

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DANIEL RENGEL RAMOS**

**CONSULTORIA ORGANIZACIONAL EM MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: UM ESTUDO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
INDUSTRIAIS DE LAGES**

**FLORIANÓPOLIS  
2002**

**Daniel Rengel Ramos**

**CONSULTORIA ORGANIZACIONAL EM MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: UM ESTUDO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
INDUSTRIAIS DE LAGES**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre em Administração.  
Universidade Federal de Santa Catarina.  
Curso de Pós-Graduação em Administração.  
Área de Concentração em Políticas e Gestão  
Institucional.

**Orientador: Nelson Colossi, Dr.**

**FLORIANÓPOLIS  
2002**

## FICHA CATALOGRÁFICA

658  
R175c

Ramos, Daniel Rengel.

Consultoria organizacional em micro e pequenas empresas: um estudo nas micro e pequenas empresas industriais de Lages. / Daniel Rengel Ramos – Florianópolis, 2002.

128 f. il. Quadros.

Orientador: Nelson Colossi

Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.

1. Consultoria organizacional. 2. Micro e pequenas empresas.  
3. Lages. I. Nelson Colossi. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração.  
III. Título.

**Daniel Rengel Ramos**

**CONSULTORIA ORGANIZACIONAL EM MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: UM ESTUDO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
INDUSTRIAIS DE LAGES**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 23/12/2002.

**Prof. Dr. NELSON COLOSSI,  
Coordenador do Curso**

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:

---

Prof. Dr. Nelson Colossi  
Orientador

---

Prof. Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya  
Membro

---

Prof. Dr. César Augusto Ramos Muniz  
Membro

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus razão na minha existência, a quem tributo toda e qualquer conquista.

A Nara esposa e companheira e aos filhos Daniel Junior, Dayvisson e Deiny pela compreensão, incentivo e apoio para que este trabalho fosse realizado.

Agradeço de maneira muito especial o Professor Dr. Nelson Colossi pelos conhecimentos transmitidos e pela segura orientação para realização deste trabalho.

## RESUMO

RAMOS, Daniel Rengel. **Consultoria organizacional em micro e pequenas empresas: um estudo nas micro e pequenas empresas industriais de Lages.** 2002. 128f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

Orientador: Prof. Nelson Colossi, Dr.

Defesa: 23/12/2002

A eliminação das fronteiras econômicas teve grandes reflexos nas empresas, independente do seu porte, ramo ou localização. Este reflexo é mais acentuado nas micro e pequenas empresas, principalmente pela falta de qualificação e capacitação dos recursos humanos e ausências de recursos financeiros e tecnológicos compatíveis com suas necessidades. A gestão desta mudança é lenta e gradual, pois envolve mudança de cultura de seus empresários e dirigentes. A ausência de qualificação, de capacitação, e de recursos financeiros e tecnológicos tem elevado o grau de mortalidades destas empresas. Este estudo objetivou conhecer a visão destes empresários e dirigentes quanto a importância, utilização e avaliação da Consultoria Organizacional em seus negócios. Decisão de realizar este estudo é resultado da vivência profissional do pesquisador que tem acompanhado a falta de conhecimento por parte dos proprietários e dirigentes das micro e pequenas empresas da importância da utilização de Consultoria como forma de resolver problemas organizacionais. Após a realização da revisão da literatura específica existente sobre o assunto, realizou-se uma pesquisa junto aos associados da Associação Comercial e Industrial de Lages – ACIL, utilizando-se um questionário que levantou os dados primários. Os dados levantados foram categorizados e analisados em seus pontos mais importantes. Ao final do trabalho, com base na análise dos dados chegou-se a algumas conclusões sobre a visão da Consultoria Organizacional, na perspectiva de seus proprietários e dirigentes. Também se fez algumas recomendações aos consultores, pesquisadores, associações de classe e órgãos públicos e privados para fomentar a utilização da Consultoria Organizacional nas empresas, como uma das formas de resolução de problemas e, também do desenvolvimento econômico e social das comunidades onde estão instaladas.

**Palavras-chave:** Consultoria organizacional, Micro e pequenas empresas, Lages

## ABSTRACT

RAMOS, Daniel Rengel. **Consultoria organizacional em micro e pequenas empresas**: um estudo nas micro e pequenas empresas industriais de Lages. 2002. 128f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

Orientador: Prof. Nelson Colossi, Dr.

Defesa: 23/12/2002

The removal of the economic frontiers was responsible for great reflexes in the enterprises, independently of their size, branch or localization. Such reflexes are more widespread in micro and little enterprises, mainly because of the lack of qualification and improvement of the human resources and the absence of compatible financial and technological resources with their necessities. The management of this change is slow and gradual, since it involves the changing of their entrepreneurs and directors' culture as well. The absence of qualification, improvement, and financial and technological resources has been responsible for the high degree of death rate of such enterprises. This study aimed at getting to know the point of view of these entrepreneurs and directors concerning the importance, employment, and evaluation of the Organizational Counsellorship in their companies. The decision of undertaking this research was due to the professional dealings of the researcher, who has noticed the lack of knowledge of the entrepreneurs and directors of both micro and little enterprises on the importance of the employment of Counsellorship as a way of solving organizational problems. After reviewing the specific literature on the subject at hand, a second step was given under the form of research among the members of the Commercial and Industrial Association of Lages – ACIL, by making use of a questionnaire to point out the primary data. The data were distributed in categories and analysed according to their distributed most important points. At the end of the work, after a strict analysis of the data, some conclusions were drawn about the role of the Organization Counsellorship, under the point of view of both entrepreneurs and directors. Some advice was also given to the counsellors, researchers, class associations, and to both public and private departments so as to favor the employment of the Organizational Counsellorship in the enterprises, as one of the ways of solving problems and, as a consequence, of giving vent to the economic and social improvement of the communities where such enterprises are located.

**Key-words:** Organizational Counsellorship, Micro and little enterprises, Lages

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia dos Objetivos da Consultoria .....	51
Figura 2 – Questão 1.1: Área Administração Geral .....	74
Figura 3 – Questão 2.1: Área de Recursos Humanos e Comportamental.....	75
Figura 4 – Questão 3.1: Área de Produção e Serviço.....	77
Figura 5 – Questão 4.1: Área Administrativa e Financeira .....	79
Figura 6 – Questão 5.1: Área de Marketing e Vendas .....	81
Figura 7 – Questão 6.1: Área de Tecnologia e Sistemas de Informação.....	83
Figura 8 – Questão 1.2: Área de Administração Geral.....	85
Figura 9 – Questão 2.2: Área de Recursos Humanos e Comportamental .....	87
Figura 10 - Questão 3.2: Área de Produção e Serviços.....	89
Figura 11 – Questão 4.2: Área Administrativa e Financeira .....	91
Figura 12 – Questão 5.2: Área Marketing e Vendas.....	93
Figura 13 – Questão 6.2: Área de Tecnologia e Sistemas de Informação.....	95
Figura 14 – Questão 1.3: Área de Administração Geral.....	97
Figura 15 – Questão 2.3: Área de Recursos Humanos e Comportamental .....	99
Figura 16 – Questão 3.3: Área de Produção e Serviços .....	101
Figura 17 – Questão 4.3: Área Administrativa e Financeira .....	103
Figura 18 – Questão 5.3: Área de Marketing e Vendas.....	105
Figura 19 - Questão 6.3: Área de Tecnologia e Sistemas de Informação .....	107
Figura 20 – Questão 7.1: Grau de Sucesso.....	109
Figura 21 - Questão 7.2: Consultores (Assessores) Consultados .....	110

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Questão 1.1: Área de Administração Geral.....	74
Gráfico 2 - Questão 2.1: Área de Recursos Humanos e Comportamental .....	76
Gráfico 3 – Questão 3.1: Área de Produção e Serviço .....	78
Gráfico 4 – Questão 5.1: Área de Marketing e Vendas.....	80
Gráfico 5 – Questão 5.1: Área de Marketing e Vendas.....	82
Gráfico 6 - Questão 6.1: Área de Tecnologia e Sistemas de Informação.....	84
Gráfico 7 - Questão 1.2: Área de Administração Geral .....	86
Gráfico 8 – Questão 2.2: Área de Recursos Humanos e Comportamental.....	88
Gráfico 9 - Questão 3.2: Área de Produção e Serviços .....	90
Gráfico 10 – Questão 4.2: Área Administrativa e Financeira .....	92
Gráfico 11 – Questão 5.2: Área Marketing e Vendas.....	94
Gráfico 12 – Questão 6.2: Área de Tecnologia e Sistemas de Informação.....	96
Gráfico 13 - Questão 1.3: Área de Administração Geral .....	98
Gráfico 14 - Questão 2.3: Área de Recursos Humanos e Comportamental .....	100
Gráfico 15 – Questão 3.3: Área de Produção e Serviços.....	102
Gráfico 16 - Questão 4.3: Área Administrativa e Financeira .....	104
Gráfico 17 – Questão 5.3: Área de Marketing e Vendas.....	106
Gráfico 18 – Questão 6.3: Área de Tecnologia e Sistemas de Informação .....	108
Gráfico 19 – Questão 7.1: Grau de Sucesso .....	109
Gráfico 20 - Questão 7.2: Consultores (Assessores) Consultados .....	110

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Objetivos.....	10
1.2 Justificativa e Delimitação .....	11
1.3 Visão Geral do estudo .....	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	13
2.1 Visão Organizacional .....	13
2.1.1 Considerações Gerais e Perspectivas sobre as Micros, Pequenas e Médias Empresas .....	15
2.1.2 Classificação das Micros, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras .....	18
2.1.3 O Papel das Micros, Pequenas e Médias Empresas na Economia Brasileira .....	20
2.1.4 Estímulos as Micro, Pequenas e Médias Empresas .....	22
2.2 Mudança Organizacional.....	23
2.2.1 Necessidade de Mudanças nas Organizações .....	24
2.2.2 Resistências às Mudanças .....	28
2.2.3 Aspectos Humanos da Mudança Organizacional.....	30
2.3 Consultoria Organizacional.....	32
2.3.1 O que é Consultoria.....	33
2.3.1.1 Tipos de Consultoria Empresarial .....	37
2.3.2 Histórico e Importância da Consultoria .....	37
2.3.3 Objetivos da Consultoria.....	42
2.3.4 Consultoria nas Micros, Pequenas e Médias Empresas .....	52
2.3.5 O Papel do Consultor .....	55
2.3.6 O Papel do Empresário .....	66
3. METODOLOGIA.....	68
3.1 Delimitação da Pesquisa.....	69
3.2 População e Amostra .....	70
3.3 Coleta e Análise dos Dados .....	70
4. RESULTADO DA PESQUISA .....	73
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	111
5.1 Conclusões.....	111
5.2 Recomendações .....	113
REFERÊNCIAS .....	115
APÊNDICE .....	119

# 1 INTRODUÇÃO

Consultoria Organizacional é um serviço especializado, realizado por *expert*, cujo objetivo é contribuir para a melhoria dos níveis de eficiência e eficácia das organizações. A necessidade de Consultoria no contexto do mundo empresarial contemporâneo é uma questão de sobrevivência, tendo em vista a complexidade crescente nos negócios. Especialmente as micro e pequenas empresas, cada vez mais recorre-se de Consultoria Especializada. Seus proprietários, embora tenham elevado espírito empreendedor, muitas vezes carecem de contribuições ou mesmo informações específicas para gerir e alavancar seus negócios. Assim a realização de Consultoria nas micro e pequenas empresas é uma realidade

Esta pesquisa procura levantar as contribuições e necessidades dos serviços de consultoria organizacional nas micro e pequenas empresas industriais localizadas na cidade de Lages estado de Santa Catarina. Procura-se também conhecer a visão e perspectivas destes empresários, buscando oferecer contribuições para a utilização de Consultoria de forma mais efetiva.

## 1.1 Objetivos

Em termos gerais esta pesquisa tem como objetivo analisar a experiência de Consultoria Organizacional nas micro e pequenas empresas industriais da cidade de Lages estado de Santa Catarina, na perspectiva de seus proprietários e dirigentes. Em termos específicos, este estudo objetiva:

- a) Analisar a importância, a utilizações e a avaliação dos serviços de Consultoria Organizacional prestados na área de Administração Geral;
- b) Analisar a importância, a utilizações e a avaliação dos serviços de Consultoria Organizacional prestados na área de Recursos Humanos e Comportamento;
- c) Analisar a importância, a utilizações e a avaliação dos serviços de Consultoria Organizacional prestados na área de Produção e Serviços;
- d) Analisar a importância, a utilizações e a avaliação dos serviços de Consultoria Organizacional prestados na área Administrativa e Financeira;
- e) Analisar a importância, a utilizações e a avaliação dos serviços de Consultoria Organizacional prestados na área de Marketing e Vendas;
- f) Analisar a importância, a utilizações e a avaliação dos serviços de Consultoria Organizacional prestados na área de Tecnologia e Sistemas de Informação.

## **1.2 Justificativa e Delimitação**

Este estudo justifica-se por sua relevância às micro e pequenas empresas industriais de Lages, pois esta categoria empresarial predomina na região e, portanto, seus aspectos econômicos e sociais são altamente relevantes e significativos para o desenvolvimento da cidade e da serra catarinense. Na realidade, a ausência de estudos específicos sobre as micro e pequenas empresa torna esta pesquisa uma contribuição para a área.

Por outro lado, a utilizações de serviços de consultoria organizacional ainda é recente no Brasil, muito mais ainda em se tratando de micro e pequenas empresas localizadas em cidades do interior. Assim, estudar os aspectos da importância, da utilização e da avaliação dos serviços de consultoria justifica esta investigação. O resultado desta pesquisa interessa

especificamente os prestadores de serviços de consultoria que poderão melhor conhecer a visão e perspectivas dos empresários e dirigentes destas empresas.

Sendo assim, os proprietários e dirigentes terão a oportunidade de ter uma visão mais abrangente das potencialidades e contribuições que os serviços de Consultoria Organizacional poderão trazer para a gestão de suas empresas. Este estudo é também útil para os pesquisadores e outros estudiosos da área empresarial, como subsídios para o desenvolvimento de projetos que atendam as necessidades de e aspirações detectadas na pesquisa.

Em termos pessoais este estudo justifica-se pelo envolvimento do pesquisador como consultor financeiro e contábil na área organizacional. A pesquisa está delimitada em sua abrangência e no que se refere à população pesquisada, aos proprietários e dirigentes das micro e pequenas empresas industriais de Lages, não sendo considerado a opinião de consultores que prestam serviços de consultoria organizacional a esta população.

### **1.3 Visão Geral do Estudo**

Este capítulo apresenta o tema pesquisado, seus objetivos e justificativa. O segundo capítulo apresenta uma revisão da literatura, explorando especificamente a Visão Organizacional, a questão da Mudança Organizacional e os principais aspectos da Consultoria organizacional.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPIRICA**

### **2.1 Visão Organizacional**

A organização administrativa clássica começou como uma área separada de estudo da administração científica. Essa teoria tende a ser dedutiva e não indutiva e seu foco de ação mantém-se sobre a empresa como um todo e não sobre a produção somente. Na visão de Maximiano (1996, p. 25) uma organização “é uma confirmação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos.” Além de pessoas, as organizações utilizam outros recursos como: máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimentos.

Os autores Montana e Charnov (1998, p. 153), definem organização como sendo “[...] uma entidade que faz com que seja possível aos integrantes de um grupo ou equipe trabalharem juntos, em busca de metas com mais eficácia do que se estivessem sozinhos”. Corroborando com o mesmo pensamento, Maximiano (1996), analisa a organização como um sistema técnico e social, que se mostra como dois sistemas que se influenciam mutuamente. O sistema técnico, do qual fazem parte os componentes não humanos e que, em certa medida, independem das pessoas: propósito, divisão do trabalho, coordenação, tecnologia e burocracia. O outro sistema é o sistema social, do qual fazem parte todas as manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos.

Considerando as organizações como sistemas de cooperação, Barnard (1979), define a organização como um sistema impessoal de coordenação de esforços humanos, independente do nível de complexidade. Portanto, organização é um sistema composto por atividades de seres humanos, e o que faz dela um sistema é o fato dos esforços de diferentes pessoas serem

coordenados. Na abordagem de Montana e Charnov (1998), uma empresa existe com o propósito de servir às necessidades e desejos do cliente. Para isso, a administração desenvolve um molde organizado e planejado de reunir os recursos físicos e humanos, fatores essenciais à realização das metas da empresa, com vistas aos planos e estratégias da organização. Os autores chamam a atenção para o fato de que:

Os conceitos básicos de organização são analisar, identificar e definir o trabalho a ser feito para realizar os objetivos da empresa. Se esse processo for feito de forma correta, resultará em algum agrupamento lógico de trabalho e em um meio para que as pessoas cooperem com eficácia em atingir os objetivos (p. 154).

Na visão de Robbins (2000), as organizações apresentam, características e propósitos distintos, normalmente expressos em termos e metas. Por serem constituídas de pessoas, desenvolvem uma estrutura sistemática, que define papéis formais e delimitam o comportamento de seus membros. Nesse enfoque, o autor explicita que a “organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que desempenham papéis formais e compartilham um propósito comum.” (p. 31). Complementando a discussão, Etzione (1974), propõe classificar as organizações em três tipos, com base no padrão predominante de obediência, sendo:

a) Organizações Coercitivas: na qual o principal meio de controle sobre seus membros é a coerção ou força física. Essas organizações se mantêm a disciplina ou padrão esperado de comportando, pela ameaça ou uso da força física.

b) Organizações Utilitárias: nessas organizações, o envolvimento calculista caracteriza a recompensa para a grande maioria dos membros, sejam operacionais ou de elite, pela remuneração, satisfação intrínseca, prestígio e relações sociais.

c) Organizações Normativas: de forma geral, elas dependem muito mais do

comprometimento de seus participantes operacionais do que de recompensas.

