

---

## CONSULTORIA E QUALIDADE: UMA PARCERIA RUMO AO SUCESSO

Paulo Arthur Fernandes<sup>1</sup>  
Rosa Cristina Hoffmann<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente estudo tem como objetivo trazer esclarecimentos sobre o processo de consultoria, compreender os conceitos relacionados a uma consultoria empresarial, levantar informações sobre como é feito o processo de consultoria e suas fases, quais são seus benefícios, como as consultorias podem contribuir para melhoria e aumento da qualidade dentro das organizações, como é o perfil do consultor que irá prestar o serviço de consultoria, concepções teóricas e metodológicas que fundamentam as técnicas e práticas envolvidas no processo. A metodologia adotada foi uma abordagem qualitativa, sendo que este artigo tem caráter exploratório, aplicando-se então uma pesquisa bibliográfica. Tratou-se também de uma pesquisa de campo, na modalidade de levantamento. Foi utilizado um questionário contendo cinco questões abordando o referido assunto e aplicado em consultores de diversas áreas de atuação. As consultorias trazem benefícios às organizações por meio de seus profissionais especializados em suas diferentes áreas de atuação, elas podem e devem ser aplicadas em qualquer momento dentro das organizações, desde sua criação, com consultorias de planejamento e desenvolvimento, como no decorrer de seu funcionamento, com as consultorias financeiras, consultorias de marketing, consultorias especializadas em determinadas áreas operacionais, percebe-se que quanto antes os empreendedores utilizam estes serviços, melhores são os resultados. As consultorias podem contribuir e auxiliar os empreendedores a desenvolver formas de medir, mensurar seus desempenhos, encontrar seus problemas e buscar ações corretivas ou soluções, mesmo em aspectos complexos.

**Palavras-chave:** Consultoria empresarial. Empreendedores, Benefícios.

## CONSULTING AND QUALITY: A PARTNERSHIP TOWARDS SUCCESS

**Abstract:** This study aims to shed light on the consultation process, understand the concepts related to a consulting business, gather information on how is the consultation process and its phases, what are its benefits, such as consultancies can help improving and increasing the quality within organizations, as is the consultant profile that will provide consulting services, theoretical and methodological concepts underlying the techniques and practices involved. The methodology used was a

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração (SECAL). E-mail: paulo.paf.adm@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Economia Industrial (SECAL). E-mail: profrosa.secal@gmail.com

---

qualitative approach, and this article is exploratory, then applying a literature search. Treated well as a field research in survey mode. A questionnaire containing five questions addressing the matter referred to and applied in consultants from various fields of expertise was used. The consultants bring benefits to organizations through its specialized professionals in their different areas of expertise, they can and should be applied at any time within organizations, since its inception, planning and development consultancies, as in the course of its operation, with financial consultants, marketing consultants, specialized consultants in certain operational areas, it is clear that the sooner entrepreneurs use these services, the better the results. The consultants can contribute and assist entrepreneurs to develop ways to measure, measure their performance, find your problems and seek corrective action or solutions even in complex ways.

**Keywords:** Business Consulting. Entrepreneurs, Benefits.

**Sumário:** 1. Introdução – 2. Revisão da Literatura: 2.1 Administração; 2.1.1 Conceito e funções da administração; 2.2 Qualidade; 2.3 Consultoria; Fidelização do cliente; 2.3.1 Fases da Consultoria. – 3. Material e Métodos – 4. Resultado e discussões – 5. Conclusão.

## 1 INTRODUÇÃO

Nota-se que ao longo dos anos, fatos históricos de grande expressão, como as guerras, o avanço industrial e tecnológico, o avanço nas comunicações, contribuíram para que grandes mudanças houvessem no mundo. Tais mudanças trouxeram consigo uma verdadeira avalanche de novos comportamentos, tanto físicos, quanto mentais, sociais, políticos e principalmente econômicos e administrativos.

Claramente pode-se perceber em vários segmentos e ramos de atividade, que a sociedade ainda não está totalmente preparada ou adaptada a todas estas mudanças, um exemplo prático seriam as mudanças na administração. Pesquisas realizadas pelo IBGE (<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2010/default.shtm>), IBPT (<https://www.ibpt.org.br/noticia/372/Censo-das-Empresas-Brasileiras-2012>), mostram que uma grande porcentagem de empresas que abrem suas portas hoje e em menos de quatro anos estão fora do

---

mercado, a principal causa disso pode estar ligada ao fato que estes empreendedores não estão bem adaptados à nova realidade do mercado de atuação e também o perfil de nossos consumidores esteja se transformando ou se tornando cada vez mais exigente. Bem, com todas estas inovações e transformações no mundo, vem surgindo cada vez mais à necessidade de profissionais especializados em diferentes áreas para contribuir e auxiliar a compreender melhor as necessidades de nossos consumidores e assim poder desenvolver processos cada vez mais eficientes, eficazes, adequados e qualificados a realidade atual de nosso tempo e ambiente. Essa intervenção externa desses profissionais que auxiliam na resolução desses eventuais problemas ou dessas mudanças é chamada de consultoria.

