHO, Fabio Ulhoa. *Manual de direito comercial*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2003
- CORNELIAN, Anderson Ricardo. (2012). *O conceito de cultura e seus desdobramentos*. São Paulo: Orlândia. Disponível em: <minhateca.com.br/Claudio.Oliveira/Documentos/FAO/FAO+Adm+S/Cultura+Organizacional/1+Conceito/+de+Cultura+e+seus+desdobramentos,11089850.pdf>. Acesso em: 01 out. 2014.
- CURY, Antônio. *Organizações e Métodos: Uma visão Holística*. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. *Consultoria Empresarial*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- DICIONÁRIO ON LINE. (2015). Disponível em: <www.dicio.com.br>. Acesso em: 18 jun 2015.
- DONADONE, Júlio César; SZNELWAR, Laerte Idal. (2004). *Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais dos anos 90*. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v14n2/prodv14n2a5.pdf>.> Acesso em: 28 fev. 2015.

DONADONE, Júlio Cesar.(2002). *Os hunos já chegaram*”. Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. Disponível em:<<https://scholar.google.com/scholar?cluster=17072374078496678430&hl=en&oi=scholar>> Acesso em: 28 fev. 2015.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 9.reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

GODINHO, Antônio. (2010). *Consultoria e seus principais tipos*. São Paulo, Disponível em: <principais-tipos.doc>. Acesso em: 29 nov. 2014.

JACHINTO, Paulo Ricardo Becker. (2004). *Consultoria Empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção. Universidade Federal Santa Catarina. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/925722/CONSULTORIA-EMPRESARIAL#scribd>> 18 jan. 2015.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de Lima; MIOTO, Regina Célia Tamaso. (2007). *Procedimentos Metodológicos na Construção do Conhecimento Científico: a pesquisa bibliográfica*. Rev. Katál. Florianópolis, v.10 n.esp.p.37-45. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe>. Acesso em: 02 dez. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASCARENHAS BISNETO, José Pereira; MIRANDA, Thaís Bittencourt. (2012). *Cultura Organizacional em períodos pós transformação*. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v.13, n.1, p.25-42, jan/abr. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb>> Acesso em: 17 set. 2014.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amauri. *Introdução á administração*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana á Revolução Digital*. São Paulo: Atlas, 2007.

MORATO, Luciano.(2010). *Apostila de Consultoria Empresarial: Consultoria Empresarial conceitos e tipos*. Faculdade Promove de Sete Lagoas. Disponível em:<http://www.eadmoodle.efpa.br/pluginfile.php/%2F51686%2Fmod_resource%2Fcontent%2F0%2FConsultoria_empresarial.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Sistemas, Organizações e Métodos*. 19.ed.. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. *Manual de Consultoria Empresarial*. São Paulo: Atlas, 2014.

QUITANILHA, Pedro Henrique de Matos. (2004). *Consultoria empresarial para micro e pequenas empresas*. Dissertação para Graduação em Administração de empresas com ênfase em marketing. Universidade Estácio de Sá, Cabo Frio, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/phmquintanilha/tcc-pedro-quintanilha-consultoria-empresarial-para-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 28 fev. 2015.

ROBBINS, Sthephen Paul. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2005.

SEBRAE, Ponto de Partida. (2012). *Consultoria Técnica e Empresarial*. Minas Gerais. Disponível em: <www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Cartilha-Manual-ou-Livro/Consultoria-Tecnica-e-Empresarial>. Acesso em: 17 set. 2014.

SOBRINHO, Antônio Carlos. *História do Comércio em São João del-Rei*. Editora: Sindicato do Comércio, 1997.

WOOD, Jr; PAES DE PAULA, Ana P. (2004). *Uma análise sobre a aprendizagem em consultoria á luz da experiência*. Disponível em:< <http://200.229.32.55/index.php/economiaegestao/article/view/318/324> > Acesso em> 2 mar. 2015.

ANEXO

Prezados (as) Senhores (as),

Meu nome é Thaisa Carvalho Macedo, sou aluna do Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves – IPTAN, de São João Del Rei e estou concluindo o curso de Administração e, como requisito de conclusão do curso, tenho que apresentar uma monografia e, para dar base a mesma estou aplicando o questionário abaixo o qual gostaria que o respondesse de forma a colaborar com essa minha pesquisa. Registro de antemão que todas as informações apresentadas serão tratadas em confidencialidade.