Uma tipologia diferente foi apresentada anteriormente por Blau e Scott (1970), onde as organizações existem para proporcionar benefícios. Duas constatações constituem a base de sua proposta: em primeiro lugar, as organizações não existem de *per se*, mas estão inseridas em comunidades e sociedades; em segundo lugar, para a existência das organizações, é indispensável considerar as relações entre a organização e seus membros, seu público e entre outras organizações. Deste modo, os autores propõem uma tipologia baseada no beneficiário principal, a quem se destina a própria existência da organização, cujos componentes são:

- a) Associações de Benefícios Mútuos;
- b) Firmas Comerciais;
- c) Organizações de Serviços;
- d) Organizações de Bem estar Público

Complementando essa afirmação, para Maximiano (1996), as organizações podem ser divididas quanto a sua natureza, como burocráticas e, como grupos de pessoas. O autor destaca que todas as organizações formais são burocráticas e têm características como a formalidade, onde o comportamento esperado de cada indivíduo está subordinado a normas racionais, a impessoalidade, consequência da formalidade, cujas relações entre os integrantes são governadas pelos cargos que ocupam, já o profissionalismo, significa que as organizações são sistemas de trabalho que fornecem a seus integrantes um meio de subsistência. O enfoque dado nas organizações como grupo de pessoas é o comportamental e tem como objetivo detectar o que acontece com as pessoas que nelas trabalham.

### **2.1.1 Considerações Gerais e Perspectivas sobre as Micros, Pequenas e Médias Empresas**

Embora este tema não tenha o cunho de pesquisa estatística, em que seria mister uma definição operacional de Micro, Pequena e Média empresa. Todavia, é necessário fazer algumas considerações e determinar os critérios de classificação. Presente desde os primórdios da industrialização brasileira é na década de 50, contudo, que as micros, pequenas e médias empresas definem e consolidam o papel basicamente de complementaridade que hoje desempenham na estrutura industrial, número de estabelecimentos, empregos e valor da produção.

Essa foi à época na qual, valendo-se de vários instrumentos de política econômica financeira (crédito, tarifas, isenções e outros), o governo Kubistchek praticamente logrou implantar e consolidar no país, até então incipiente, a indústria de bens de consumo duráveis (automóveis, eletrodomésticos, etc.) que, por sua vez, iria se constituir num poderoso estímulo à produção de insumos básico (borracha, plástico, química, metalúrgica, papel e celulose) e bens de capital (máquinas e equipamentos). Tratava-se, pois, de uma nova fase de processo de industrialização, combinando-se o lançamento de “novos – produtos” (via de regra, substitutivos aos importados) com profundas “mudanças de processos” (via importação de tecnologia), o que gerou acentuada diversificação na pauta industrial brasileira, notadamente nos já mencionados setores de bens de capital, de consumo durável e insumos.

Como se sabe, a diversificação industrial sempre traz consigo novas exigências técnicas que engendram, entre outros fatores, novas formas de organização do mercado de trabalho. Nesse sentido, os anos 50 constituem o marco de um processo de concentração técnica definida pelo aumento do número médio de trabalhadores por estabelecimentos, observado em quase toda a indústria de transformação nos anos subseqüentes, ocorrendo, simultaneamente, intensa proliferação de pequenas e médias unidades produtiva, particularmente no bloco do metal–mecânica. Em outras palavras, o desenvolvimento

econômico gerou tanto a concentração do capital como a diversificação das atividades produtivas, abrindo-se aqui, o espaço para micros, pequenos e médios empreendimentos.

A concentração, resultante da reinversão da mesma unidade produtiva, dos lucros por ela produzidos, e a centralização, resultante da aglutinação de capitais individuais diversos, são duas tendências fundamentais na acumulação capitalista. Ambos os “processos se desenvolvem ao mesmo tempo e reagem reciprocamente de modo continuado” (IANNI, 1965, p. 22). O processo de concentração pode se dar através da maior produção, pela utilização crescente de mão de obra, pelo aumento do capital aplicado, por uma crescente utilização de força motriz, entre outros. Tal processo, aparentemente paradoxal, só pode ser compreendido se considerado o padrão de articulação entre estabelecimentos industriais de diferentes tamanhos. Descrevendo este processo, Labini (1983, p. 3) observa que:

Durante o período moderno, a concentração das empresas vem acompanhada, por uma parte, de progressivo desaparecimento de pequenas empresas que produzem bens que competem com os de grandes empresas, e, por outra parte, do desenvolvimento de muitas pequenas empresas subsidiárias e satélites, seja em atividades industriais, seja nas comerciais.

Em síntese, o modelo de industrialização eleito na década de 50 e progressivamente reforçado nas décadas seguinte, particularmente no período 1968/73 – os anos do “milagre brasileiro” – definiu a atual estrutura da indústria nacional em termos de pequenas e grandes empresas, bem como o padrão que as articula e as obriga a conviver com as grandes para sobreviver. Sob este enfoque, a micro, pequena e média empresa, se coloca no processo de industrialização brasileira, não como resquício do arcaico, mas sim como expressão do moderno estágio do desenvolvimento industrial. Nessa perspectiva é que se pode discutir o futuro da pequena e média empresa, tema quase obrigatório diante do quadro recessivo já esboçado em 1979 e constantemente reafirmado em 1980.

Por outro lado, a análise histórica demonstra que, em tais períodos, efetivamente se

reduz o espaço econômico das micros, pequenas e médias empresas, contribuindo para elevar sua mortalidade ou então seu grau de dependência, direta ou indireta. Se por um lado a pequena empresa é mais vulnerável às crises, dado o seu baixo poder em termos de capital e competição de mercado, o que pode levar ao seu desaparecimento, também é bom lembrar que por outro lado deve-se levar em conta um montante de capital bem mais baixo e por isso acessível a um número maior de capitalistas, o que justifica a rotatividade das pequenas empresas, em uma determinada indústria, ser mais alta do que a das médias e grandes. O seu número estaria diretamente relacionado com os momentos de expansão, diversificação e integração da grande empresa na estrutura industrial global.

### **2.1.2 Classificação das Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras**

Não se pretende aqui determinar uma conceituação final e absoluta, pois a tentativa de diversos autores em conceituar Micros, Pequenas e Médias Empresas demonstra esta dificuldade, onde o conceito sofre variações de país para país, de uma época para outra. Desta forma Teixeira (1979, p. 15) classifica como, “algo é pequeno apenas quando contraposto a outras coisas consideradas maiores, e as delimitações são sempre arbitrárias em algum sentido” seria difícil estabelecer um critério universal.

A publicação Desenvolvimento e Conjuntura Anônimo (1967, p. 67), menciona que “para definir a pequena indústria, a maioria dos países latino americanos têm utilizado como indicadores o número de pessoas ocupadas por estabelecimento e o capital da empresa, embora, às vezes, se tenha empregado também o valor das vendas”. Tal variedade de critério não é patrimônio latino americano. Geralmente obedece às condições do país de que se trata, por exemplo, indústrias consideradas como pequenas em países altamente desenvolvidos, podem aparecer como médias ou ainda como grandes indústrias em países pequenos,

considerados em desenvolvimento ou subdesenvolvidos.

Com tanta diversidade na classificação das micros, pequenas e médias empresas é necessário utilizar os dois tipos apresentados pela legislação. Na coleção Informe (2000, p. 3) a Micro-Empresa é considerada “[...] a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00”. Neste mesmo sentido existe concordância na classificação de microempresa, o SEBRAE (1998, p. 9) apresenta: “MICROEMPRESA – As sociedades ou firmas individuais com Receita Bruta anual de até R\$ 120.000,00”. No entanto no mesmo documento (Informe, 2000) ressalta que a legislação prevê o enquadramento das empresas de acordo com o número de empregados:

- ME (Microempresa): na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados;
- PE (Pequena Empresa): na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados;
- MDE (Média Empresa): na indústria de 100 a 499 empregados e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados;
- GE (Grande Empresa): na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados.

No caso da concessão de crédito à exportação, segundo Brasil (2002), o empresário deve saber que a classificação do porte de sua empresa. Fica o estabelecido pelo critério definido no âmbito do Mercosul, em que microempresa é aquela que tem receita bruta anual até US\$ 400 mil e pequena empresa a que tem receita bruta anual acima de US\$ 400 mil e inferior a US\$ 3.500 mil. Com base nestes valores o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES adotou como classificação de microempresa a que tem receita bruta anual de até R\$ 700 mil e de pequena empresa aquela cuja receita bruta anual esteja acima deste valor (R\$ 700 mil) e abaixo de R\$ 6.125 milhões.

### **2.1.3 O Papel das Micro, Pequenas e Médias Empresas na Economia Brasileira**

As microempresas e as empresas de pequeno porte exercem um papel importantíssimo dentro da estrutura produtiva da economia brasileira, em função do grande número de firmas existentes e do expressivo volume de pessoal ocupado. Donde se atribui a estas empresas, grande influência para a criação de novas oportunidades de negócios, geração de emprego e aumento da renda interna. Para se ter uma visão melhor da magnitude dos dados relativos ao setor, segundo Brasil (2002), de 1990 a 1998 foram enquadradas na categoria de microempresa pelas Juntas Comerciais de Registro aproximadamente 2,4 milhões de empresas; enquanto que neste mesmo período, quando se observa o critério de enquadramento junto com constituição, o total de microempreendimentos sobe para quase 3,2 milhões.

Quanto à distribuição total por porte das empresas no Brasil, as estatísticas concernentes a 1994 mostram que cerca de um pouco mais de 98% era formada por micro e pequenas empresas, as quais absorviam aproximadamente 44% do pessoal ocupado na indústria, comércio e serviços. Embora apresentem uma participação substantiva no setor industrial, é junto às atividades comerciais e de serviços que as micros e as empresas de pequeno porte revelam uma participação bem próxima do universo de firmas.

Para Brasil (2002) ao desagregar estes dois últimos setores pelo critério de classificação por faixa de receita bruta anual, tem-se que o comércio era decomposto em 85,8% por microempresas e em 11% por pequenas empresas; enquanto a produção de serviços advinha de 89% das microempresas e de 8,3% das pequenas empresas. Apesar de haver enorme peso das micros e pequenas empresas no setor de serviços, é justamente na atividade de intermediação entre a produção de bens e o consumo final que a participação deste tipo de empresa merece amplo destaque.

Com certeza, e ainda tomando como base às estatísticas disponíveis, se verifica que a maioria das empresas no País era registrada como pertencente ao comércio (56%), seguido dos serviços (27%) e da indústria (17%). Desse volume global das empresas comerciais, 99,2% compõem-se de microempresas e empresas de pequeno porte, em termos efetivos tal representação exprime a elevada importância que os negócios de menor porte têm sobre o comércio. Se não bastasse isso, quando a pesquisa é sobre a taxa de ocupação da mão-de-obra no setor comercial, os dados mostram percentuais significativos e apontam para o comércio de mercadorias, em geral, e os empreendimentos comerciais de micro e pequeno porte, em particular, como sendo setores de excelência e os maiores responsáveis pela geração de emprego e renda no País.

Isso porque, segundo a distribuição das empresas comerciais por número de pessoal ocupado, do conjunto das microempresas (93,2%), cerca de 82,9% delas absorviam de 1 a 4 pessoas e 10,3% empregavam de 5 a 9; enquanto que as pequenas empresas (6%), os dados são segmentados da seguinte forma: as que trabalhavam na faixa de 10 a 19 pessoas, correspondiam a 4,2%; aquelas que ocupavam de 20 a 29 pessoas situavam-se em 1,1% e as que ocupavam de 30 a 49 pessoas atendiam ao percentual de 0,7%. No restante, cabia às grandes empresas comerciais, ou seja, aquelas que empregavam mais de 50 pessoas, a parcela inferior a 1%.

Desta forma fica evidenciado a importância que as micros e as pequenas empresas apresentam, tanto para o comércio quanto para os demais setores da atividade econômica. O novo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, de 05 de outubro de 1999, surgiu para atender aos anseios da classe empresarial de menor porte e mesmo tempo adequar a Lei às mudanças econômicas atuais. Portanto o “novo estatuto” surgiu para atender as exigências impostas pelo mercado, tendo em vista o processo de mudança ocorrido no Brasil, nos últimos anos.

Em que a sociedade brasileira passou por transformações rápidas, cabendo citar os efeitos decorrentes da estabilização inflacionária, os efeitos da globalização e da formação dos blocos econômicos, da abertura comercial, da necessidade de acompanhar a veloz evolução da teleinformática, do menor ciclo de vida dos produtos no mercado e da reestruturação produtiva pela qual as empresas de uma maneira geral vêm passando. Sendo assim, as conseqüências dessas transformações sobressaem-se com maior reflexo no aumento do desemprego, no inchamento do setor terciário, acompanhado das atividades informais, e no crescimento acentuado de negócios por conta própria. Por isso existe a necessidade de regras claras, simplificadas, desburocratizadas, diferenciadas e facilitadoras para a constituição, desenvolvimento e permanência dos micros e pequenos negócios na economia. Neste sentido é que foi criado o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte.

#### **2.1.4 Estímulos as Micro, Pequenas e Médias Empresas**

A partir das alterações efetuadas na legislação vigente, qualquer empresário pode ter acesso a informações sobre as linhas de crédito específicas para as microempresas e empresas de pequeno porte. Os dados podem ser obtidos junto às instituições financeiras oficiais que operam com crédito para o setor privado, como Caixa Econômica Federal - CEF, Banco do Brasil - BB, BNDES, Banco do Nordeste e Banco da Amazônia - BASA, ou pela *Internet*, através dos sites destes bancos ou ainda nas agências do Sebrae para conhecerem melhor qual a melhor linha de crédito oferecida.

Quanto à obtenção do crédito para investimentos e capital de giro, esta é uma questão que causa muita reclamação, dentro deste segmento de empresas, tendo em vista, além dos juros cobrados, a burocracia e exigências como garantias para a liberação empréstimos. Sobre este tema, entre outros tanto, representantes do governo e da iniciativa privada e órgãos de

apoio às microempresas e empresas de pequeno porte vem se reunindo para regulamentar o que está contido no Estatuto das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

As entidades de apoio e de representação das microempresas e empresas de pequeno porte podem propiciar mecanismos de treinamento, desenvolvimento gerencial e capacitação tecnológica. Conforme Brasil (2002), através do que o governo brasileiro recentemente lançou o Programa Brasil Empreendedor, visando a capacitar micro e pequenos empresários e futuros empreendedores, concedendo-lhes orientação profissional, assessoramento gerencial e apoio financeiro, disponibilizando cerca de R\$ 8 bilhões para isso, programa no qual o Sebrae apresenta papel importantíssimo. Além disso, deve-se procurar junto aos departamentos específicos das entidades representativas a respeito da existência de convênios ou de acordos de cooperação/atuação conjunta.

Deve-se notar que todos os pontos são de interesse para o crescimento e desenvolvimento da classe empresarial de micro e pequeno porte, pois visam a lhes conceder, de fato, tratamento diferenciado e facilitado, potencializando, assim, maior tempo de vida das empresas no mercado; além do mais, de acordo com estes parâmetros, ainda há o incentivo ao surgimento de novas empresas. Todavia, é importante frisar que isso tudo dependerá das regulamentações e das condições que serão propiciadas à atividade empresarial de micro e pequeno porte.

## **2.2 Mudança Organizacional**

Apesar de não ser novidade, o processo de globalização transformou o mundo num espaço “sem distância”, exigindo das organizações a implantação permanente de processos de mudanças. Entretanto, as circunstâncias atuais, criaram uma situação de instabilidade, como no caso das ambientais, que estão provocando turbulências aos menos cautelosos. Entretanto,

as condições econômicas, a disponibilidade e custos de material e do dinheiro, a inovação de produtos e tecnologias, a normatização por parte dos governos, estão dando mais força ao processo de mudanças que vem se instalando cada vez mais nas empresas. Os estudiosos da administração vêm apresentando um ponto em comum em suas reflexões, pois com frequência encontram-se referências a velocidade com que vem ocorrendo a mudança interna e externa nas organizações.

### **2.2.1 Necessidade de Mudança nas Organizações**

A necessidade de mudança, é para Ferreira *et al.* (1999), um fator sempre presente no surgimento de teorias e modelos de gestão, utilizando elementos tecnológicos para revolucionar a sociedade da época, seja respondendo às transformações impostas por essa sociedade, à comunidade empresarial é foco e alvo de mudanças. Os mesmos autores afirmam que mudança contínua é uma característica intrínseca do universo. A finalidade desse propósito de permanente estado de mutação é uma questão em torno da qual cientistas e filósofos constroem hipóteses e teorias para explicar o fenômeno. Para a organização, mudança é a única constante que existe.