Portanto, estabeleceu-se como problema de pesquisa a seguinte indagação: Como as consultorias podem contribuir para a melhoria e aumento da qualidade dentro das organizações?

O presente artigo tem como objetivo descrever os processos e fases de uma consultoria e como esses podem contribuir para melhoria e aumento da qualidade dentro das organizações.

A metodologia aplicada para o desenvolvimento deste estudo envolveu uma pesquisa de caráter exploratório, quanto ao procedimento trata-se de uma pesquisa qualitativa, sendo também uma pesquisa de campo na modalidade de levantamento.

As consultorias são fundamentadas em uma série de procedimentos, os quais envolvem estudos, pesquisas, técnicas, ferramentas e tem como finalidade a identificação de problemas, suas causas e possíveis soluções, ou ainda, elas podem contribuir na melhoria dos processos de uma organização como um todo, pois existem consultorias ligadas a várias áreas de atuação, consultoria de financeira, consultoria de marketing, consultoria de recursos humanos e outras.

Muitas vezes as pessoas que estão ligadas diretamente as atividades da organização, estão concentradas e preocupadas com a sua função, não tem tempo e acabam por sua vez não conseguindo enxergar, notar ou perceber, aonde há uma possível falha ou aonde pode ser melhorada aquela determinada atividade.

---

O consultor especializado na área, com olhar mais crítico e não envolvido na execução da atividade, terá melhores condições de perceber e contribuir junto, para que os responsáveis pela organização possam solucionar questões de mercado, operacionais, financeiras, qual a maneira mais apropriada para melhoria da determinada atividade? quem deve ser o responsável pela mudança? Por que deve ser alterado o processo? quando deve ser modificado? como será feita essa transição e quanto custará para a organização? Estas e muitas outras questões podem ser levantadas e solucionadas com o auxílio de uma consultoria.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO**

Desde os tempos remotos, o ser humano vem buscando formas eficientes de criar e realizar seus trabalhos. Por isso surgiu a Administração, que teve seu início na Antiguidade, com os egípcios. Os mesmos começaram a aplicar os processos de planejar, organizar e controlar (CHIAVENATO, 2000, p.22).

Administração sofreu várias influências, desde filósofos, Igreja Católica, Organização Militar, Revolução Industrial, Economistas Liberais, Pioneiros e Empreendedores e outros.

A partir do início do século XX, algumas influências foram necessárias para surgimento da administração como a participação dos três filósofos: Sócrates, Platão e Aristóteles.

Mas os principais filósofos que influenciaram segundo Chiavenato: Bacon, Descartes e Marx. Mesmo tendo influenciado alguns princípios da Administração, Chiavenato afirma que “Durante os séculos que vão da Antiguidade ao início da Idade Moderna, a Filosofia voltou-se para uma variedade de preocupações distanciadas dos problemas administrativos” (CHIAVENATO, 2003, p. 30).

---

Uma organização muito presente na sociedade nos dias atuais e também muito antiga que vem acompanhando todas as mudanças da sociedade e revela que seu modelo de gestão é funcional é o da Igreja Católica.

A Igreja Católica pode ser considerada a organização formal mais eficiente da civilização ocidental, através dos séculos vem mostrando e provando a força de atração de seus objetivos, a eficácia de suas técnicas organizacionais e administrativas, espalhando-se por todo mundo, influenciou profundamente o pensamento administrativo (CHIAVENATO, 2003. p. 31).

Existiram várias organizações ao longo da história deixaram sua margem de contribuição para administração, pois cada uma dessas organizações tem suas características marcantes. Em busca de um modelo ideal, a Administração procura compreender, extrair, testar aplicar o que as organizações têm de melhor para contribuir no aprimoramento geral e melhoria nas próprias organizações.

As organizações Militares também influenciaram as teorias da Administração. Chiavenato (2003) lembra de Sun Tzu, general Chinês, que foi contratado para treinar e guerrear com os soldados chineses. Sun Tzu escreveu seu livro, muito utilizado até os dias atuais **A arte da Guerra**, no qual o mesmo trata da preparação para a guerra, as manobras utilizadas, os pontos fortes e fracos dos inimigos.