Desde já, agradeço.

PERFIL DO ENTREVISTADO

Nome da empresa:

Nome do entrevistado:

Idade:

Formação acadêmica:

Data que a empresa foi fundada:

1- Você sabe o que é Consultoria Empresarial?

- a) ☐ SIM
- b) ☐ NÃO
- c) ☐ TALVEZ

2- A sua empresa já contratou alguma vez algum serviço de consultoria?

- a) ☐ SIM
- b) ☐ NÃO

3- A sua empresa contrataria ou recomendaria um consultor?

- a) ☐ SIM
- b) ☐ NÃO
- c) ☐ TALVEZ

4- Se sim para a questão nº 2, em qual área?

- a) ☐ Administrativa
- b) ☐ Comercial
- c) ☐ Financeira
- d) ☐ Apoio tributário
- e) ☐ Contábil

f) ☐ Outra – Especificar: _____

6 -E quantas vezes?

- a) ☐ Uma vez desde que a empresa existe
- b) ☐ Duas vezes desde que a empresa existe
- c) ☐ Acima de duas vezes desde que a empresa existe, mas de forma pontual
- d) ☐ Tem contrato de visitas periódicas

7 -Caso tenha contratado consultoria, o que o levou a contratar uma consultoria?

- a) ☐ Concorrência
- b) ☐ Feedback
- c) ☐ Insatisfação quanto á alguma questão
- d) ☐ Deficiências na gestão
- e) ☐ Outros motivos – Especificar: _____

8- O resultado adquirido, fora o almejado?

- a) ☐ SIM
- b) ☐ NÃO
- c) ☐ PARCIALMENTE

9- Com a interação do consultor, houve a orientação clara sobre como solucionar os problemas apresentados?

- a) ☐ SIM
- b) ☐ NÃO
- c) ☐ PARCIALMENTE

10- O consultor contratado levou em consideração a realidade da empresa, bem como a cultura do comércio na cidade de São João del-Rei-MG?

- a) ☐ SIM
- b) ☐ NÃO
- c) ☐ PARCIALMENTE

11- Após o serviço de consultoria, a empresa conseguiu dar continuidade na gestão dos negócios de maneira mais positiva?

- a) ☐ SIM
- b) ☐ NÃO
- c) ☐ PARCIALMENTE

12- Após o serviço de consultoria, o gestor conseguiu perceber de maneira mais clara sobre como as tomadas de decisão devem ser planejadas antes de serem executadas?

- a) ☐ SIM
- b) ☐ NÃO
- c) ☐ PARCIALMENTE

13 – Podemos dizer que houve uma resistência muito alta quanto às mudanças sugeridas?

- a) ☐ SIM
- b) ☐ NÃO
- c) ☐ PARCIALMENTE

14 - Se NÃO para a questão 2, o que o impediu de contratar?

- a) ☐ Desconhecimento do trabalho de consultoria
- b) ☐ Não teve necessidade
- c) ☐ Acreditar que consultoria é cara
- d) ☐ Não acreditar que consultoria pode trazer resultados positivos
- e) ☐ Não possuir recursos financeiros
- f) ☐ Nunca foi oferecido para sua empresa
- g) ☐ Possui amigos ou familiares que o orienta na gestão
- h) ☐ Outros motivos – Especificar _____

15- Qual o nível de satisfação com relação a situação atual da empresa?

- a) ☐ BAIXO
- b) ☐ MÉDIO
- c) ☐ ALTO
- d) ☐ MUITO ALTO

16 - Acredita que um consultor possa auxiliá-lo quanto a realização deste sonho ou objetivo?

- a) ☐ SIM
- b) ☐ NÃO
- c) ☐ TALVEZ

16 - Acredita que como gestor da empresa, considerando a sua experiência, consegue lidar com as mudanças internas e externas à organização sem precisar do auxílio de um profissional?

- a) () SIM
- b) () NÃO
- c) () PARCIALMENTE

17- O que você acredita que pode trazer melhores resultados para a inovação e melhoria nas tomadas de decisão da empresa?

- a) () um serviço de consultoria prestado por um profissional
- b) () cursos de capacitação para gestores e colaboradores
- c) () Nenhuma das opções
- d) () as duas opções