Sua finalidade, as razões e os porquês, são questões mais facilmente explicáveis em nível empresarial, embora na maioria das vezes sempre depois que ocorrem. A única coisa que diferencia nossa época das anteriores, é a velocidade das mudanças que se tornam cada vez maiores. Entende-se que as mudanças sempre estiveram presentes em diferentes ambientes, ou seja, na sociedade, na cultura, na religião, na política, na empresa, na economia, na agricultura, na produção, enfim, em todos os lugares. Essas mesmas mudanças deram origem as mudanças de hábitos e costumes, de comportamentos e atitudes e nas diferentes relações em todos os tempos. Araújo (2001, p. 44), afirma que:

Os comportamentos humanos sofrem a influência de uma força tão poderosa quanto imperceptível. Estamos falando dos paradigmas. Queiramos ou não, nossas vidas encontram-se impregnadas de normas de conduta, regras que prevêm aceitação, conformação e proibições ou tabus. Tudo isso pode ser explicado pelo fenômeno paradigmático. Desejamos, portanto, dessa forma, assinalar que a existência humana acerca-se, desde o início de sua história, de estruturas informativas do como, do quê e quando fazer.

Para o mesmo autor, modernamente, comenta-se a respeito dessas verdadeiras lentes por intermédio das quais visualiza-se e compreende-se o mundo. Tomando em conta o atual contexto de significativas e bruscas mudanças tecnológicas, sociais, econômicas e políticas, pode-se considerar como normal a atenção que a questão vem recebendo. No campo empresarial, o autor cita os exemplos, das amarras paradigmáticas que estão sendo contestadas como uma forma de evitar o caos e a falência organizacionais. Para adequar as empresas à realidade mutante e instável que as cerca, executivos, pelos quatro cantos do planeta, alardeiam a importância da revisão e substituição de paradigmas vigentes nos negócios.

Kuhn (*apud* ARAÚJO, 2001), oferece noções sobre o conceito de paradigma. Segundo o autor, o paradigma fornece os fundamentos para a prática de muitas ciências. Ele é o responsável pela coerência e caracterização de determinado campo do conhecimento. Entre suas funções, encontra-se a de prover modelos, não somente de identificação de problemas, como também de sua resolução. O paradigma, portanto, cumprirá o papel de orientador daqueles que precisam, em algum momento, de limites, padrões, por intermédio dos quais seja possível observar a ocorrência de um fenômeno e emprestar-lhe relevância.

Entretanto, Araújo (2001, p. 45), afirma: “[...] paradigma é uma forma de ver o mundo. É um padrão. Ele informa às pessoas como analisar e interpretar os fatos, eventos ou determinadas situações”. Contudo Kuhn (*apud*, ARAÚJO, 2001, p. 239), explica que “um paradigma só precisa, para ser aceito como tal, e embora demande algum tempo, provar que é

melhor que o paradigma vigente”. Na visão do autor, não há necessidade, assim, que responda a todos os fatos com os quais possa vir a ser confrontado. Em verdade, sua existência não implica, portanto, na definição de um completo conjunto de normas.

A respeito das mudanças nas organizações o autor, menciona que nas organizações as mudanças de paradigma marcam forte presença: A instabilidade do cenário mundial coloca diante das empresas a necessidade de revisão dos parâmetros a regerem seus processos e métodos de trabalho, gerando a pressão que conduziu ao rompimento com modelos centralizadores, verticalizados, burocráticos e controladores (íbid). Neste sentido, Bennis (1972), entende que as organizações não estão enfrentando adequadamente as mudanças: mudanças na quantidade e no movimento das pessoas, na natureza, na localização e na disponibilidade de empregos e inúmeros outros tipos de mudanças.

Ao buscar analisar as mudanças organizacionais, Carvalho e Serafin (1995) explicitam que a mudança pode ser a coisa mais certa no instável mundo das relações empresariais. Principalmente numa era de transformações rápidas, irreversíveis e surpreendentes, envolvendo praticamente todos os campos do conhecimento humano. As organizações humanas são extremamente suscetíveis às mudanças. Gardner, (*apud* BENNIS, 1972), declara que, atualmente, as organizações necessitam de um departamento específico ocupado de atividades de renovação contínua, que possa visualizar a organização toda como um sistema necessitando de contínua inovação.

Neste sentido chama a atenção o fato de que a ênfase na mudança organizacional tem origem na própria idéia de mudança, só que aplicada ao ambiente. O autor explica que as instituições sociais não podem deixar de reconhecer o ritmo assolador de mudança. Tal reconhecimento implica em promover alterações fundamentais na maneira como elas conduzem as principais operações de sua empresa. Carvalho e Serafin (1995, p. 2), chamam a atenção de que “é preciso não esquecermos o fato de que o progresso tecnológico, científico e

administrativo é uma aspiração de todo o mundo civilizado, a não ser que queiramos, como nação, ingressar no Quarto Mundo com todo o seu cotejo de miséria, atraso e corrupção”

Entretanto, Laerence e Lorsch (1972), manifestam a preocupação do relacionamento das organizações com um ambiente em rápida e permanente mutação, ao desenvolver a idéia de que as organizações devem capacitar-se para desenvolver um sistema de solução de problemas criativo e flexível, para identificar e aproveitar oportunidades potenciais. Os autores acrescentam que a organização que aceitar este desafio estará ajustada às características ambientais, na medida em que estiver trabalhando na resolução do problema de redefinir permanentemente as condições de suas transações ambientais. Carvalho e Serafim (1995, p. 3), destacam:

Por outro lado, numa economia recessiva, as mudanças se fazem de forma mais brusca e imprevisível. Assim, os desafios são maiores, voltados para a sustentação de alguns fatores apontados como essenciais para a manutenção mínima da atividade empresarial, a saber: a) Evitar a descapitalização progressiva da empresa; b) Adotar uma política racional e sameadora na gestão de estoques (matérias-primas, produtos acabados); c) Dispor de um contingente mínimo de recursos humanos devidamente treinados, motivados e eficientes; d) Administrar uma política de preços que combine custos, qualidade/produtividade, competitividade e remuneração do capital investido.

Visualizadas como sistemas abertos, as organizações estão em constante mudança, seja por reação a estímulos do ambiente, seja em função de intervenções planejadas para promover a eficiência interna. Em sua abordagem dialética dos processos de mudança organizacional, Blau e Scott (1979, p. 285) justificam a importância a ser conferida à compreensão desses processos, e afirmavam:

Os próprios melhoramentos em algumas condições que aumentam o sucesso da organização, na conquista de seus objetivos, muitas vezes interferem com outras condições igualmente importantes para esse fim. Um exemplo que já se tornou familiar é o de que a diferenciação hierárquica promove a coordenação mas ao mesmo tempo restringe os processo de comunicação

que beneficiam a tomada de decisões.

Tal importância se deve ao fato de que novos problemas são criados dentro das organizações em decorrência do processo de resolver problemas antigos. Quando se implementam inovações com o intuito de solucionar um problema específico, criam-se outros problemas, porque o funcionamento eficiente de uma organização depende da interação de inúmeros fatores diferenciados, alguns dos quais são incompatíveis entre si.

### **2.2.2 Resistência às Mudanças**

Apesar da constatação de que as organizações precisam mudar, na maioria das vezes como condição de sobrevivência, existem forças que atuam na direção de manter as coisas como estão, ou seja, forças que se insurgem contra a alteração do *status quo*, e que permeiam as organizações em todos os seus níveis. Para Thompson (1967), uma das razões básicas para a resistência às mudanças é intrínseca à própria concepção das organizações, pois elas existem para propiciar estabilidade, continuidade e previsibilidade. Para tornar efetiva a ação, a informação deve ser acumulada, especialista, deve ter suas atividades coordenadas, reuniões devem ser realizadas. Enfim, a organização não se justificaria se ela pudesse agir com a rapidez de um indivíduo.

O mesmo autor acrescenta, ainda, que a estrutura hierárquica favorece quem está a favor da manutenção do *status quo* e prejudica quem está a favor de inovações. Isto se explica porque um veto por parte da chefia tem, geralmente, caráter definitivo, sem apelação, enquanto uma aprovação sempre será remetida a um nível superior, estando a iniciativa novamente sujeita a veto. É, portanto, muito mais fácil manter as coisas como estão do que promover mudanças nas organizações. A resistência à mudança pode também ser decorrente de uma disfunção organizacional, que o autor, chama de buropatia. A ansiedade gerada pela

inadaptação do indivíduo à hierarquia gera insegurança, que faz exacerbar a necessidade de atividades de controle na organização.

Ainda, segundo este autor, numa estrutura organizacional dominada pela necessidade de controle, qualquer inovação é potencialmente perigosa porque, por definição, não é uma conduta controlável. Não sendo controlável, a inovação provoca a ocorrência de erros e, conseqüentemente, de sanções. Isto tende a aumentar a insegurança e também exigir maior controle, num ciclo vicioso agravado. Além disso, num grupo inseguro e competitivo, a inovação ameaça a segurança de todos os componentes. Por isso, a tendência é impedir a mudança, tanto pela ação informal do grupo, como pelo chefe inseguro. Segundo Katz e Khan (1975), as organizações têm dispositivos protetores intrínsecos cuja finalidade é manter a estabilidade. Tais dispositivos são notoriamente difíceis de serem modificados na direção desejada por qualquer agente de mudança.

Na visão de Perrow (1976), que concebe as organizações como sistemas de objetivos, são estes que, ao serem assumidos pela organização, dificultam a ocorrência de qualquer tipo de mudança, sejam quais forem os tipos de mudança pretendidos. O autor acrescenta que existe um senso de que as coisas estão estruturadas da única maneira possível para atingir os objetivos, e que qualquer mudança comprometerá sua consecução. Isto é grave, considerando-se que todos os integrantes da organização constroem e mantêm sua vida profissional em torno desses objetivos. Portanto, qualquer ameaça ao alcance dos objetivos organizacionais tende a ser vista como ameaça aos objetivos individuais. Nesse sentido Perrow (1976, p. 209), aponta:

Os que não se adaptam aos objetivos vigentes deixam a empresa ou tem seu caminho para as posições mais altas barrado, ao passo que os que se adaptam, atraem outros, que compartilham seus pontos de vista. Os técnicos são contratados para trabalhar com produtos específicos, limitando a capacidade da empresa de passar para outros mercados. É mais fácil comprar uma empresa do outro ramo, do que entrar nele, vindo de fora. De certa

forma, não são as pessoas que resistem às inovações, mas sim os padrões de interação, o relacionamento, as negociações, a adaptação recíproca e, sobretudo, as formas de soluções ou as maneiras de solucionar os problemas.

A partir da constatação do defrontamento entre organização e ambiente, proposto por Lawrence e Lorsch (1972), é razoável supor que a limitada capacidade de promover as mudanças exigidas pelas demandas ambientais é um dos fatores que contribuem mais fortemente para essa mortalidade de organizações. A consultoria para Bastos (1999), pode ultrapassar as dificuldades encontradas e dar existência a facilidade em uma sucessão de mudança organizacional, desde que consiga elaborar e praticar recomendações, para fortalecer os resultados. Segundo o autor, o processo de consultoria é como um agente da revolução organizacional necessária para que a empresa possa dar o salto de qualidade que a coloca dentro da espiral de crescimento e desenvolvimento contínuos de pessoas e sistemas.

Na visão de Junqueira e Marchioni (1999), a contratação de uma consultoria, independente do objetivo específico, implica admitir mudanças. É óbvio, mas vale a pena ressaltar que se qualquer situação, processo ou projeto na organização precisa ser revisto ou criado – daí a procura de uma consultoria -, é sinal de que ao final teremos mudanças a ser implementadas. No mínimo, uma nova maneira de trabalhar será adotada. Não se trata de uma tarefa fácil. Mudar implica mexer pessoas – com suas crenças, hábitos, conhecimentos e, principalmente, com o *status quo*. Portanto, num primeiro momento, mudar implica correr riscos, inclusive o de perder espaços já garantidos e poderes já instalados.

### **2.2.3 Aspectos Humanos da Mudança Organizacional**

De acordo com Carvalho e Serafin (1995), afirmam que as organizações passam por diferentes estágios de mudança organizacional, quais sejam:

**1ª fase: “INFÂNCIA” – PIONEIRISMO.** Etapa na qual pequenas empresas buscam

um lugar ao sol no mercado.

**2ª fase: “ADOLESCÊNCIA” – CRESCIMENTO E ESTABILIZAÇÃO.** Etapa na qual a organização cria processos administrativos mais complexos para afirmar-se no ambiente.

**3ª fase: “MATURIDADE” – DESENVOLVIMENTO PLENO E RENOVADO.** Etapa na qual as empresas procuram estabelecer sua identificação, tornando-se mais complexas e necessitando ser recicladas de forma permanente.

**4ª fase: “MORTE” – DESAPARECIMENTO.** São as organizações que “envelhecem” antes do tempo, atrofiando-se precocemente

O conceito de mudança organizacional, tal como utilizado aqui, não dirige seu foco principal para a mudança intencional nos processos técnicos operacionais, mas para o comportamento das pessoas e os grupos que integram tais processos. A ênfase no caráter humano subjacente ao conceito de mudança organizacional tem suporte em McGregor (1980), ao afirmar que uma das principais tarefas de quem administra é organizar o esforço humano em direção aos objetivos econômicos da empresa. Toda e qualquer decisão administrativa tem conseqüências comportamentais. O autor afirma ainda que o sucesso de uma administração depende, em grande parte, da capacidade de previsão e de controle do comportamento humano.

Kubr (1986), explica que a mudança nada mais é do que o movimento planejado em direção às modificações desejadas. A mudança, independentemente do nível em que se dará, sublinha o papel a ser desempenhado pelo agente de mudança, em parceria com os superiores e empregados. Afirma ainda que a mudança nas organizações vincula-se à capacidade de mudança das pessoas, e que as influências ocorrem em ambas às direções. As organizações influenciam as pessoas e estas acabam influenciando o desenvolvimento das organizações.

Pentado (1977), comunga parcialmente desse posicionamento, com restrições quanto

ao número de indivíduos capaz de influenciar qualitativamente o rumo das organizações, acrescentando que existe uma dupla influência, do indivíduo sobre a organização, e da organização sobre o indivíduo. Frequentemente, o impacto da organização é muitas vezes superior, pois são raros os casos de indivíduos com personalidade capaz de alterar a personalidade das organizações nas quais ingressam. O normal é a acomodação, a adaptação do indivíduo à organização.

Carvalho e Serafim (1995, p. 12), afirmam que a mudança organizacional deve ser um “processo planejado que visa a mudança da estrutura empresarial, pessoas e sistemas, tendo em vista sua melhor adaptação ao mercado onde atua”. Os autores ressaltam que a implantação de um programa de mudança organizacional, deve atingir todo o corpo funcional da empresa, na qual todos deverão estar conscientes de suas vantagens. Para garantir bons resultados, dependerá principalmente dos componentes da administração superior da empresa estarem igualmente conscientizados dos benefícios futuros.

### **2.3 Consultoria Organizacional**

As mais diversas opções podem ser formuladas ou adaptadas por dirigentes. Quando defrontados com a dinamicidade cada vez maior do ambiente e a decorrente necessidade de mudar as organizações, a despeito das forças que atuam em sentido contrário. No entanto, parece que o caminho escolhido com maior frequência tem sido a contratação de consultores profissionais, em função da expectativa de que eles introduzam na organização a massa crítica que garanta uma transição segura para nova e conveniente configuração organizacional.

Não importa o tipo de negócio ou o porte da empresa, um dia ela terá que repensar seu modelo de gestão. Trata-se de uma providência forçosa, seja por questões de crescimento, seja para acompanhar as tendências tecnológicas que se renovam sem parar. Nesse momento de tomada de

decisão, a ajuda externa pode ser a chave para o sucesso (INFORMÁTICA EXAME, 1996).

### 2.3.1 O que é Consultoria

Embora a atividade de consultoria seja largamente conhecida e o seu conceito esteja em uso corrente no jargão de executivos e empresários, parece não existir consenso quanto às suas características, seus objetivos e, principalmente, quanto à expectativa de resultados. Cabe ressaltar que o processo de consultoria envolve aprendizagem e mudança organizacional, no qual evolui em etapas.

Kubr (1986), prefere alertar, antes de qualquer coisa, para o que a consultoria não é. O autor afirma que a consultoria não é uma solução miraculosa para problema algum, principalmente para aqueles que ainda não se conseguiu resolver. Ela não é útil onde grassa a passividade gerencial ou funcional. Enfim, a consultoria não pode ser considerada um sucedâneo para a ação gerencial.

Mais específicos, Greinner e Metzger (1983) afirmam que não se pode caracterizar como consultoria à execução de serviços técnicos, como por exemplo o desenvolvimento de novos produtos. Também fica descaracterizada a consultoria quando existe envolvimento contínuo com as funções de administração ou tarefas de rotina, um consultor organizacional não é um engenheiro, um executivo ou uma secretária. Para Greinner e Metzger (1983, p. 6) Consultoria Organizacional:

[...] é um serviço profissional de ajuda desenvolvido para as organizações, por pessoas especialmente treinadas e qualificadas que assistem de uma forma objetiva e independente à organização cliente, com o intuito de identificar e analisar problemas administrativos, recomendar soluções e ajudar, quando solicitado, à implantação das mesmas.