Mesmo com tantas influências, o fato histórico que realmente marcou a Administração no mundo, foi a Revolução Industrial.

A 1ª Revolução Industrial, que se iniciou por volta de 1776, com a máquina a vapor, invenção de James Watt (1736-1819). O período de 1780 à 1860 corresponde à 1ª Revolução Industrial, fase da transição do artesanato à industrialização (CHIAVENATO, 2003).

Para Caravantes (1998, p. 41) a segunda Revolução industrial teve maior expressão, pois " em especial, o conhecimento começava a ser introduzido na vida industrial, novas técnicas de produção e de trabalho eram exigidas, pois havia um mercado crescente e demandante por produtos a serem consumidos".

A 2ª Revolução Industrial, entre os anos de 1860 e 1914, os dois grandes expoentes são o aço e a eletricidade, nesse período chamado de Fase do

---

Desenvolvimento Industrial, surge o motor a explosão, o motor elétrico, telegrafo sem fio, cinema, automóvel, avião e etc. O capitalismo industrial cede espaço para o capitalismo financeiro surgindo grandes bancos, instituições financeiras e uma ampliação espetacular dos mercados (CHIAVENATO, 2003, p. 32).

Após a Revolução Industrial, surgiram os pioneiros que a partir de seus trabalhos como engenheiros contribuíram beneficentemente no planejamento e desenvolvimento das organizações.

Maximiano relata que foi nos Estados Unidos que as condições se mostraram mais favoráveis para essas tendências, pois nesse país a atividade e a tecnologia industrial desenvolveram-se mais do que em outros países. Em 1881, a Universidade da Pensilvânia criou a primeira escola de administração do mundo.

O primeiro engenheiro segundo Chiavenato (2003), Frederick Winslow Taylor com o desenvolvimento da Escola da Administração Científica. Taylor desenvolvia com ênfase nas tarefas, no operário em si, preconizava a prática da divisão do trabalho, enfatizando tempos e métodos a fim de assegurar seus objetivos "produzir mais em menos tempo".

Já o desenvolvimento da Teoria Clássica, segundo o autor, nasceu com Henri Fayol, sua abordagem era voltada a estrutura organizacional. Fayol atribuía a eficiência das organizações ao correto desempenho das funções do administrador aplicadas de forma inteligente pelo gestor fazendo com que o somatório dos desempenhos individuais alcançasse o objetivo da organização.

### **2.1.1 Conceito e funções da administração**

A palavra administração vem do latim *ad* (direção para, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa àquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é aquele que presta um serviço a outro. No entanto, a palavra administração sofreu uma radical transformação no seu significado original, a Administração segundo Chiavenato (2005) tornou-se condução da sociedade moderna, um instrumento fundamental.

---

Ela não é apenas um fim, mas um meio para que as tarefas sejam realizadas da melhor forma, visando atingir os objetivos com eficiência e eficácia.

A tarefa do administrador é interpretar os objetivos propostos pela organização, transformá-los em ações organizacionais através do planejamento, organização, direção e controle (PODC), apresentados (CHIAVENATO, 2003).

O Planejamento é uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de suas missões, estabelece os objetivos para organização, as metas para alcançar esses objetivos, define as tarefas envolvidas para o alcance das metas, estipula os prazos para execução, abrange ainda os recursos que serão utilizados, pode-se fazer um levantamento de custos e definir também quem serão as pessoas envolvidas em cada meta e tarefa do processo. Para Montana e Charnov (2010, p. 172) “ o planejamento pode ser descrito como a escolha de um destino, avaliação de rotas alternativas e decisão sobre um curso específico. O planejamento é uma disciplina que pode ajudar os gerentes a analisarem cuidadosamente as questões e os problemas e a conceberem alternativas para lidar com as questões e superar os problemas”.

O planejamento estende-se com diferentes objetivos nos três níveis hierárquicos de uma organização: global ou estratégico, departamental ou tático, operações ou operacional.

A Organização como função possibilita preparar os processos a fim de obter os resultados planejados através dos objetivos. Por meio da organização podem-se determinar as atividades necessárias ao alcance dos objetivos planejados, agrupar as atividades em uma estrutura lógica como a departamentalização ou ainda contribui para designar as atividades às pessoas específicas no processo como cargos e tarefas. É importante lembrar, assim como o Planejamento, a Organização também está presente nos três níveis hierárquicos.

Segundo Montana e Charnov (2010, p. 172) “organizamos para um único propósito, alcançar nossos objetivos e metas. Esses objetivos devem derivar do mercado, isto é, satisfazer a necessidade ou o desejo do cliente. Um conceito sólido

---

para a organização é o de que a estrutura acompanha a estratégia. A função principal da administração que apoia a atividade de organizar é o planejamento”.

Já, em relação à Direção, Chiavenato (2003) cita que se refere a “função administrativa que interpreta os objetivos e os planos para alcançá-los, conduz e orientam as pessoas rumo a eles.” Essa função dá a organização todos os caminhos a serem seguidos para alcançar seus objetivos. Está relacionada a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados na organização por meio das atividades das pessoas, essas pessoas precisam ser dinamizadas, treinadas, guiadas, motivadas para alcançarem os objetivos. A Direção orienta e contribui por meio de uma adequada comunicação, liderança e motivação.

O Controle possibilita analisar se o que foi planejado e organizado está dando os resultados esperados, medindo o sucesso ou insucesso de todo processo administrativo. A finalidade é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido estejam alinhados ou que se façam ajustes quando houver necessidade para que se possam alcançar os objetivos estipulados pela organização.

Segundo Maximiano (2012, p. 236) “O controle inspira-se no princípio do feedback, que produz a informação necessária para que o sistema seja capaz de regular seu próprio funcionamento”.

O Controle também ocorre nos níveis estratégico, tático e operacional e é um processo composto por quatro fases, primeira fase é o estabelecimento de padrões ou critérios, a segunda é a observação do desempenho, a terceira é a comparação de desempenho com o padrão estabelecido e a quarta fase é a ação corretiva quando necessário.

## 2.2 QUALIDADE

As pessoas buscam tornar suas vidas melhores e fazer tudo de uma forma mais agradável em todos os aspectos, sejam eles culturais, sociais, econômicos. Diante disso, Campos (2009, p. 2) define qualidade como sendo:

---

[...] um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente (projeto perfeito), de forma confiável (sem defeitos), de forma acessível (baixo custo), de forma segura (segurança ao cliente) e no tempo certo (entrega no prazo certo, no local certo e na quantidade certa) às necessidades dos clientes.

O perfil dos consumidores nesta década busca nos bens ou serviços, um conjunto de valores que representam a satisfação, não somente a aparência bonita, a cor, o sabor ou aroma que convencem e conquistam, nos tempos de hoje os consumidores atuais procuram durabilidade, segurança, preço justo, prazo honesto, quantidade que satisfaça. Com todas essas novas exigências, as empresas de forma geral e hoje em dia global, devem ficar mais atentas e cada vez mais melhorar seus produtos e processos de produção, trazendo benefícios não somente para seus consumidores, mas também para seus colaboradores, gestores, acionistas, sociedade e ambiente no qual está inserida.

Segundo Maximiano (2012, p. 27) “a preocupação com o bom e o belo, as proporções das formas na escultura e nas construções, a virtude, as normas éticas absolutas, a hospitalidade e outros princípios de conduta cultivados pelos gregos são os fundamentos da ideia de qualidade como o melhor que se pode fazer em qualquer campo de atuação”.

Nota-se que a qualidade está diretamente relacionada com a satisfação das necessidades dos clientes, essa necessidade pode ser desde um carro ou até mesmo uma simples pizza, importante é que este bem ou serviço atenda o conjunto de expectativas e características que os clientes buscam. Para que isso seja alcançado com êxito, o bem ou serviço devem apresentar segurança, durabilidade, acabamento, preço atrativo e outras características ou condições adequadas que possam fazer parte das necessidades dos clientes como prazo de entrega, quantidade certa, local certo, até mesmo temperatura certa.

---

De acordo com Tribus (1992, p. 9)

qualidade é o que se faz possível para seu consumidor ter um caso de amor com o seu produto ou serviço. Dizer pequenas mentiras, baixar os preços, acrescentar novas características pode criar um apaixonado temporário. Amor é sempre inconstante. Assim é necessário manter-se sempre perto de quem se quer lealdade. Deve-se estar sempre alerta, sempre procurando o que satisfaça seus consumidores. O namoro nunca está acabado, melhoria contínua é necessária para manter consumidores leais.

A melhoria da qualidade está ligada e pautada a muitos fatores essenciais para o desenvolvimento de uma empresa, com a melhora na qualidade dos processos dos bens ou serviços, podemos evitar desperdícios, reduzir custos, aumentar a eficiência, ampliar os lucros, melhorar os tempos de ciclos da cadeia de fornecimento, melhorar o desempenho nos relacionamentos com clientes e fornecedores, desenvolver serviços de valor agregado que dão a empresa uma vantagem competitiva, obter o produto certo, no lugar certo, na quantidade certa e com o menor custo, manter o menor estoque possível dependendo do tipo de atividade.