Diversos autores procuram conceituar as diferentes características da atividade de

consultoria, e dos consultores, dentre os quais cita-se: Segundo a Lara (1993, p. 77), consultoria organizacional pode ser definida como:

Um serviço de assistência às organizações que deve ser objetivo, independente e desenvolvido por pessoas qualificadas com o objetivo de ajudar a identificar e analisar problemas ou oportunidades para seus clientes. Os consultores organizacionais também recomendam soluções ou sugerem ações com respeito a esses assuntos e ajudam, quando solicitados, em sua implantação. Em essência os consultores de administração ajudam a efetuar mudanças importantes em setores organizacionais públicos e privados por meio da sólida aplicação de capacidade de conteúdo e de processo.

Outra conceituação apresentada por Kubr (*apud* ARAÚJO, 2001) no qual aponta a consultoria como um serviço de ordem auxiliar, que leva a administração superior a analisar e resolver problemas práticos de uma organização, o que inclui, necessariamente, difusão de tecnologias que primem pelo correto encaminhamento na resolução de tais demandas. Para o autor neste momento pode-se dar um breve início às diferenças e semelhanças entre ambos, pois o executivo/gestor, da mesma forma, precisa ser também um difusor de modernas tecnologias de gestão das organizações e, acima de tudo, praticá-las no dia-a-dia. O consultor, em muitas situações, apenas sugere caminhos, faz demonstrações da possível aplicabilidade ou capacita pessoas para melhor gestão.

Oliveira (1999, p. 21), prefere ampliar o conceito de consultoria empresarial, ao afirmar que se trata de “um processo interativo de um agente de mudanças 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”. Para Santos (*apud* LIMA, 1982, p. 25), a consultoria pode ser vista como “uma relação voluntária entre um profissional de auxílio-consultor e um sistema que necessita de ajuda para resolver seus problemas reais ou potenciais.”

Conforme Eltz e Veit (1999), a consultoria interna se constitui em mais que um método de trabalho, mas um modo de atuar impregnado de ambigüidade. Por outro lado,

analisam que o consultor possui o conhecimento técnico e não pode decidir sobre a gestão; por outro, o consultando, que desfruta do poder decisório, não tem o conhecimento e a isenção necessária para a manutenção de uma visão eficaz. Salienta-se que somente a cumplicidade entre o consultor e o consultando, tem a capacidade de contribuir para o processo eficiente de desenvolvimento organizacional e efetivação da consultoria.

Na concepção de Roig (1988), a consultoria é uma atividade desempenhada por especialistas em assessoramento que são chamados para realizar um trabalho temporário, recebendo pagamento mediante contrato, para ajudar a um cliente a resolver alguma dificuldade que requer capacidades e conhecimentos especiais. Segundo Kubr (1986), a consultoria organizacional se constitui em um serviço prestado por um ou mais profissionais independentes e qualificado para a identificação e investigação de problemas inerentes à política, organização, procedimentos e métodos, com o intuito de recomendar a ação adequada e proporcionar ajuda na sua implantação.

Schein (1990), entende consultoria como um processo de ajuda organizacional, no qual o relacionamento entre consultor e cliente deve objetivar o desenvolvimento, neste último, da capacidade de diagnosticar, desenvolver alternativas, decidir e intervir no sistema para resolver problemas. Quintella (1994, p. 53), afirma que:

A atividade de consultoria é entendida hoje como uma especialidade de apoio externo à ação gerencial executiva para prevenir e impedir a deterioração das organizações. Mais especificamente, entende-se a consultoria como a venda de benefícios e conhecimentos de um indivíduo ou de uma firma para auxiliar o cliente a identificar necessidades, recomendar soluções e acompanhar a implementação dessas recomendações.

A definição apresentada por Fritz Steele (*apud* QUINTELLA, 1994, p. 56), pode ser considerada importante pelo autor quando afirma que um processo de consultoria “é qualquer forma de prover ajuda acerca de conteúdo, processo ou estrutura de um conjunto de tarefas,

em que o consultor não é o responsável pela realização”. Lara (1993), busca identificar os cinco elementos mais freqüentemente associados ao conceito de consultoria nas diversas definições constantes na literatura. São eles:

1. Consultoria é um serviço de orientação independente, o que implica imparcialmente em relação à organização e seus componentes;
2. Consultoria é um serviço de aconselhamento, não estando incluídas em suas atribuições atividades executivas;
3. Consultoria é desempenhada por pessoas qualificadas;
4. Consultoria organizacional proporciona análise e identificação de problemas e recomenda soluções;
5. Consultoria organizacional, eventualmente, ajuda na implantação de soluções, ressalvada o caráter temporário da ajuda.

Nesse ponto, parece conveniente estabelecer uma diferença entre os conceitos de consultoria e assessoria comumente utilizadas de maneira inapropriada. Entre as características mais comuns atribuídas à consultoria por diversos autores, a constante afirmação de que a consultoria deve ser temporária e envolver uma tarefa ou projeto específico mensurável. Já a assessoria para Oliveira (1996), refere-se a uma atividade sistemática, realizada com o intuito de ajudar a organização, ou um setor específico, em assuntos gerais ou não. Para Bennis (1976), a atividade de assessoria consiste em prover uma fonte de inteligência dentro do sistema-cliente para que a inteligência apropriada esteja disponível quando for necessário.

Por natureza, a consultoria pode ser entendida como um serviço executado sob encomenda, e por isso, deve ser adaptado a cada caso (HOLTZ, 1997). Para efetivar a consultoria, Eltz e Veit (1999), apresentam dois elementos fundamentais com o propósito de sua efetivação. O primeiro, como elemento da conjunção de interesses, a perícia, expressada

pela habilidade e pelo conhecimento especializado. O segundo, como fator de suprimento e interação, a disponibilidade de concessão de auxílio qualificado.

### **2.3.1.1 Tipos de Consultoria Empresarial**

Holtz (1997), ressalta que existem dois tipos de consultoria, embora hajam as inevitáveis híbridas que confundem as distinções. O primeiro tipo é o fornecedor de serviços temporários técnicos/profissionais. O segundo tipo, é a organização de consultoria que se encarrega de um projeto, geralmente sob contrato, com um produto final ou serviços definidos a serem entregues e que, com maior frequência, trabalha em suas próprias dependências, embora, se necessário, trabalhe nas do cliente ou em ambas. Existe um vínculo indissociável entre o processo de consultoria e as características pessoais do consultor.

Segundo Kubr (1980), a consultoria interna é mais utilizada em grandes organizações, para problemas que exijam conhecimento profundo das relações internas extremamente complexas, bem como dos procedimentos e fatores políticos que as permeiam. Como este trabalho focaliza, preferencialmente, empresas de pequeno porte, os conceitos, definições e considerações aqui expressos referem-se à consultoria externa, embora possam existir inúmeros pontos de interface entre as duas abordagens.

De acordo com Oliveira (1999), apenas o consultor externo é capaz de exercitar a consultoria dentro daquilo que o autor considera a plenitude do conceito. Isto se dá, argumenta o autor, porque dificilmente um consultor interno não se envolverá, em algum grau, no dia-a-dia da organização, gerando uma dualidade entre o desempenho de suas funções como consultor e como profissional da empresa cliente.

### **2.3.2 Histórico e Importância da Consultoria**

Para Oliveira (1999); Eltz e Veit (1999), o processo consultivo acompanha a humanidade desde seus primórdios. A consultoria está entre os seguimentos de maior crescimento no mundo. No Brasil, não é diferente, principalmente a partir de meados da década de 60, sendo as principais causas de seu crescimento: apresentar um grande desenvolvimento, o crescimento do parque empresarial do país e pelo novo estilo de administração das empresas. Estas necessitam de conhecimento atualizado das técnicas e metodologias de gestão empresarial, para fazer frente às mudanças ocorridas com a globalização da economia.

Historicamente, segundo Barcus e Wilkinson (1986), as origens da atividade de consultoria remontam à Antiguidade. Governantes egípcios e romanos, até chefes de civilizações indígenas, não dispensavam os serviços de conselheiros de confiança. O primeiro registro formal de consultoria como atividade profissional, segundo os autores, data de 1744 na Inglaterra, intensificando-se nos séculos XIX e XX, principalmente na Inglaterra, Escócia e EUA. No contexto brasileiro Quintella (1994), afirma que ao implantar a corte portuguesa no Rio de Janeiro, D. João VI contratou inúmeros consultores para alavancar o desenvolvimento do Império.

Da mesma forma teria agido D. Pedro II, contratando diversos consultores nacionais e estrangeiros. O autor acrescenta que, no século XX, a atividade de consultoria concentrou-se principalmente no Rio de Janeiro, expandindo-se para São Paulo, Brasília, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio Grande do Sul apenas a partir da década de 60. Sobre a grande expansão da atividade a partir desta época, Corrêa (1977), cita três causas básicas:

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

- a profissionalização da atividade, com a proliferação de cursos superiores de administração.

Sobre a evolução da atividade de consultoria, Greinner e Metzger (1983) revelam que nos anos 70 as empresas e organizações políticas aceleraram a busca de consultores para se aconselhar, as escolas de administração formaram mais e mais estudantes que elegeram a consultoria como carreira. Muitos executivos já experientes optaram por deixar as empresas e um grande número de professores decidiu ampliar suas carreiras (e rendimentos) pelo atrativo de ser consultores. Esta tendência continua.

A utilização da consultoria se justifica, segundo Lara (1993), pelas crescentes dificuldades na gestão das empresas, causada especialmente pela rápida evolução tecnológica e pelas contínuas mudanças econômicas e sociais. As mudanças ambientais, especialmente no comportamento competitivo das empresas, contribuem para a expansão do uso dos mais diversos recursos de apoio à gestão. A importância da consultoria como atividade profissional foi reportada por Netz (1996), ao afirmar que o faturamento das empresas de consultoria vem crescendo a taxas de dois dígitos desde 1990. Em 1992, a atividade movimentou US\$ 30 bilhões em todo o mundo. Em 1995, cerca de US\$ 40 bilhões, 16% a mais do que em 1994.

No Brasil, o crescimento da atividade de consultoria acelerou-se no final da década de 80, no período de 1987 a 1990, o faturamento das principais empresas consultoras do país evoluiu a taxas em torno de vinte a trinta por cento ao ano, isso em um período em que a economia do país permaneceu quase estagnada, segundo a revista *Veja* (1990). Para Netz (1996), o mercado brasileiro é francamente comprador de serviços de consultoria e, embora não existam estudos precisos a respeito, estima-se que os valores envolvidos cheguem a US\$ 600 milhões anuais.

Segundo o mesmo autor, o medo e a incerteza gerados pela abertura do mercado e a globalização, que exigem novos padrões de eficiência, geram desafios, e a necessidade de

enfrentá-los constitui-se em um amplo campo de oportunidades inéditas para as atividades de consultoria. Informações do Instituto Brasileiro das Empresas de Consultoria – IBCO dão conta de que existiam no país em 1990 mais de 500 empresas de consultoria prestando especificamente serviços de consultoria organizacional, e provavelmente mais de três mil consultores independentes no país.

Tradicionalmente, a consultoria tem sido utilizada como recurso na solução de problemas empresariais. No entanto, Greinner e Metzger (1983), detectam existir uma tendência para utilizar a consultoria em situações que poderiam ser classificadas como normais na vida das empresas. Tal fato se justifica pela percepção cada vez maior, por parte dos empresários e executivos, de que uma consultoria pode contribuir com um suporte administrativo capaz de potencializar os recursos estruturais e desenvolver alternativas estratégicas.

Genericamente, os fatores que contribuem para aumentar a importância da utilização da consultoria nas últimas décadas têm origem nos ambientes interno e externo das organizações. Externamente, a consultoria tem por objetivo contribuir para a obtenção de informações e interpretação de situações relacionadas aos aspectos econômicos, sociais, políticos e jurídicos. Internamente, a consultoria apóia a gestão das organizações como um todo ou em alguma de suas áreas de atuação (LARA, 1993).

O autor acrescenta que, em empresas de maior porte, a necessidade de elaborar análise e informes técnicos para atender às exigências dos conselhos de administração é cada vez mais frequente. Normalmente, o objetivo principal do trabalho dos consultores, nestes casos, consiste em analisar fatos e fazer sugestões sobre iniciativas capazes de resolver crises administrativas nas empresas, no que diz respeito à falta de harmonia entre dirigentes, disputas de poder, irregularidades financeiras ou elaboração de informativos para que a administração apresente aos sócios.

Outro importante campo de atuação da consultoria consiste no assessoramento a empresas familiares com problemas. As dificuldades mais comuns se referem à falta de entendimento entre os membros da família que participam da administração da empresa. Existem também as questões relacionadas à sucessão da direção da empresa, com necessidade de ordenamento das relações de poder e, simultaneamente, de manutenção da harmonia familiar. Mais complexo que outras áreas de atuação, esta apresenta o desafio de trabalhar em um ambiente passional, que pode estar impregnado de ressentimentos, geralmente antigos, com delicadas implicações de poder e maior probabilidade de reincidência posterior à solução. Neste caso, um consultor experiente, idôneo e com forte caráter, pode atuar como árbitro, elaborando uma análise crítica e apresentando soluções. Eventualmente, pode atuar como mediador das partes, e assim conseguir o restabelecimento de relações cordiais na empresa/família em conflito.

Apesar das possibilidades apresentadas para a utilização da consultoria, este recurso parece mais presente nas médias e grandes empresas. A cultura dessas empresas, a necessidade de atuar em mercados diversificados, considerando sua geografia, seus produtos e suas áreas de exploração econômica, assim como a diversidade e a magnitude dos problemas reais e potenciais, o nível de formação do quadro de funcionários e dirigentes, as possibilidades financeiras e a necessidade de serem produtivas e competitivas, são alguns dos elementos que proporcionam melhores condições para que tais empresas utilizem a consultoria como apoio à gestão (LARA, 1993).

Barcus e Wilkinson (1986), afirmam que, ainda que o custo do trabalho de um consultor seja geralmente muito caro, as médias e grandes organizações têm problemas que justificam melhor a contratação de consultores, em termos de custos. Nessas empresas é mais perceptível que o benefício proporcionado pela consultoria normalmente supera o custo dos serviços prestados. Por outro lado, grande parte das pequenas empresas, quando superam a

barreira dos custos, normalmente encontram outras, relacionadas à mentalidade ou às restrições de acesso da consultoria, dificultando a utilização desse tipo de apoio à gestão.

### **2.3.3 Objetivos da Consultoria**

Aparentemente, grande parte dos problemas de efetividade da consultoria organizacional pode ser creditada a visões díspares do cliente e do consultor a respeito do processo. Encontram-se, na literatura, indícios de que a discordância é proveniente de não-homogeneidade dos objetivos, no início das atividades. Schein (1972), coerente com sua visão de que o cliente não sabe muito bem como a consultoria poderá ser-lhe útil, considera natural a discrepância inicial de expectativas das partes. O autor, portanto, avalia que o único objetivo inicial do processo de consultoria deve ser um diagnóstico prévio realizado pelo consultor, em conjunto com o sistema–cliente.

Ao abordar as mudanças das organizações, pela atuação de um agente de mudanças, Bennis (1976) argumenta que o consultor, embora cada agente tenha um conjunto de objetivos particulares, tendo como base sua própria condição e competência teórica concomitante às necessidades do sistema-cliente, poderá obter consenso sobre alguns objetivos gerais:

- a) Melhoramento da competência interpessoal dos administradores;
- b) Mudança de valores, no sentido de os fatores humanos e sentimentos serem considerados legítimos;
- c) Desenvolvimento de uma compreensão progressiva entre os grupos de trabalho e dentro deles, a fim de reduzir as tensões;
- d) Desenvolvimento de uma “equipe administrativa” mais eficaz, isto é, a capacidade dos grupos funcionais de operar competentemente;
- e) Desenvolvimento de melhores métodos de “solução de conflitos”. Ao invés dos

usuais métodos burocráticos para resolvê-los, incluindo supressão, negação e uso claro e indiscriminado do poder, procuram-se métodos mais racionais e sem preconceitos;

f) Desenvolvimento de sistemas orgânicos como reação contra a idéia de comparar as organizações com mecanismos.

Avaliando os motivos pelos quais os consultores são necessários, bem como os objetivos específicos de seu trabalho, Kubr (1980) aponta que, de modo geral, os consultores são chamados às organizações como:

- a) Detentores de conhecimento e competência técnica especializada;
- b) Supridores de auxílio profissional em base temporária;
- c) Observadores externos imparciais;
- d) Patrocinadores de argumentação que justifique a adoção de determinadas medidas.

Para o autor trata-se de abordagem meramente expositiva, e que as características acima podem apresentar-se em tais graus de variedade e estar inter-relacionadas de tal forma que a situação se apresente bastante complexa. De qualquer forma, o consultor deve estabelecer uma visão clara dos motivos, ou objetivos, pelos quais os seus serviços foram solicitados, mesmo que, durante os trabalhos, os objetivos iniciais mudem ou novos sejam descobertos. Block (2001), apresenta as metas dos consultores, para contribuir com uma consultoria eficaz e para desempenho gerencial, como sendo:

- Estabelecer uma Relação de Colaboração: Existem duas razões para que os consultores procurem estabelecer relacionamentos cooperativos com seus clientes. Uma delas é que uma relação de colaboração promete uso máximo dos recursos das pessoas – tanto do consultor quanto do cliente. Ela permite também que a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso e pela implementação seja dividida, além de ser uma forma agradável de se trabalhar. A segunda razão é que, conscientemente ou não, os consultores estão sempre em funcionamento como modelos de como solucionar problemas. A mensagem contida na forma

de atuar dos consultores é muito mais eficaz que suas palavras. Falar sobre colaboração e comportar-se de forma diferente causa confusão e é auto-enganador.