### 2.3 CONSULTORIA

A origem da palavra consultoria vem do latim, *consultare*, que significa dar ou receber conselhos. No ambiente organizacional diversos autores apresentam suas definições para consultoria. Segundo Schein (1972, p. 8), a “consultoria é um processo que envolve um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor para auxiliar o cliente a perceber e compreender como atuar em situações inter-relacionadas, que ocorrem no meio ambiente”.

A consultoria pode beneficiar as empresas por meio de suas pesquisas e métodos os quais podem ajudar a detectar, encontrar seus problemas e buscar soluções, mesmo em aspectos complexos. Utilizando-se de métodos e processos de transformações adequados, ações planejadas, a consultoria tem por objetivo prover

---

mudanças organizacionais para o cliente, visando a melhoria e adequação aos novos mercados, tecnologias e desafios enfrentados pelas mudanças de ambiente.

Segundo Oliveira (1996, p. 21), “consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudança externo à 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”.

Deve-se atentar a esta relação consultor e cliente, pois a consultoria é um processo de intervenção externo à organização ou comunidade, capacitado e qualificado na temática da consultoria, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os empreendedores da referida organização ou comunidade nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação, ou seja, mesmo tendo realizado todo o processo necessário, quem toma a decisão final para realizar as novas práticas, adaptações ou mudanças na organização é o cliente.

Segundo SEBRAE (2011) o consultor por várias vezes é um grande colaborador na obtenção de todos esses resultados, pois assume vários papéis enquanto realiza seu trabalho dentro uma organização, ele é conselheiro quando expõe e debate as estratégias de solução junto ao cliente, é técnico quando suas aptidões ajudam a implantar os processos e desenvolver os trabalhos nas organizações, teórico quando seus conhecimentos são utilizados para analisar e interpretar as informações, diretor e líder quando lidera uma equipe de estudos com finalidade de produzir relatórios, construtor de pontes visando a integração dentro da empresa e também com seus clientes, fornecedores, sociedade e ambiente, facilitador ou comunicador quando ajudar a aprimorar a comunicação dentro das organizações, ainda podem ser considerados como treinadores ou educadores quando ao realizar seu trabalho dentro das organização, transmitem aos clientes, suas experiências, seus conhecimentos suas habilidades.

Para executar um trabalho de consultoria é necessário ter várias habilidades integradas e uma sintonizada compreensão de todas elas, desenvolver uma visão sistêmica, ou seja, conseguir fazer a leitura da organização como um todo.

---

### 2.3.1 Fases da consultoria

Segundo SEBRAE (2011) para que o processo de consultoria seja eficiente e possa contribuir efetivamente para desenvolvimento do empresário, defende que os processos são compostos de nove fases: 1) identificação, 2) seleção do consultor ou equipe de consultoria para o diagnóstico, 3) diagnóstico, 4) planejamento, 5) validação do consultor ou equipe de consultoria ou substituição para profissionais mais adequados, 6) contrato, 7) ação e execução do planejamento, 8) avaliação, 9) desligamento. Seguem abaixo o detalhamento sobre essas fases:

**Identificação:** seria o atendimento inicial para a identificação da necessidade (triagem) da organização.

**Seleção do consultor ou equipe de consultoria:** a identificação permite determinar qual profissional está apto a realizar o diagnóstico do problema do cliente.

**Diagnóstico:** é composto por uma série de pesquisas, entrevistas, levantamento de dados, análises, identificação dos problemas. Para realizar esse trabalho é necessário o uso de métodos e técnicas seguindo uma ordem lógica.

**Planejamento:** é o detalhamento do projeto em atividades, tempo, recursos, responsáveis e etc. Este plano será necessita de validação.

**Validação do consultor ou equipe de consultoria:** de posse do diagnóstico, é possível identificar se o profissional apto a atender a demanda do cliente é o mesmo que realizou o diagnóstico ou se é necessário destacar outro.

**Contrato:** compreende o estabelecimento, por escrito, das expectativas (situação desejada – objetivos / metas a serem alcançados), das áreas de atuação da consultoria e das responsabilidades dos envolvidos e compromissos mútuos (consultor e cliente).

**Ação / execução do planejado:** é a implementação do plano estabelecido. Mudanças no plano, por qualquer razão, devem ser comunicadas e avaliadas antes de serem passadas ao cliente.

---

**Avaliação:** é o momento principal para colher sugestões de melhoria para o processo. Caracterizado pela verificação dos resultados, auto avaliação dos usuários, avaliação pelo agente de mudança (consultor) e estudo das necessidades de novo processo de consultoria.

**Desligamento:** compreende o momento formal de encerramento do trabalho e coleta de atestados de conclusão com assinatura do cliente e do consultor.

Com todo esse processo aplicado e gerenciado, juntamente com os conhecimentos de um profissional ou uma equipe especializada, pode-se garantir um resultado positivo na resolução de problemas, ajudando as empresas a atingir seus objetivos e metas planejadas.

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

Este artigo tem caráter exploratório, pois visa proporcionar esclarecimento sobre o assunto, tornando-o explícito.

Envolveu o levantamento de referenciais bibliográficos sobre o assunto e análise de exemplos para estimular à compreensão, aplicando-se então uma pesquisa bibliográfica. Tratou-se também de uma Pesquisa de Campo, na modalidade de Levantamento.

Segundo Gil (2010, p. 35) “ as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”.

Diante dos objetivos e finalidades desse artigo, optou-se pela realização de uma pesquisa de abordagem qualitativa, tendo o objetivo passível de ser mensurável.

Segundo Neves (1996, p.1), Mestrando do curso de Pós Graduação em Administração de Empresas FEA-USP, a expressão “ pesquisa qualitativa” assume diferentes significados no campo das ciências. Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever ou decodificar os componentes de um sistema complexo de significados.

---

O questionário é um instrumento desenvolvido cientificamente, composto de um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério predeterminado (MARCONI; LAKATOS, 1999), e que terá por objetivo coletar dados de um grupo de respondentes, pensando nas empresas que contrataram consultoria e aquelas que não contrataram.

Para que fosse possível entender na prática os conceitos teóricos já abordados nesse estudo, foi realizado um questionário contendo cinco questões em aberto aplicadas junto aos consultores responsáveis por projetos na região de Ponta Grossa e Campos Gerais. Há 6 consultores que atuam nas seguintes áreas, consideradas como estratégicas: Empreendedorismo e Gestão, Liderança, Educação Empreendedora, Alto Potencial e Potencialização (Turismo, Comércio, TIC e Agronegócios), Ambiente e Startups. Dos 6 consultores, 5 responderam para que fosse possível fazer uma análise.

## **4 RESULTADO E DISCUSSÃO**

Nesta sessão apresenta-se cada questão indagada no questionário de pesquisa que foi aplicado com os consultores, bem como a análise sobre a resposta.

### **4.1 Em que ocasião ou quando o trabalho de consultoria é indicado para uma empresa? Por quê? Qual é o papel do consultor?**

Analisando todas as respostas da primeira questão, verifica-se que o consultor exerce um papel importante quando o gestor (empresário) quer um olhar de fora, compartilhando informações especializadas para a elaboração da estratégia organizacional, seja no momento de abertura ou diante de uma necessidade específica, melhorando os resultados. Um dos entrevistados frisa que não precisa ser indicado apenas quando tem problemas, mas sim quando está em ascensão. Outro, também diz que pode indicar uma consultoria quando é percebido que há necessidade de melhoria, implantação de gestão, controle, ou mudança de gestão, sempre sinalizado pelo empresário, pois ele que fará as mudanças dentro da

---

empresa. Também foi dito por um dos entrevistados que o papel do consultor é agir pontualmente e em conjunto com o empresário e sua equipe para a resolução da questão.

#### **4.2 Como as consultorias podem contribuir para a melhoria e aumento da qualidade dentro das organizações/ empresas? Quanto custa uma consultoria pensando em porcentagem e possíveis benefícios que ela possa trazer para organização/empresa?**

Nessa segunda questão, as opiniões foram mais variadas, mas verifica-se que as consultorias contribuem com o aumento de qualidade dentro das organizações/ empresas, pois elas têm como objetivo geral, impulsionar a competitividade, sendo sempre a linha mestra de qualquer trabalho do consultor. Os consultores podem por meio delas, levar as melhores práticas existentes no mercado. Orientando o empresário na tomada de decisões, tendo uma gestão eficiente, qualquer imprevisto será resolvido com maior facilidade. Com o trabalho de consultoria é possível também trazer de forma palpável ao empresário as melhorias procuradas pelas empresas no setor financeiro, definindo metas, o Marketing, e gestão de forma em geral, focando na qualidade em todos esses setores, informando as tendências de mercado e qualificações. Podem contribuir com a oferta de expertises e trabalhos diferenciados, com a articulação e ligação entre parceiros, fornecedores, entre outros.