- Resolver Problemas de uma vez por Todas: É possível agir de tal forma que apenas os problemas imediatos sejam resolvidos. Se o problema é, por exemplo, o de que os funcionários chegam tarde no trabalho, podem ser tomadas providências para se evitar isso – fazer com que o chefe fique na porta todas as manhãs com um livro preto e uma caneta nas mãos, ou inspecionar as salas todas as manhãs, ou estabelecer uma política sobre atrasos, ou ter reuniões com os funcionários para discutir a necessidade da pontualidade. Isso pode reduzir o problema do atraso. Se foi um consultor interno (ou externo) que fez esse tipo de recomendação, ele pode ter contribuído para o aumento da eficácia atual da organização. Mas isso não significa que os gerentes tenham aprendido algo sobre como resolver problemas similares e, dessa forma, como se tornar mais competentes. Ensinar habilidades para os gerentes resolverem os problemas sozinhos da próxima vez requer que eles compreendam que o comportamento perturbador dos funcionários é um sintoma de problemas mais básicos, e que não deveriam pedir a outras pessoas que enfrentem problemas que são seus.

- Ter Certeza de que está Sendo Dada Atenção Tanto ao Problema Técnico-Administrativo Quanto aos Relacionamentos: Toda situação tem dois elementos: o problema técnico-administrativo que precisa ser resolvido e o modo pelo qual as pessoas interagem com o problema. Na maioria das organizações, dá-se atenção basicamente ao problema técnico-administrativo. Os consultores estão em uma posição única para assinalar, de forma produtiva, os aspectos relativos às pessoas, ou aspectos de processo. Como terceiros, eles não têm interesses adquiridos em relação a esses aspectos, não têm poder a perder ou ganhar, não têm territórios a expandir ou limitar, não têm orçamento a ser aumentado ou diminuído. Os consultores podem chamar a atenção para os aspectos de processo e os gerentes irão ouvi-los de uma forma como não ouviriam uns aos outros.

Visando proporcionar solução para grande parte dos problemas de relacionamento entre consultor e sistema-cliente, Turner (1982) propõe uma hierarquia de oito objetivos específicos para a atividade de consultoria, indicando as características de cada um deles, resumidos a seguir:

- Obter e sistematizar informações para o cliente: Este é, provavelmente, o motivo mais comumente invocado para a contratação de serviços de consultoria. Este objetivo pode supor a realização de pesquisas de opinião, levantamentos de custos, estudos de viabilidade, pesquisas de mercado ou análise da estrutura competitiva de um setor de atividade. Muitas vezes, informação é tudo o que deseja o cliente do serviço de consultoria.

O que acontece com freqüência é que a informação de que o cliente necessita não é aquela que ele manifesta ao consultor. Além disso, é comum o cliente não ter pensado no que fazer com a informação caso a obtenha, ou mais: é provável que apenas necessite aprender a trabalhar melhor os dados de que já dispõe. Em todos esses casos, nenhum consultor poderá produzir qualquer informação que seja considerada útil pelo cliente. O procedimento do consultor deve ser, considerar sua obrigação descobrir as necessidades não explícitas do seu cliente, como parte integrante de sua atividade profissional.

- Resolver problemas específico do cliente: Turner (1982) afirma que, com freqüência, os clientes encarregam os consultores de resolver problemas específicos e difíceis: fabricar ou comprar uma peça, comprar ou vender um negócio, mudar a estratégia comercial, definir como estruturar a organização para adaptar-se melhor às mudanças, definir que política financeira seguir, qual a solução mais prática para um determinado problema de salários, de motivação no trabalho, de eficiência, de comunicação, de controle, de sucessão, entre outros.

Sendo este um objetivo legítimo da atividade de consultoria, a exemplo do que ocorre com o objetivo de obter informações, cabe ao consultor investigar se o problema apontado

pelo cliente é o motivo real das preocupações. A princípio, o consultor não deve nem aceitar e nem descartar prontamente as descrições que lhe faz o cliente sobre determinado assunto. Se o consultor aceita muito rapidamente essas descrições, corre o risco de passar um bom tempo tratando de desvendar sintomas sem encontrar as causas.

Por outro lado, se o consultor as descarta de imediato, corre o risco de abordar um trabalho de consultoria que poderia ser muito útil. Existe, inclusive, a noção de que os dirigentes são capazes de definir com propriedade seus problemas e não precisam da ajuda de consultores. Assim, a primeira tarefa do consultor é explorar o contexto do problema. Sempre que seja possível, a melhor maneira de fazê-lo é estruturar uma proposta centrada nas preocupações do cliente, porém explorando ao mesmo tempo outros fatores conexos.

- Realizar um diagnóstico cujo resultado remete à fase de redefinição de problemas: Para Turner (1982), uma grande parte da utilidade do consultor reside em sua experiência como diagnosticador. O processo pelo qual se realiza um diagnóstico, entretanto, pode vir a gerar tensões entre consultor e os dirigentes do sistema-cliente, porque em determinadas circunstâncias, o diagnóstico pode vir a revelar problemas ocasionados por decisões equivocadas. Neste sentido, é tarefa do consultor levantar os motivos das decisões inadequadas e dos erros de avaliação. A maneira correta de realizar um diagnóstico é envolvendo pessoal diretivo do sistema-cliente em um grupo de trabalho que será orientado e assessorado pelo consultor. Esse grupo é que fará o trabalho de detalhamento do diagnóstico.

Dessa forma, é de se esperar que haja comprometimento com o processo, e é comum que, num trabalho conduzido eficientemente, a direção da empresa já comece a adotar medidas corretivas espontaneamente, durante o processo, sem esperar recomendações definitivas por parte do consultor. Assim, o processo por si só já é um resultado, e não o relatório final.

- Recomendar soluções baseadas no diagnóstico: O trabalho de diagnóstico pode

terminar com um relatório bem elaborado e detalhado, ou uma apresentação verbal, em que o consultor resume a situação encontrada e as providências que julga adequadas, relacionando convincentemente as recomendações com o diagnóstico em que se apoiam. Para muitos, o objetivo do trabalho é atingido quando o consultor apresenta um plano de ação lógico e coerente que determine as etapas para melhorar o problema especificado no diagnóstico.

O consultor faz recomendações oportunas, e é o cliente quem decide quando e como coloca-las em prática. Se não houve observância no correto **atingimento** do objetivo anterior muitas vezes ocorre que teremos um trabalho que formula recomendações teoricamente corretas, mas impossíveis de serem implementadas do ponto de vista do cliente, indo o relatório repousar em alguma prateleira, sem nenhuma utilidade.

O não-**atingimento** dos objetivos será explicado com reclamações, por parte do cliente, de que as soluções propostas são pouco práticas. Por parte do consultor, existirão alegações de que não houve iniciativa para realizar o que deveria ser feito. Nos casos bem sucedidos de diagnóstico, as recomendações que se fazem não constituem surpresa para o cliente, porque ele participou ativamente do diagnóstico, e o consultor, por sua vez, assume sua parcela de responsabilidade na realização prática das recomendações.

- Colaborar para a implantação das soluções: A participação do consultor na implementação das soluções recomendadas tem propiciado amplos debates entre os profissionais da área. Para uns, os consultores que o fazem estão assumindo funções de linha, o que foge ao escopo do trabalho de consultoria. Em contrapartida, existem os que argumentam que aqueles que se recusam a colaborar para que as soluções sejam adotadas na prática carecem de senso profissional, pois recomendações que não se põem em prática não passam de desperdício de tempo e dinheiro.

O argumento principal de Turner (1982) é o de que se é recomendável que o cliente participe ativamente do trabalho de consultoria, da mesma forma não existe impropriedade

em o consultor colaborar no trabalho do cliente. Nos trabalhos bem sucedidos, o consultor já tem de antemão um panorama de que tipos de soluções o cliente estará disposto a dotar. Embora isso possa parecer um dilema entre recomendar o que é necessário ou dizer o que o cliente quer ouvir, na prática há que se concordar que não existe efetividade alguma em fazer recomendações que se sabe que não serão postas em prática. Na realidade, o consultor juntamente com o cliente determina que passos a empresa está preparada para dar e como iniciar as ações posteriores. O consultor trata continuamente de buscar apoio para a fase de colocar em prática, fazendo perguntas relacionadas com a ação, falando dos avanços realizados e incluindo no grupo de trabalho membros do sistema-cliente.

- Contribuir para formar um consenso e um compromisso entre o pessoal da empresa em relação às soluções recomendadas: A utilidade que pode ter qualquer trabalho de consultoria para uma empresa depende do grau em que seus membros se ponham de acordo sobre a natureza dos problemas, sobre as oportunidades que existem e sobre quais devem ser as ações corretivas apropriadas. De outro modo, o diagnóstico não será aceito, as recomendações não serão executadas e informações úteis serão desconsideradas.

O consultor deve ser persuasivo e possuir capacidade analítica apurada. Sem dúvida, mais importante ainda é sua capacidade para obter um acordo geral sobre quais são as medidas necessárias e conseguir que os responsáveis se decidam a toma-las. Segundo Turner (1982), o consultor pode facilitar a atitude e o compromisso favoráveis às mudanças considerando, entre outras, as seguintes questões:

- a. Que tipo de informação o cliente aceita de boa vontade e qual resiste?
- b. Quais podem ser os motivos não explícitos pelos quais o cliente busca ajuda?
- c. Que tipo de dados o cliente se recusa a mostrar? Por quê?
- d. Em que medida os membros da organização, individual e coletivamente, estão dispostos a trabalhar em conjunto com o consultor para diagnosticar a situação e resolver os

problemas?

e. Como se pode enfocar o trabalho e influenciar as relações mútuas com objetivo de motivar a disposição do cliente para realizar as ações corretivas necessárias?

f. Os dirigentes do sistema-cliente manifestam desejo de aprender novos métodos de gestão?

g. Que receptividade existe nos altos postos de direção? Os dirigentes poderão ser influenciados pelo pessoal de níveis hierárquicos inferiores? Se uma recomendação aumentar o fluxo de comunicação ascendente, como reagirão os dirigentes?

h. Até que ponto o cliente entende que conseguir que uma organização seja mais eficiente e adaptável é um objetivo desejável e legítimo?

Essas questões, o consultor não as fará diretamente ao cliente. É de se esperar, no entanto, que ele não as negligencie durante todas as etapas do processo.

- Facilitar a aprendizagem do cliente, ensina-lo e à sua organização a resolver problemas semelhantes que se apresentam no futuro;

Os bons consultores de organizações apreciam deixar por onde passam algo que tenha valor duradouro. Não tratam apenas de aumentar a capacidade do cliente para abordar os problemas imediatos, mas também tentam ajuda-lo para que aprenda métodos adequados para enfrentar desafios futuros. O consultor facilita a aprendizagem do cliente quando inclui seu pessoal em seu processo de trabalho. Por exemplo: fazer uma demonstração técnica ou recomendar um livro interessante pode ser, às vezes, mais útil do que procedes pessoalmente a uma análise concreta.

No caso em que determinado problema fuja do campo de conhecimentos do consultor, ele deverá recomendar que se contratem outros consultores especializados, ou que se adote um programa de formação conveniente. Caso o cliente se envolva seriamente no trabalho, surgirão numerosas oportunidades de ajudar o pessoal do sistema-cliente a identificar suas

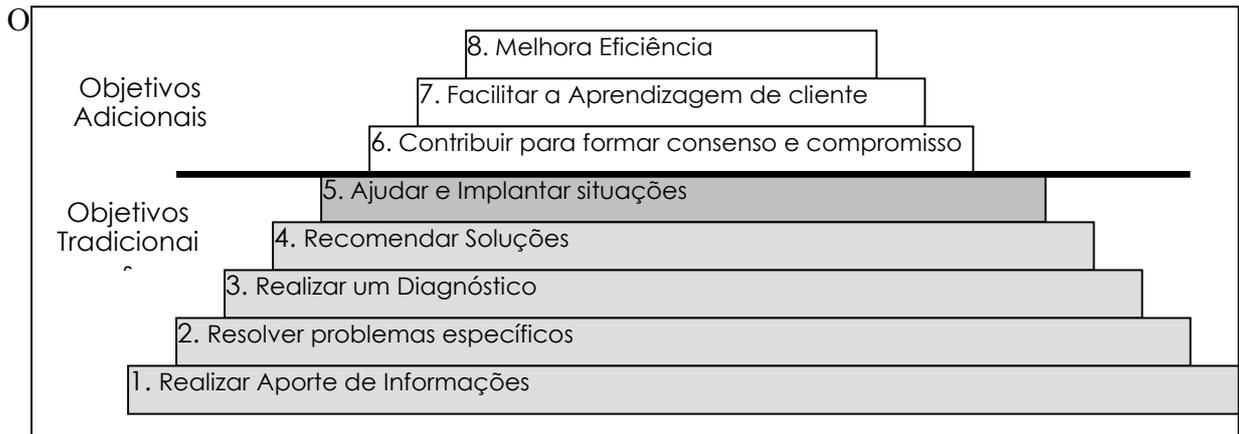
necessidades de aprendizagem. Deve-se observar que, ainda que o todo bom profissional saiba que um de seus objetivos deve ser buscar que o pessoal dirigente do sistema-cliente adquira novos conhecimentos, é conveniente que não o mencionem e não o incluam entre seus objetivos explícitos.

Ocorre que, segundo Turner (1982), não agrada à maioria dos dirigentes a idéia de que alguém os ensine como administrar. A aprendizagem durante o trabalho de consultoria é, além disso, uma via de mão dupla. O consultor sempre melhora seus conhecimentos. Pode-se acrescentar que o desejo de aprender do consultor pode ser contagioso. Cada parte analisa suas experiências com a outra, com objetivo de aprender mais dessa maneira.

- Promover a melhoria contínua da eficiência da organização;

Em numerosas ocasiões, colocar em prática o que se recomenda não implica apenas utilizar novos conceitos e técnicas de gestão, mas também mudar atitudes no que diz respeito às funções e prerrogativas da direção, incluindo mudar o enfoque referente aos objetivos da organização e alcançá-los. Com a expressão *eficiência da organização* se quer aqui expressar a sua capacidade para adaptar sua estratégia e seus métodos de operação às mudanças ambientais, e à sua capacidade para otimizar seus recursos humanos.

Os consultores que incluem esse objetivo em suas atividades cooperam com a principal tarefa da direção da empresa: manter a viabilidade da organização em um mundo que muda continuamente. Esse pode parecer um objetivo amplo em demasia, que extrapola o âmbito do trabalho em muitos casos. Porém, pode-se traçar um paralelo da organização com um organismo vivo, em que se busca melhorar o funcionamento de determinado órgão para contribuir com a saúde de todo o corpo. Também o consultor deve ter em perspectiva a empresa como um todo, ainda que o trabalho que venha a desenvolver tenha um objetivo primário limitado, ou uma área específica da organização.



**Figura 1 – Hierarquia dos Objetivos da Consultoria**

**FONTE:** Turner, 1982.

Os objetivos de número mais baixo, 1, 2, 3 e 4 geralmente são considerados como objetivos legítimos tanto pelos consultores como pelos clientes. O de número 5 provoca alguma controvérsia e os de número 6, 7 e 8 começam a ser considerados como subprodutos dos primeiros, embora não seja comum que estejam explicitamente inseridos nos contratos iniciais. Turner (1982) complementa argumentando que as ampliações do consenso, do compromisso, da aprendizagem e da eficiência futuras não são propostos como substitutivos dos objetivos que são mais comuns nos processos de consultoria, mas como conseqüências desejáveis de todo trabalho de consultoria eficaz.

O grau de interação dessas características nos métodos estabelecidos para alcançar os objetivos tradicionais vai depender da concepção e da capacidade técnica com que se desenvolve o conjunto.

### **2.3.4 Consultoria nas Micros, Pequenas e Médias Empresas**

Com o objetivo de facilitar a introdução ao estudo de consultoria nas empresas de pequeno porte, Lara (1993), propõe algumas questões cujas respostas considera relevantes, e que podem ser assim resumidas:

- Qual a necessidade que leva as pequenas empresas a utilizarem a consultoria organizacional?

Primeiramente, as pequenas empresas, em geral convivem com grande quantidade de problemas, alguns muito graves, outros nem tanto. As situações graves requerem soluções imediatas, já as outras podem esperar, ou seja, o empresário passa a maior parte de seu tempo resolvendo problemas. Na literatura internacional encontra-se que, geralmente os problemas das pequenas empresas residem nas questões: financiamento e juros, fornecimento e controle de estoques, vendas insuficientes, faltas de pessoal qualificado, legislação e burocracia, competência gerencial, imposto, inflação e má localização.

No Brasil o quadro apresenta semelhanças, portanto, acredita-se que tais fatores sejam responsáveis, em grande parte, pelos casos de fracasso nas pequenas empresas brasileiras. Buscando um novo foco de análise, a consultoria representa uma forma de ajuda externa, o que possibilita aos consultores a concentração de esforços na resolução dos problemas de cada empresa.

- Quem é o consultor de pequenas empresas?

De acordo com uma pesquisa realizada por Kiesner (*apud* LARA, 1993) nos EUA, contadores e advogados são os profissionais que mais contribuem com as pequenas empresas na solução de problemas de gestão. Em seguida, os dirigentes dessas empresas tendem a ouvir as opiniões de clientes, de outros empresários, gerentes de bancos, revistas especializadas e fornecedores. Os consultores profissionais ocupam o oitavo lugar na lista apontada pelas pequenas empresas para fazer recomendações gerenciais. Na sequência aparecem: professores universitários, câmaras de comércio, executivos de grandes empresas e a *Small Business Administration* são também utilizados.