Em relação aos custos e benefícios que a consultoria proporciona, como foi uma questão em aberta, muitos responderam de acordo com o entendimento, dizendo que é mensurável de acordo com a situação à qual será aplicada. Que o valor depende das variáveis como tamanho da empresa, nível de dificuldade, tempo de duração, experiência/conhecimento do profissional/empresa que fará a consultoria. Em termos de custo a consultoria leva vantagem em comparação a contratação de funcionários. O maior benefício é que o empresário pode contar com profissionais especializados sem ter o custo da folha de pagamento e encargos. Depende da aplicação e dedicação de cada empresário com relação ao serviço, alguns tem um retorno maior, outros nem tanto, pois não colocaram disposição

---

naquela ação de gestão. Varia de caso a caso e é difícil quantificar assim de forma generalista. O ideal seria a cada R\$ 100 investido em consultoria, há um aumento de x R\$ nas vendas ou x % de aumento da satisfação dos colaboradores.

#### **4.3 Qual é o principal ou mais frequente problema que as empresas apresentam? Por quê? Qual a principal causa?**

Nessa questão os consultores responderam pela procura, da experiência vivenciada, destacando os mais frequentes problemas apresentados:

- Resistência às mudanças
- Planejamento incipiente e, em geral, reativo. Prefere resolver ações pontuais
- Despreparo do(s) principal(is) gestor(es)
- Ausência de controle dos seus processos e custos, principalmente quando a empresa é de menor porte. Geralmente se misturam finanças pessoais com as das empresas.
- Não reinvestir na empresa e utilizar o capital na estrutura produtiva em benefício próprio, como aquisição de um novo carro ou casa.
- Normalmente falta de controle financeiro + Planejamento Estratégico, isso falando das MPEs, conseqüentemente o problema é não saber como vai a saúde financeira da empresa, que acarreta a falta de planejamento, por não saber o quanto se deve faturar para sair do vermelho, inicia um processo de financiamento em cima de financiamento em nome da empresa, e por fim sua quebra.
- Mão de obra (dificuldade de encontrar profissionais e baixa produtividade)
- Falta de capital de giro
- Falta de capacidade de investimento em tecnologia e novos equipamentos.

Diante dessa questão, frisa-se a importância da consultoria para auxiliar o empresário a fazer o planejamento de curto, médio e longo prazo com controles implantados. Verificou também que ainda a limitação de crédito (e burocracia) para

---

pequenos negócios é difícil e a falta de preparo e sintonia com o mercado do próprio empresário.

#### **4.4 Qual é o perfil do empreendedor de sucesso no mercado?**

Analisando as respostas, os consultores veem o empreendedor como uma pessoa inquieta, voltado à inovação. Para ser de sucesso, deve estar preocupado com o contexto geral do mercado e do empreendimento (como produto, processo produtivo e ambiente de trabalho), além de conhecer bem e se ajustar à sua capacidade operacional. Precisa ser flexível e ter planejamento. É fundamental ter um direcionamento para onde quer chegar, e com base nisso promover as ações de melhoria durante o percurso. Precisa também acreditar no seu negócio, ter dedicação, planejar, buscar constante inovação e ter no atendimento/serviço seu diferencial de negócio. Foi falado também que o perfil que segue os parâmetros de planejar sua empresa antes e durante o funcionamento. E que siga as 10 características do empreendedor, base para o sucesso de um negócio.

Aquele que realmente entende seu mercado, as transformações necessárias que estão vindo e virão e como estar sintonizado com isso. Pró ativo, que esteja a frente de seu negócio, que tenha uma leitura completa de todos os setores da empresa e suas relações com a qualidade, que valorize seus colaboradores.

#### **4.5 Na sua área de consultoria, quais são os maiores desafios? Quanto por cento das empresas buscam consultoria?**

Dos consultores que responderam, disseram que os desafios constantes são manter a qualificação profissional, a atualização, a compreensão dos próprios limites, entre outros.

O maior é desafio é fazer o gestor (empresário) antever o problema e não deixar para tomar as decisões quando não existem saídas. Fazer com que ele envolva com a consultoria e fazer as mudanças que são necessárias. Um dos consultores, como não atende diretamente o cliente, diz que não se aplica. Outro consultor frisa que os desafios são: angariar clientes; manter uma rede qualificada

---

de parceiros; manter a capacidade de atualização e qualificação; bancar os custos com impostos; precificação.