Atualmente, não se duvida que os consultores organizacionais sejam mais utilizados pelas pequenas empresas, em função do aparecimento de novos tipos de serviços

desenvolvidos por empresas de consultoria, como por exemplo, nas áreas de definição de estratégias de negócios, controle de custos, melhoria de qualidade, métodos de obtenção de eficiência e eficácia, além de outras técnicas sofisticadas de planejamento, execução ou controle.

- Qual o tipo de atividade que o consultor executa nas pequenas empresas?

É comum que a consultoria organizacional levada a cabo nas pequenas empresas muitas vezes se destine a resolver problemas e a elaborar planejamentos estratégicos, ou a promover mudanças de cunho generalista. Para fazê-lo, o consultor trabalha com todo tipo de problemas peculiares a essas empresas. Isso exige do consultor um profundo conhecimento de características típicas do processo de evolução das pequenas empresas. Exige que saiba dos aspectos específicos de diferentes tipos de empresa, tais como estrutura: fase de evolução, estratégias que adotam, bem como as tendências e potencialidades.

Faz-se necessário também o conhecimento de empresa-cliente por inteiro, seu proprietário e o nível de desenvolvimento em que se encontram os dirigentes, em todas as suas características e situações. O consultor precisa conhecer a cultura organizacional, bem como o processo de geração e transmissão das informações. Ao buscar identificar as estratégias utilizadas pela empresa, o consultor estará se resguardando, uma vez que todas as recomendações dirigidas às pequenas empresas, via processo de consultoria, geram conseqüências que afetam a empresa como um todo e chegam a atingir a sua cadeia de valores, concorrentes, clientes e fornecedores.

Embora a consultoria organizacional às pequenas empresas possa ser apontada como generalista, para que as recomendações em finanças, vendas, produção, compras, pessoal, dentre outras, possam ser implementadas com sucesso, devem ser práticas e acessíveis. Completamente, a atividade de consultoria inclui a potencialização da capacidade do pessoal dirigente. Portanto, as funções de consultoria nessas empresas são muito mais amplas e

integradoras do que nas grandes empresas, também porque o consultor faz um trabalho individual.

- Quais os resultados da realização de atividades em pequenas empresas, com participação de consultoria organizacional, em termos de produtividade, de eficiência e de eficácia?

Lara (1993) chama a atenção para os estudos empíricos realizados sobre consultoria organizacional em pequenas empresas, chega-se à conclusão de que existem restrições significativas para que as atividades de consultoria se realizem integralmente nessas empresas. Para ele, isso acontece porque os empresários tendem a ouvir as recomendações do consultor e agir conforme sua própria concepção, ou porque a ausência do consultor resulta em descontinuidade das atividades planejadas. Aspectos como: concepção equivocada de consultoria, medo dos custos, não implementação das soluções, a idéia de que ela deve trazer resultados em curto prazo, afetam a efetividade do processo de consultoria.

Estudo realizado por Hankinson, (*apud* LARA, 1993), apontou que muitos empresários acreditavam que os consultores não eram necessários às pequenas empresas. Esse mesmo estudo constata que, embora a maioria das empresas não tivesse experiência em consultoria, os empresários a consideravam cara, causadora de transtornos e representativa interferência externa. Também declararam que suas empresas eram muito pequenas para contratar consultores, e que não pretendiam utilizá-los, pelo menos enquanto a empresa não se estabilizasse.

No entanto, parece que algo está claro neste contexto, pois as conclusões mais freqüentes das pesquisas indicam que resultados concretos em termos de eficiência econômica, organizacional e social serão possíveis com o desenvolvimento do trabalho em prazos suficientemente longos e com a predisposição dos executivos e empresários em aproveitar ao máximo a colaboração de consultoria.

Nesse mesmo sentido, para Hankinson, (*apud* LARA, 1993), o que mais se encontra na literatura sobre o assunto é a crescente presença da consultoria organizacional nas pequenas empresas, contribuindo com o crescimento planejado e ou com a redução do índice de mortalidade. As referências indicam o crescimento das pequenas empresas com potencial, e a necessidade de consultores organizacionais para ajudar na resolução de seus problemas, especialmente para orientar o desenvolvimento de seus planos operacionais e estratégicos.

### **2.3.5 O Papel do Consultor**

Alguns autores, ao apresentarem o papel do consultor, destacam diferentes aspectos da função que se complementam no todo. Para Block (2001), um dos autores menciona que o consultor é uma pessoa que está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação. O autor complementa dizendo que o gerente é alguém que tem controle direto sobre a ação. No momento em que se assume o controle direto, está agindo como gerente.

Enquanto Bastos (1999, p. 79), afirma que a palavra consultor diz tudo e o caracteriza como “aquele que dá conselhos. Está implícito que o consultor de empresas, aquele que vende conselhos para as organizações, precisa no mínimo saber mais que os outros nas situações e circunstâncias específicas para as quais seja contratado”. Nesse mesmo sentido, Eltz e Veit (1999) acrescentam, as habilidades que um consultor deve ter em conjunto com o conhecimento específico fortalecem e aprimoram a experiência profissional.

No entanto, parece existir unanimidade nas definições do que seja consultoria: gira em torno da capacidade do consultor para realizar as tarefas que se propõe. Tal capacidade relaciona-se, cada vez mais, com o grau de qualificação do consultor e com o seu nível de

atividade acadêmica. Para ilustrar a questão, Quintella (1994) apresenta um levantamento realizado recentemente entre os mais bem sucedidos e caros consultores nos EUA, cujos resultados apontam o seguinte:

- a) 100% são pós-graduados (60% doutorado, 30% mestrado);
- b) 90% receberam prêmios por seus trabalhos;
- c) 80% publicam anualmente e estão presentes na imprensa;
- d) 60% pertencem a sociedades técnicas, científicas e de classe;
- e) 55% têm experiência gerencial/executiva;
- f) 30% têm projetos ou contratos com universidades.

Corroborando com essa pesquisa, Oliveira (1999) apresenta uma tentativa bastante detalhada de operacionalizar um quadro das características que deve ter um consultor:

**Características Comportamentais:**

- atitude interativa perante as diversas situações que as empresas colocam em sua frente;
- atitude racional;
- fazer parte do mundo, e com isso quer dizer: sólida cultura geral, interesses e experiências diversificadas e amplo acesso à informação;
- relacionar-se adequadamente com as pessoas;
- ter diálogo amplo e otimizado;
- ser negociador;
- ter valores culturais consolidados;
- interessar-se pelo negócio da empresa cliente;
- atuar com ênfase nas pessoas;
- ser capaz de desenvolver um clima de confiança;
- saber trabalhar com erros;

- comprometer-se com as pessoas;
- ser leal.

### **Características de Habilidade:**

- estar voltado para o processo de inovação;
- dominar o processo adequado de ajuda na tomada de decisões e estabelecimento de prioridades;
- dominar processo adequado de autocontrole gerencial e estratégico;
- estar voltado para o pensamento estratégico;
- ser um agente de mudanças;
- ter intuição;
- ser capaz de transmitir otimismo e segurança;
- saber trabalhar em equipe;
- ser capaz de trabalhar com realismo;
- ser capaz de trabalhar com aspectos quantitativos e qualitativos;
- saber assumir responsabilidades;
- ser capaz de respeitar os executivos e profissionais da empresa cliente;
- ser capaz de resolver conflitos;
- saber administrar o tempo;
- ter visão abrangente;
- ser ético;
- ser capaz de selecionar trabalhos dentro de sua área de especialidade;
- saber trabalhar com o elemento surpresa.

### **Características de Conhecimento**

- ter profundo conhecimento em sua especialidade;
- conhecer as funções da administração e as áreas funcionais das empresas;

- ser capaz de desenvolver alternativas interessantes;
- ter visão de curto e longo prazo;
- saber pensar grande, embora de forma contingencial;
- ser generalista com forte especialização;
- trabalhar em tempo real;
- estar voltado para as necessidades do mercado;
- ter raciocínio lógico;
- saber buscar e consolidar informações;
- ter inteligência competitiva;
- conhecer economia e política internacional;
- saber transformar o impossível em possível;
- ser capaz de criar condições para que o trabalho seja significativo, não apenas do ponto de vista financeiro.

O autor reconhece que dificilmente qualquer consultor conseguirá consolidar todas essas características, ou mesmo várias delas, de forma fácil e natural. Ao contrário, o autor afirma ter pretendido estabelecer um referencial de análise de auto-avaliação para o consultor de sucesso. Embora tenham ocorrido diversas tentativas, o desconhecimento e a falta de definições universalmente aceitas para o papel do consultor como agente de mudança nas organizações podem afetar o relacionamento do consultor com o sistema-cliente, o que parece ser um fator crítico no processo de intervenção.

Das relações que os dirigentes empresariais mantêm com pessoas externas às suas empresas, Turner (1982) afirma que as relações com os consultores são, possivelmente, as mais impregnadas de incompreensões. Segundo o autor, os clientes acham que os consultores estão permanentemente interessados em prolongar seus contratos e que não são capazes de avaliar corretamente os aspectos práticos dos problemas. Por sua vez, os consultores acham

que os seus clientes sofrem de miopia administrativa e lhes falta fundamento para tomar as decisões adequadas.

Para Turner (1982), bilhões de dólares são pagos todos os anos a consultores organizacionais por serviços prestados. Grande parte desse valor é pago em troca de dados pouco úteis e de muitos conselhos que se põem em prática de maneira inadequada. Afirma ainda que, para diminuir tal desperdício, os clientes precisam saber melhor o que pode fazer o consultor. Eles precisam também exigir mais dos consultores e estes, por sua vez, precisam aprender a satisfazer melhor as expectativas dos clientes. Por sua vez, Schein (1972, p. 2) formula uma questão que vai ao encontro das preocupações de Turner:

O que, e como, o consultor faz pela organização? Fornece informações especializadas, ajuda a diagnosticar problemas complexos, dá apoio aos clientes, aconselha e ouve atentamente, resolve os problemas da empresa, ajuda os clientes a aconselha e ouve atentamente, resolve os problemas da empresa, ajuda os clientes a implementar decisões difíceis ou impopulares, realiza algumas dessas tarefas ou todas elas?

Segundo o autor, a resposta possível para esta pergunta dependerão da visão subjacente ao relacionamento inicial entre consultor e cliente. Segundo Netz (1996, p. 18) afirma:

[...] a seleção de uma prestadora de serviços nessa área exige tempo, paciência e muito trabalho de ambas as partes. Como acontece num casamento, trata-se de selecionar um parceiro com o qual deverá haver comprometimento e confiança. Sem isso, os resultados serão frustrantes. Não há regra básica para o perfil das duas pontas que integram essa parceria. Em alguns casos, a empresa já fez um estudo, sabe o que quer e chama a consultoria para validar o seu diagnóstico e ajudar na execução do projeto. Em outros, a empresa prefere contratar a consultoria para trabalhar em conjunto, inclusive no diagnóstico de seu problema.

Tilles (*apud* Schein, 1972), numa perspectiva semelhante à de Turner, afirma que a menos que o cliente saiba exatamente o que espera da consultoria, certamente ficará

desapontado com seus resultados. Schein (1972) argumenta que o verdadeiro problema do cliente é que, com frequência, ele não sabe onde quer chegar e, na realidade, não se deve esperar que ele o saiba. Ele apenas tem uma noção de que algo está errado.

O autor afirma que no processo de consultoria, é muito importante ajudar o dirigente ou o próprio sistema-cliente a definir o problema, e só então decidir que forma de ajuda se faz necessária. O autor, portanto, avalia que o único e legítimo objetivo inicial do processo de consultoria deve ser um diagnóstico prévio realizado em conjunto pelo consultor com o sistema-cliente. Um enfoque que se aproxima bastante de abordagem psicológica Kuczarski (*apud* QUINTELLA, 1994), indica que as funções inerentes ao papel do consultor são:

- a) ajudar as pessoas a resolverem problemas que as impedem de atingir os objetivos;
- b) conseguir que as pessoas façam as coisas acontecerem;
- c) dar às pessoas novas perspectivas ou enfoques a seus problemas;
- d) criar as condições para que ocorram mudanças;
- e) auxiliar as pessoas a se ajudarem.

Em abordagem semelhante, Kurb (1986) apresenta uma relação de tarefas que cliente e consultor objetivam realizar ao celebrar um contrato:

- a) realizar diagnóstico organizacional;
- b) realizar pesquisas e estudos especiais;
- c) elaborar soluções para problemas específicos;
- d) prestar assistência na implementação;
- e) prestar aconselhamento.

Greinner e Metzger (1983) estudaram os papéis a serem desempenhados pelos consultores e concluíram que seu modo de ser e de atuar depende de: sua personalidade; seu conhecimento e sua experiência; da preferência da organização-cliente por uma abordagem que seja compatível com seu estilo de trabalho; e da natureza do problema que se pretende

analisar e resolver. Para complementar, tem-se o consultor externo e interno, que Block (2001); Oliveira (1999); Bastos (1999); Junqueira e Marchioni (1999), contextualizam o consultor interno como sendo aquele que, embora esteja fora do sistema considerado, faz parte do quadro de profissionais da empresa. Eles enfrentam dificuldades como a todo o momento ser encaixado em alguma parte da hierarquia e nas políticas da empresa; ter um chefe e ter objetivos departamentais para atingir.

Apesar disso, o contexto dos consultores externos é aquele que não só está fora do sistema considerado, mas também da empresa como um todo. Ele é contratado por um período de tempo pré-determinado, para consolidar um projeto ou auxiliar a empresa na resolução de um problema ou de uma mudança de situação. Estando do lado de fora da organização existe um mercado mais amplo para os seus serviços e, desde que os clientes estejam satisfeitos com o trabalho, a sua empresa de consultoria não terá do que se queixar.

Mas, os consultores externos também enfrentam dificuldades, porém não com a mesma intensidade do consultor interno. A diferença entre a intensidade e a estruturação dessas dificuldades torna a posição do consultor interno mais delicada e vulnerável. Conforme Junqueira e Marchioni (1999), um momento muito importante no trabalho dos consultores externos e internos é na implantação das mudanças e deve demonstrar as melhorias que delas decorrem e o quanto mais efetiva a organização pode ser. Preparar para a implantação é tão vital aos consultores, quanto à própria realização do trabalho.

Os mesmos autores apresentam algumas das competências do consultor externo e interno. O externo, além de profundo conhecimento técnico do que ele se propõe a exercer e dos conhecimentos gerais, é fundamental ter: ampla visão de mercado; visão globalizada; capacidade de leitura de situações e diagnóstico; capacidade de conviver com a diversidade; excelente relacionamento interpessoal; capacidade de vender idéias e propostas. O interno, contrapondo às competências do consultor externo, pode ter um conhecimento técnico menos

profundo; no entanto, é imprescindível o conhecimento do negócio em que a empresa atua, seu produto final, os concorrentes, a situação no mercado, além da visão e da missão da organização.

Quanto aos papéis que os consultores escolhem, são de acordo com as diferenças individuais, quanto ao estilo gerencial, à natureza da tarefa e às preferências pessoais do consultor, segundo os quais Block (2001), apresenta:

a) O Papel de Especialista: Um modo típico de os gerentes de linha se relacionarem com os profissionais de *staff*, bem como com os consultores externos, é o cliente/especialista. A pessoa de *staff*, torna-se o *expert* no desempenho de determinada tarefa. O gerente escolhe desempenhar um papel inativo. As decisões sobre como proceder são tomadas pelo consultor, com base em seu julgamento de especialista.

As informações necessárias para a análise do problema são coletadas pelo consultor. O controle técnico fica com o consultor. A colaboração não é requerida. A comunicação em mão-dupla é limitada. O consultor planeja e implementa os eventos principais. O papel do gerente é julgar e avaliar depois dos fatos. A meta do consultor é solucionar o problema imediato. Nem o gerente nem o consultor esperam que o gerente desenvolva habilidades para solucionar problemas semelhantes no futuro.

b) O Papel da Mão-de-Obra: Aqui, o gerente vê o consultor como mão-de-obra extra para fazer o trabalho. O gerente detém controle total. Espera-se que o consultor aplique seus conhecimentos especializados para implementar planos de ação que atinjam as metas definidas pelo gerente. O consultor assume um papel passivo. As decisões de como proceder são tomadas pelo gerente. O gerente escolhe os métodos para coleta de dados e análise. O controle fica com o gerente. A colaboração não é realmente necessária. A comunicação em mão-dupla é limitada. O gerente especifica os procedimentos de mudança para o consultor implementar. O papel do gerente é o de julgar e avaliar de perto. A meta do consultor é fazer

com que o sistema se torne mais eficaz pela aplicação de conhecimentos especializados.

c) O Papel de Colaborador: O consultor assume o papel de colaborador e entra no relacionamento sabendo que os aspectos de gerência só podem ser tratados eficazmente pela junção de seu conhecimento especializado com o conhecimento que o gerente tem da organização. A solução de problemas torna-se uma tarefa conjunta, com igual atenção aos aspectos técnicos e às interações humanas envolvidas no trato com tais aspectos. O consultor e o gerente trabalham para se tornar interdependentes. A tomada de decisão é bilateral.