Já em relação à porcentagem, um consultor disse que não dispõe de dados para embasar uma porcentagem de empresas que buscam consultoria. Outro fala que não conhece um estudo que aponte qual o volume de empresas que procuram consultoria, entretanto, arriscaria dizer que apenas 2 em cada 10 buscam auxílio. Crê que no máximo 10% das empresas entendam e procurem de forma continuada os benefícios que uma empresa de consultoria pode trazer.

Hoje a maioria das empresas estão buscando este tipo de serviço pois podem recorrer a profissionais experientes sem aumentar seus custos com folha de pagamento.

Mesmo não tendo um estudo que aponte a porcentagem, devido à experiência, foram respondidas de acordo com a procura de empresas no escritório em Ponta grossa do SEBRAE/PR.

## **5 CONCLUSÃO**

Conclui-se então que as consultorias trazem benefícios às organizações por meio de seus profissionais especializados em suas diferentes áreas de atuação, traz melhorias na qualidade dos processos, pois o profissional especializado emprega métodos, técnicas, ferramentas, estudos com bases científicas que contribuem na melhoria da gestão. As consultorias podem ser aplicadas em todo e qualquer porte de empresa, o empreendedor quando achar necessário, quando estiver com dúvidas em como conduzir um processo em alguma determinada área, dificuldades na gestão de qualquer um dos departamentos da organização pode procurar um profissional de consultoria e requerer seus serviços, elas podem e devem ser aplicadas em qualquer momento dentro das organizações, desde sua criação, com consultorias de planejamento e desenvolvimento, como no decorrer de seu funcionamento, com as consultorias financeiras, consultorias de marketing, consultorias de TI, consultorias de recursos humanos, consultorias especializadas em determinadas áreas operacionais e outras. Percebe-se que quanto antes os empreendedores utilizam estes serviços, melhores são os resultados, pois se uma

organização que já começa sendo bem assessorada e tendo como evitar erros de gestão, suas oportunidades de crescimento e desenvolvimentos são muito maiores, além disso, as consultorias podem auxiliar os empreendedores com planejamento de curto, médio e longo prazo para nortear suas ações, traçando objetivos do ponto onde está até onde se quer chegar, com foco, alinhando-os com a missão e visão da organização.

Os empreendedores devem evitar dos achismos e perder o hábito de fazer as mesmas coisas esperando resultados diferentes. As consultorias ainda podem contribuir e auxiliar os empreendedores a desenvolver formas de medir, mensurar seus desempenhos aplicando ferramentas de gestão e assim também contribuir para o aumento da qualidade, evitar desperdícios, encontrar seus problemas e buscar ações corretivas, mesmo em aspectos complexos, utilizando-se sempre de métodos e ferramentas de gestão de alta funcionalidade, praticidade, utilidade e aplicabilidade, transformando e traduzindo essas ações em resultados claros, assegurando ao empreendedor uma tomada de decisão mais assertiva, pois fundamentam-se em dados e informações de maior precisão.

## REFERÊNCIAS

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8. ed. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CARAVANTES, Geraldo. **Teoria geral da administração**. Editora AGE Ltda, 1998.

CENSO das Empresas Brasileiras 2012: Confirma a maior radiografia das empresas e entidades públicas e privadas brasileiras. 2013. IBPT. Disponível em: <<https://www.ibpt.org.br/noticia/372/Censo-das-Empresas-Brasileiras-2012>>. Acesso em: 17 maio 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1985.

DEMOGRAFIA das Empresas: Demografia das Empresas 2010. 2010. IBGE. Disponível em: <(http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2010/default.shtm),>. Acesso em: 17 maio 2015.

---

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: saraiva. 2001;

GIL, ANTONIO CARLOS. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Técnicas de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MONTANA, Patrick J.,1937- **Administração** /Patrick J. Montana e Bruce H. Charnov; tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Álvaro Pequeno da Sliva. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

NEVES, Jose Luis. **Pesquisa Qualitativa**: Características, usos e possibilidades. 1996. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf)>. Acesso em: 19 maio 2011.

OLIVEIRA, Djalma. de Pinho Rebouças. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 1996 e 2. ed. revisada e ampliada, 1999

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira. 1997;

PINHEIRO, Luciano Rossi. **Referenciais em Consultoria SEBRAE**. Florianópolis SEBRAE/SC, 2011.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

SEBRAE, **Pesquisa Global Entrepreneurship Monitor**. GEM, 2012.

TRIBUS, Myron. Above All, Culture Change is an Education Process: Creating the Competitive Organization. **Journal for Quality and Participation**, v. 15, n. 3, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.