A coleta de dados e a análise são esforços conjuntos. Os aspectos de controle tornam-se temas de discussão e negociação. A colaboração é considerada essencial. A comunicação tem mão-dupla. As responsabilidades pela implementação são determinadas por meio de discussão e concordância. A meta do consultor é resolver os problemas de uma vez por todas. Isto é, o consultor estabelece um relacionamento de ajuda destinado a ampliar o nível de competência dos gerentes para desenvolver e implementar planos de ação que tornem o sistema mais eficaz. Da próxima vez, o gerente já terá habilidades para resolver o problema.

Entre os diversos autores pesquisados, percebe-se consenso entre esses, quanto ao principal papel do consultor: introduzir mudanças na organização cliente, ou pelo menos criar condições para que isto ocorra. Assim, o consultor torna-se, necessariamente, um “agente de mudança”, embora seja possível encontrar quem encare o papel do consultor como o de mero parecerista, embora essa não seja a posição predominante entre os autores consultados para o presente trabalho. Lima (1982) define a atividade do consultor como aquele que dá seu parecer ao ser consultado sobre algum assunto, ou então, aquele que trata ou discute com uma ou várias pessoas sobre o que devem fazer sobre um negócio. Com base nisso pode-se dizer que um indivíduo ou grupo atua como consultor em administração quando profissionalmente se dedica a dar seu parecer a resoluções de problemas levantados nas empresas.

A função do agente de mudança é relativamente recente em relação a outras funções

organizacionais, diz Bennis (1972). Conseqüentemente ela é mutável, multiforme, difícil de compreender e praticamente impossível de generalizar. Ainda assim, para o autor, vale a pena aventurar-se em definir algumas características intelectuais e de habilidades pessoais que configurem a competência necessária ao desempenho eficiente da função de agente de mudança. O mesmo autor ainda ressalta que não tem esperança de encontrar muitos elementos dotados das qualidades que descreve, mas ficaria satisfeito se a descrição do cargo pudesse ser usada como ideal.

De acordo com Bennis (1972), os agentes-mudança que eu imagino são profissionais, homens que na maioria dos casos foram treinados e que têm pós-graduação em ciências do comportamento. Muitos ocupam cargos em universidades, outros são assessores de expediente integral, mas que devem sua própria formação profissional a uma das disciplinas das ciências do comportamento. Destaca assim que, as características intelectuais abrangem uma ampla gama de conhecimentos, como o de diagnóstico conceitual, fazendo um corte transversal (*crosscut*) por todo o setor das ciências do comportamento; o conhecimento de teorias e métodos de mudança organizacional; o conhecimento de fontes de ajuda e a orientação para as funções éticas e avaliativas do papel de agente de mudança.

O mesmo autor, complementa a descrição, citando habilidades pessoais, tais como as operacionais e as de relacionamento de ouvir, observar, identificar e relatar; habilidade para estabelecer relações baseadas na confiança; um elevado grau de flexibilidade na esfera comportamental; capacidade de reconhecer suas próprias motivações e capacidade de agir coerentemente com os valores que estará tentando superpor ao sistema de valores do sistema-cliente. Iniciando um novo fio de análise, Bennis (1972) prossegue afirmando que, embora os agentes de mudança não sejam um grupo muito homogêneo, pode ser útil esboçar algumas características que os revelam semelhantes:

- a) Seus pressupostos

De maneira geral, os agentes de mudança consideram pressupostos indiscutíveis da cultura, a centralização e a importância do trabalho para os indivíduos a serviço de estabelecimentos mecanizados altamente organizados, como: indústrias, hospitais e universidades. Preocupam-se com a eficiência organizacional, embora definida e mensurada de maneira intangível. Desta forma, preocupam-se com o melhoramento, com o desenvolvimento e com a valorização. Embora de maneira variada, sua diagnose de saúde organizacional concentre-se no relacionamento interpessoal ou de grupo e suas implicações nas mudanças tecnológicas, estruturais e de tarefas. Vale a pena ressaltar que os agentes de mudança não estão interessados em trocar ou transferir o pessoal, mas no relacionamento, nas atitudes, nas percepções e nos valores do pessoal.

b) Seus papéis

Os agentes de mudança desempenham diversos papéis. São pesquisadores, treinadores, assessores, conselheiros, professores e, em casos específicos, gerentes de linha. Alguns deles são especializados em um só desses papéis, mas a maioria transita entre um e outro. O autor acrescenta que os agentes de mudança tendem a ser autoconscientes de seus papéis, e seu desempenho muda diante dos clientes. Eles mergulham em detalhes informativos ao descreverem suas intervenções.

c) Suas intervenções

Os agentes de mudança intervêm em pontos diversos das organizações (pessoa, grupo, grupos interligados) mas em tempos diferentes.

d) Seus objetivos normativos

Os agentes de mudança têm, em geral, objetivos normativos enunciados com clareza e especificações variadas. Porém, existem evidências de que esses objetivos têm subjacente uma visão especial do homem e da organização, e um peculiar conjunto de valores que formam a base para essa interpretação. De maneira geral, os objetivos normativos nascem da

insatisfação com a eficiência das organizações burocráticas. Na seqüência, Bennis (1972, p. 110) esclarece:

Este é o paradigma: os valores burocráticos tendem a dar enfoque aos aspectos racionais e utilitários do trabalho e a ignorar os fatores humanos básicos relacionados com o serviço, os quais, se ignorados, tendem a reduzir a competência profissional. Os dirigentes criados neste sistema de valores estão mal adestrados para o desempenho dos intrincados papéis humanos, hoje deles exigidos. A sua incapacidade e as suas ansiedades conduzem a um sistema de discórdias e de defesa que interfere na capacidade de resolver os problemas da organização.

### **2.3.6 O Papel do Empresário**

Antes de apresentar o papel do empresário será apresentado o perfil que o empresário deve ter. Em princípio o perfil do empresário será definido através das variáveis:

a) Formação da experiência – que será medido através de perguntas do tipo: Qual a escolaridade do empresário?; Quantos anos nesta empresa?; Quantos anos de experiência tem o empresário no ramo desta empresa?; Em outro ramo?; A maior parte da experiência do empresário foi em empresa com qual número de empregados?

b) Posição (cargo) na empresa – que será medido através de perguntas do tipo: Qual o cargo que ocupa na empresa?

c) Estilo na tomada de decisões – que será medido através de perguntas tipo: como o empresário toma em geral as decisões?

d) Grau de conscientização e interesse no processo de consultoria realizada na empresa – que será medido através de perguntas tipo: De que forma o empresário tomou conhecimento da existência da consultoria?; A consciência que o empresário tinha da necessidade de consultoria?; Como o pessoal da empresa foi preparado para envolvimento no trabalho de consultoria?; Houve interesse e participação na consultoria?; Como foram

atendidas as informações solicitadas pelo consultor?; Qual foi o nível de contato mais freqüente com o consultor?; Qual foi o nível de conflito entre os dirigentes quanto aos assuntos abordados pela consultoria?; Como foi discutido e divulgado internamente o relatório?

### 3 METODOLOGIA

A operacionalização desta pesquisa foi realizada a partir da coleta de dados junto as micros e pequenas empresas do setor secundário filiadas a Associação Comercial e Industrial de Lages-SC. A pesquisa tem uma abordagem quantitativa. A escolha desta abordagem ocorreu por entender que se estuda os fenômenos do qual envolvem os seres humanos e suas relações sociais de maneira mais abrangente. De acordo com Godoy (1995), os fenômenos são melhor entendidos quando o pesquisador vai a campo e busca captar a percepção das pessoas, considerando todos os pontos de vista marcantes para a pesquisa.

A opção na escolha desta abordagem torna-se essencial para este estudo, principalmente porque a pesquisa quantitativa parte do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores, e seu comportamento sempre tem um sentido, um significado que não se pode conhecer de modo imediato, precisando ser “desvelado” (ALVES, 1991). Mesmo quando se trata de pesquisas de outras natureza, que não estudo de caso, para alguns autores é difícil fazer uma distinção entre pesquisas qualitativas e quantitativas. Isto porque entende-se que um trabalho quantitativo é, de certo modo, também qualitativo (RICHARDISON, 1999). Assim, para o autor o importante é identificar a forma como será desenvolvida a pesquisa, se o enfoque do estudo exige um metodologia quantitativa ou qualitativa.

Em relação a presente pesquisa, a percepção dos empresários foi estudada a partir de um questionário fechado, sendo dado um tratamento quantitativo. A quantificação foi utilizada tanto na coleta dos dados como no tratamento dos mesmos. O método quantitativo visa garantir precisão nos resultados e evitar distorções de análise e interpretação, permitindo,

assim, uma margem de segurança quanto às interferências obtidas (RICHARDISON, 1999). Diferentemente da pesquisa qualitativa, a pesquisa quantitativa é aquela em que os resultados surgem como evidência empírica imediata, enquanto que um estudo qualitativo necessita de tratamento lógico, resultante do olho clínico do pesquisador (SANTOS, 1999), no caso desta pesquisa, a análise quantitativa proveniente dos questionários realizados junto aos empreendedores.

Quanto ao seu objetivo, esta pesquisa classifica-se como um estudo descritivo, pois busca descrever, classificar e interpretar os fenômenos de modo a conhecer e interpretar a realidade sem intenções de interferi-la ou modificá-la (RUDIO, 2000). Köche (1997) conceitua a pesquisa descritiva como aquela em que são estudadas as relações existentes entre duas ou mais variáveis de um fenômeno, sem interferir ou manipular. Uma outra característica é o fato de ser este um estudo bibliográfico, pois conforme o referido autor a pesquisa bibliográfica é necessária tanto para as pesquisa de natureza descritiva como experimental, tendo como principal objetivo permitir a familiarização do pesquisador com o assunto, a partir das principais contribuições teóricas já existentes.

### **3.1 Delimitação da Pesquisa**

Kerlinger (1980), define a delimitação da pesquisa como sendo o plano e a estrutura da investigação, concebidos de forma a permitir a obtenção de respostas para as perguntas de pesquisa. Desta forma, a delimitação focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é conceituado e colocado em uma estrutura, de modo a se tornar um guia para a exploração, coleta e análise dos dados.

Para Selltz *et al.* (1987), o método utilizado na condução da pesquisa se relaciona com os objetivos da mesma. Para esses autores, uma pesquisa pode objetivar: 1: adquirir

familiaridade com um fenômeno ou compreendê-lo de modo diferente, para formular os problemas de uma forma mais precisa ou, ainda, criar novas hipóteses; 2: apresentar as características de uma situação, de um grupo ou de um indivíduo.

O presente estudo foi desenvolvido junto aos micros e pequenos empresários ligados ao setor industrial, todos filiados à Associação Comercial e Industrial de Lages-SC. Atualmente estão ligadas a associação um total de 104 (cento e quatro) empresas associadas. Entretanto foram selecionadas 50 (cinquenta) empresas, escolhidas de forma aleatória e aplicado o questionário.

### **3.2 População e Amostra**

A população que integra a amostra constitui-se de um conjunto de sujeitos que compõem a associação, sendo os mesmos selecionados para efetivar a investigação de campo a partir de informações capazes de dar subsídios para dar respostas as indagações da pesquisa. Para obter a fidedignidade dos resultados da amostra em relação ao conjunto de variáveis a serem estudadas, criou-se o plano de amostragem. Este plano foi elaborado de forma intencional com ênfase nas instituições filiadas à Associação Comercial e Industrial de Lages. Na delimitação da amostra foi considerado, apenas as micro e pequenas empresas ligadas ao setor industrial.

### **3.3 Coleta e Análise dos Dados**

Os dados trabalhados nesta pesquisa foram coletados na Associação Comercial e Industrial de Lages junto aos dirigentes de micro e pequenas empresas ligadas ao setor industrial. utilizou-se como instrumento de coletas de dados um questionário com perguntas

fechadas sendo a aplicação do mesmo de forma pessoal. O questionário foi dividido em sete partes, sendo os mesmos subdivididos em questões e cada uma com inúmeros itens que o compõem. Deveria o respondente atribuir valores (fatores) a cada item da questão conforme maior ou menor importância do mesmo no desempenho do estabelecimento. Os fatores ou valores atribuídos variam, portanto, de acordo com o número de itens de cada questão. Por exemplo, para a questão 1.1 relacionado ao funcionamento e sucesso da empresa, era composto de 10 itens, deveria o respondente atribuir fatores de 1 a 5 para cada item, sendo 1 o não sabe e 5 o muito importante.

A aplicação do questionário como instrumento de coleta de dados apresenta vantagens como permitir que o pesquisador atinja um maior número de pessoas em um curto espaço de tempo, facilitar a tabulação e o tratamento dos dados, permitir que o pesquisador tenha tempo suficiente para refletir e responder as questões, garantir o anonimato do pesquisado e economizar tempo e recursos financeiros na sua aplicação (BARROS e LEHFELD, 2000). Como deficiências principais no uso do questionário os autores citam a devolução e o grau de confiabilidade das respostas obtidas. A respeito da entrega dos questionários foi contornada com a entrega pessoal dos mesmos.

Quanto à confiabilidade das respostas, o entrevistado não precisou se identificar, garantindo o anonimato, bem como foi dada garantia de que o resultado do estudo será dado retorno, gerando um interesse maior por parte dos respondentes no que se refere ao sucesso da pesquisa. As informações obtidas através dos questionários foram agrupados de acordo com questões. A opção de aplicar o questionário surgiu da necessidade de abranger um público maior. Segundo Selltiz *et al.* (1987) a vantagem do questionário em relação a entrevista é a possibilidade de atingir um número mais elevado de pessoas e obter maiores informações, além do seu caráter anônimo, em que as pessoas se sintam mais a vontade para expressar seus pontos de vista.

Como dados secundários foram utilizados basicamente: a) documentos internos da Associação Comercial e Industrial de Lages; b) Materiais de divulgação do SEBRAE; c) boletins de circulação, *folders*, informativos, estatutos, regimento interno, leis, pareceres e outros; e) Internet, livros, artigos e trabalhos acadêmicos produzidos sobre o tema. No que se refere ao tratamento dos dados foi utilizado o *software Microsoft Excel*, tanto para a tabulação dos dados coletados, quanto para a elaboração dos gráficos.

## 4 RESULTADO DA PESQUISA

**Que importância V.Sa. atribui aos fatores abaixo relacionados, para o funcionamento e sucesso de sua empresa:**

NÃO SABE	SEM IMPORTANCIA	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA
1.1.1.	Elaboração de Projeto escrito de viabilidade de implantação da empresa
1.1.2.	Planejamento e definição de estratégias na implantação da empresa da empresa
1.1.3.	Utilização de modernas técnicas administrativas
1.1.4.	Capacitação e treinamento para o pessoal de chefia (diretores/gerentes)
1.1.5.	Descrição e especificação de cargos na empresa
1.1.6.	Instalação e utilização de sistemas de informações gerenciais
1.1.7.	Conhecimento das exigências legais e fiscais e dos procedimentos exigidos para a abertura da empresa
1.1.8.	Recolhimento de impostos e contribuições no prazo e no valor determinado pela lei
1.1.9.	Conhecimento das várias opções legais da constituição jurídica da empresa
1.1.10.	Capacidade de delegar funções e descentralização das decisões

Área de Administração Geral - Questão 1.1									
Pergunta	Respostas					NR	Soma	Média	
	1	2	3	4	5	6			
1.1.1	2	2	4	24	11		43	4	
1.1.2	2		6	22	13		43	4	
1.1.3	2			28	13		43	4	
1.1.4	2			12	29		43	5	
1.1.5	2	2		31	8		43	4	
1.1.6	2	2	6	20	13		43	4	
1.1.7		4	4	10	25		43	4	
1.1.8				10	33		43	5	
1.1.9	2	6	2	15	18		43	4	
1.1.10			4	14	25		43	4	
Média									<b>4,205</b>

Figura 2: Questão 1.1: Área Administração Geral

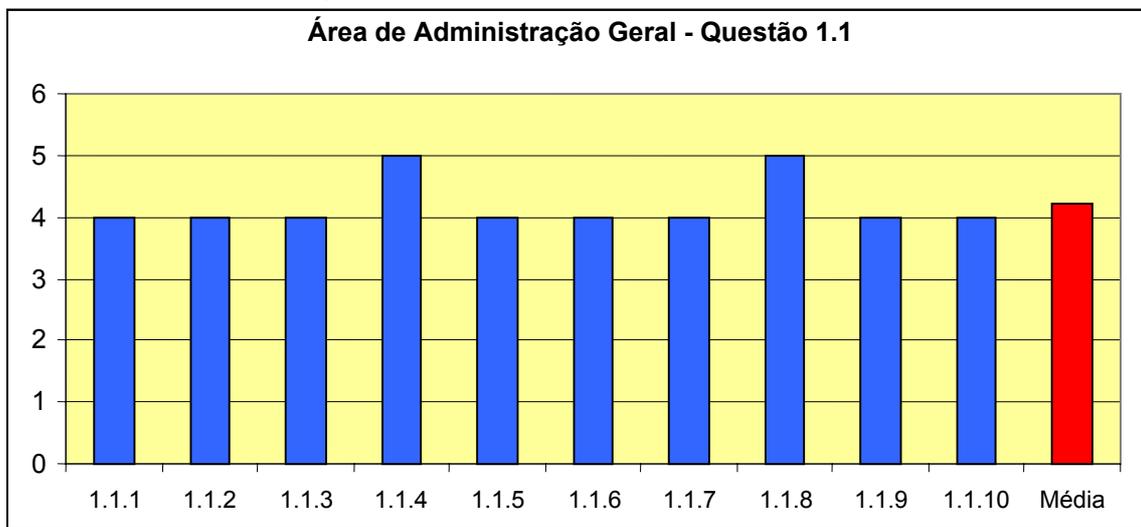


Gráfico 1: Questão 1.1: Área de Administração Geral

Na área de Administração Geral os fatores de capacitação e treinamento para o pessoal da chefia (diretores e gerentes) e o recolhimento de impostos e contribuições no prazo e no valor determinado pela lei, são considerados muito importantes. Os demais fatores são considerados apenas importantes para o funcionamento e sucesso da empresa na área de Administração Geral.

Mesmo alguns empresários que consideraram sem importância ou pouco importante, a média dos fatores respondidos por todos os entrevistados é ainda é considerada importante.

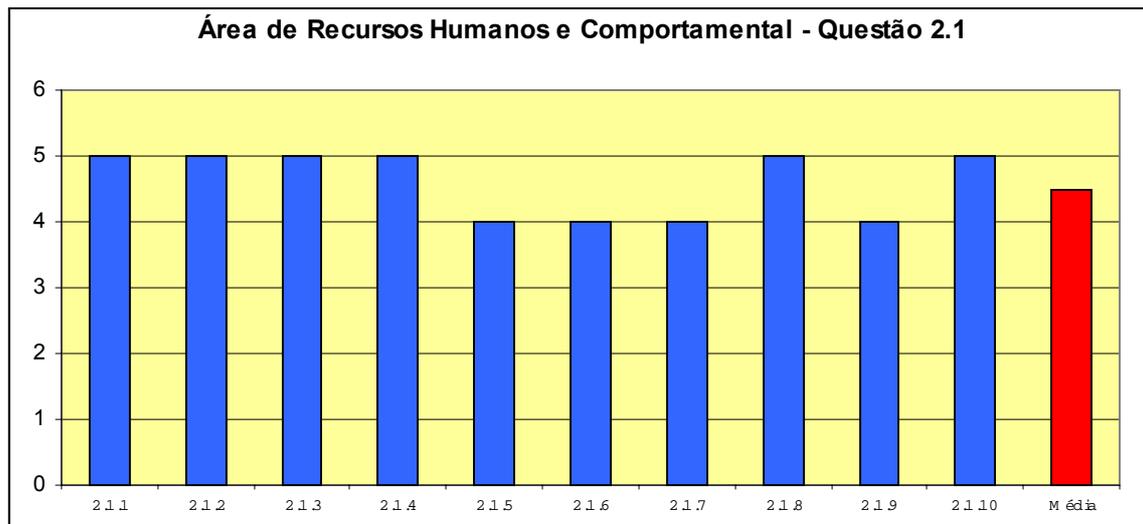
Que importância V.Sa. atribui aos fatores abaixo relacionados, para o funcionamento e sucesso de sua empresa:

NÃO SABE	SEM IMPORTANCIA	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA
2.1.1.	Capacidade empreendedora como empresário
2.1.2.	Capacidade de liderança junto aos funcionários
2.1.3.	Capacidade administrativa
2.1.4.	Seleção adequada de funcionários.
2.1.5.	Capacitação e treinamento dos funcionários
2.1.6.	Ambiente ou clima organizacional favorável.
2.1.7.	Comunicação interna eficiente.
2.1.8.	Estratégias motivacionais adequadas.
2.1.9.	Sistema de avaliação e desempenho
2.1.10.	Sistema de remuneração atualizada e justa.

Área de Recursos Humanos e Comportamental - Questão 2.1								
Pergunta	Respostas					NR	Soma	Média
	1	2	3	4	5	6		
2.1.1				14	29		43	5
2.1.2				18	25		43	5
2.1.3				20	23		43	5
2.1.4			2	14	27		43	5
2.1.5			6	14	23		43	4
2.1.6			2	21	20		43	4
2.1.7			4	20	19		43	4
2.1.8			2	16	25		43	5
2.1.9			6	20	17		43	4
2.1.10			2	12	29		43	5
Média								<b>4,495</b>

Figura 3: Questão 2.1: Área de Recursos Humanos e Comportamental



**Gráfico 2: Questão 2.1: Área de Recursos Humanos e Comportamental**

Na área de Recursos Humanos e Comportamento, os fatores de seleção e capacitação, capacitação e treinamento adequado de funcionários, o ambiente e clima organizacional, a comunicação interna eficiente e o sistema de avaliação de desempenho são considerados importantes, sendo os demais fatores considerados muito importantes.

Na média, os proprietários e dirigentes das micro e pequenas empresas de Lages consideram entre importante e muito importante todos os fatores da área de Recursos Humanos e Comportamental, para o funcionamento e sucesso de suas empresas.

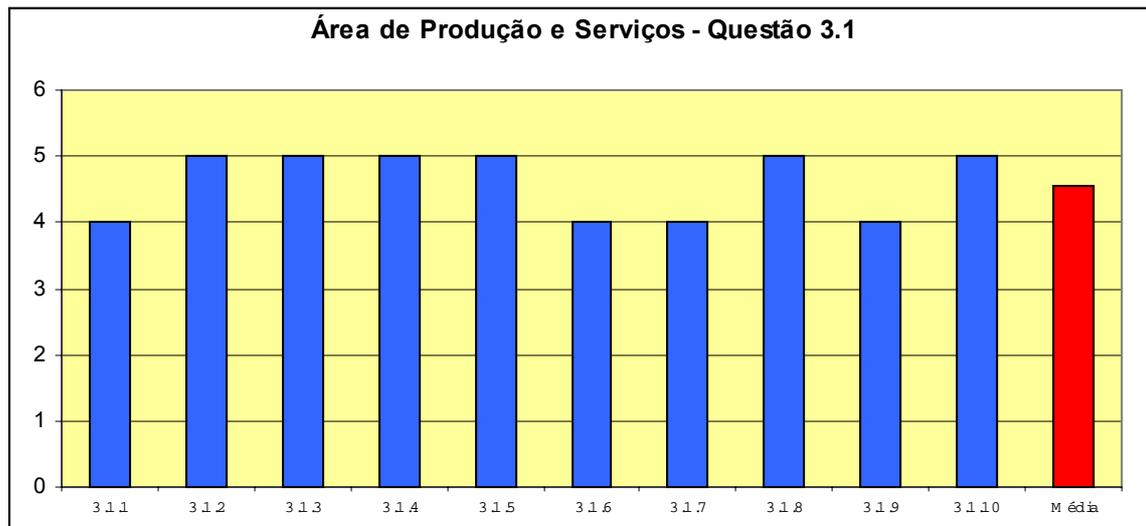
Que importância V.Sa. atribui aos fatores abaixo relacionados, para o funcionamento e sucesso de sua empresa:

NÃO SABE	SEM IMPORTANCIA	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA
3.1.1.	Definição da linha adequada de produção.
3.1.2.	Conhecimento profundo do processo produtivo e produtos.
3.1.3.	Aquisição adequada das máquinas e equipamentos.
3.1.4.	“Lay-out” e instalações adequadas.
3.1.5.	Desenvolvimento de novos produtos.
3.1.6.	Sistema de controle de Qualidade total.
3.1.7.	Logística e transporte.
3.1.8.	Gerenciamento e controle de estoques.
3.1.9.	Realização de manutenção preventiva nas máquinas e equipamentos.
3.1.10.	Utilização de técnicas de planejamento e controle de produção.

Área de Produção e Serviços - Questão 3.1								
Pergunta	Respostas					NR	Soma	Média
	1	2	3	4	5	6		
3.1.1				22	21		43	4
3.1.2				10	33		43	5
3.1.3				12	31		43	5
3.1.4			2	10	31		43	5
3.1.5			2	8	33		43	5
3.1.6	4			14	25		43	4
3.1.7			4	14	25		43	4
3.1.8				20	23		43	5
3.1.9	2		4	16	21		43	4
3.1.10				16	27		43	5
Média								<b>4,558</b>

Figura 4: Questão 3.1: Área de Produção e Serviço



**Gráfico 3: Questão 3.1: Área de Produção e Serviço**

Os fatores de definição de linhas adequadas de produção, sistema de qualidade total, logística e transporte e manutenção preventiva, são considerados importantes. Todos os demais fatores que dizem respeito à área de Produção de Serviços foram considerados entre importante e muito importante para o sucesso e funcionamento de das empresas.

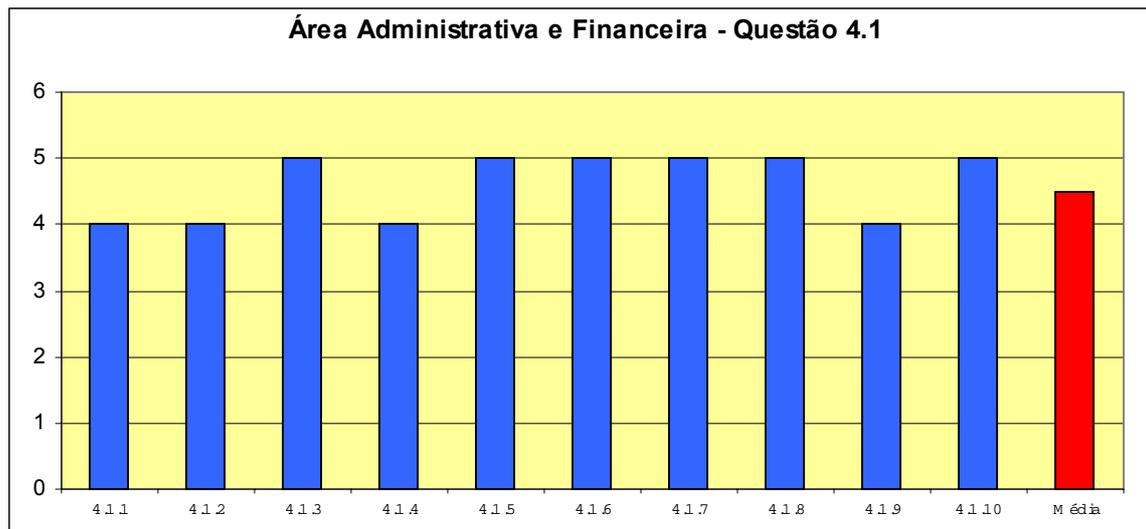
**Que importância V.Sa. atribui aos fatores abaixo relacionados, para o funcionamento e sucesso de sua empresa:**

NÃO SABE	SEM IMPORTANCIA	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA
4.1.1.	Conhecimento preciso do total de investimento necessário para implantar a empresa.
4.1.2.	Fontes adequadas de financiamento de terceiros.
4.1.3.	Utilização de recursos financeiros próprios.
4.1.4.	Elaboração e utilização do fluxo de caixa.
4.1.5.	Planejamento financeiro de médio e longo prazo.
4.1.6.	Controle de custos.
4.1.7.	Utilização dos custos para formação do preço de venda.
4.1.8.	Uso das informações contábeis para fins gerenciais.
4.1.9.	Uso das informações contábeis para fins fiscais e tributários.
4.1.10.	Gerenciamento dos recursos financeiros.

Área Administrativa e Financeira - Questão 4.1									
Pergunta	Respostas					NR	Soma	Média	
	1	2	3	4	5	6			
4.1.1			4	22	17		43	4	
4.1.2		2	6	13	21	1	43	4	
4.1.3	2		2	8	30	1	43	5	
4.1.4	2		4	12	25		43	4	
4.1.5			2	10	31		43	5	
4.1.6				12	31		43	5	
4.1.7				8	35		43	5	
4.1.8			4	12	27		43	5	
4.1.9			2	18	21		41	4	
4.1.10				10	33		43	5	
Média								<b>4,500</b>	

**Figura 5: Questão 4.1: Área Administrativa e Financeira**



**Gráfico 4: Questão 4.1: Área Administrativa e Financeira**

Na área de Administrativa e Financeira, os fatores conhecimento da necessidade de investimentos necessários à implantação da empresa, fontes adequadas de financiamento e terceiros, elaboração e utilização do fluxo de caixa e, uso das informações contábeis para fins fiscais, são importantes na visão dos empresários pesquisados. Os demais fatores foram classificados como muito importantes e, o resultado médio de todas as respostas dadas ficou entre importante e muito importante.

**Que importância V.Sa. atribui aos fatores abaixo relacionados, para o funcionamento e sucesso de sua empresa:**

NÃO SABE	SEM IMPORTANCIA	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA
5.1.1.	Organização do departamento de marketing
5.1.2.	Organização do departamento de vendas
5.1.3.	Organização de um cadastro de clientes.
5.1.4.	Adoção de propaganda através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rádio</li> <li>• Jornal</li> <li>• Televisão</li> <li>• Catálogo</li> </ul>
5.1.5.	Estratégias e práticas de venda através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartão de crédito</li> <li>• Cartão de crédito</li> <li>• Cheque pré-datado</li> <li>• Venda a prazo com cobrança bancária</li> <li>• Venda a vista</li> <li>• Vendas com desconto</li> </ul>
5.1.6.	Adoção de campanha promocional para conquistar maior fatia do mercado.
5.1.7.	Realização de pesquisa marketing para conhecer o mercado.
5.1.8.	Estratégias para melhorar a imagem da empresa.
5.1.9.	Estratégias de preços para os produtos
5.1.10.	Serviços de pós-venda

Área de Marketing e Vendas - Questão 5.1								
Pergunta	Respostas					NR	Soma	Média
	1	2	3	4	5	6		
5.1.1	4	2	6	16	15		43	4
5.1.2			2	18	23		43	4
5.1.3			2	20	21		43	4
5.1.4	5	6	8	19	5		43	3
5.1.5	3	7	11	14	8		43	3
5.1.6		10	8	13	12		43	4
5.1.7	2		12	12	13	4	43	4
5.1.8			2	22	15	4	43	4
5.1.9			6	17	18	2	43	4
5.1.10			4	17	20	2	43	4
Média								<b>3,881</b>

**Figura 6: Questão 5.1: Área de Marketing e Vendas**



**Gráfico 5: Questão 5.1: Área de Marketing e Vendas**

Com exceção dos fatores do uso de propaganda nos diversos meios de comunicação e, das estratégias e práticas de vendas pelas diversas condições de pagamento, que foram consideradas apenas importantes, todos os demais fatores analisados foram considerados muito importantes para o funcionamento e sucesso da empresa na área de Marketing e Propaganda. Mesmo que alguns fatores tiveram avaliação como importante, a média de todas as respostas coloca esta área como muito importante.

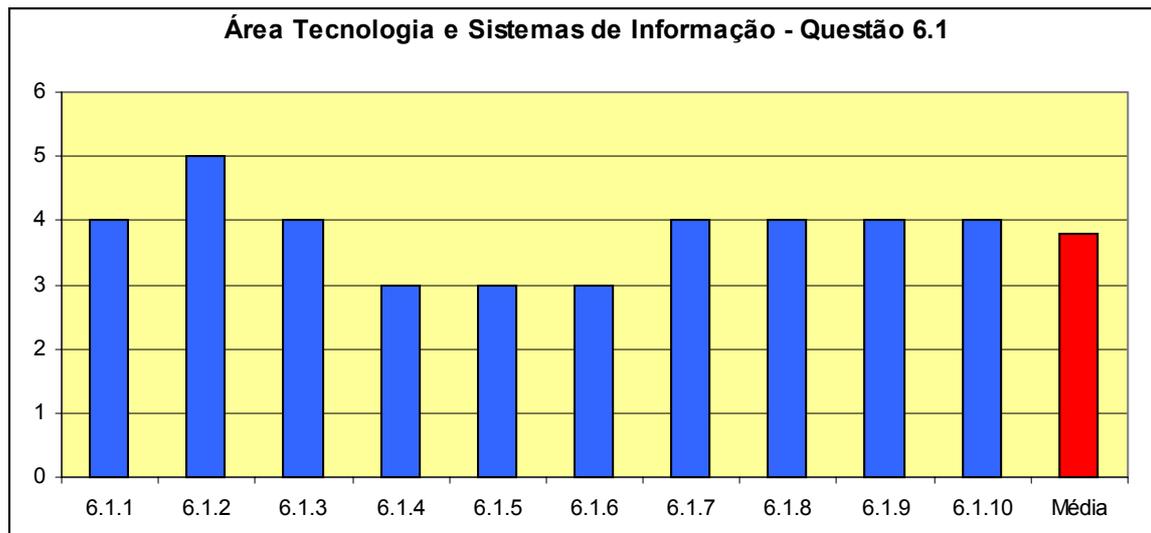
Que importância V.Sa. atribui aos fatores abaixo relacionados, para o funcionamento e sucesso de sua empresa:

NÃO SABE	SEM IMPORTANCIA	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA
6.1.1.	Sistema contábil informatizada.
6.1.2.	Sistema de custos informatizado.
6.1.3.	Sistema de compra e controle de estoque informatizado.
6.1.4.	Sistema de telemarketing como forma de venda.
6.1.5.	Sistema de venda pela internet
6.1.6.	Sistema integrado de gestão (ERP).
6.1.7.	Sistema de controle financeiro integrado (faturamento, contas a receber, contas a pagar, fluxo de caixa, etc).
6.1.8.	Sistema de controle patrimonial informatizado.
6.1.9.	Sistema informatizado dos processos de produção.
6.1.10.	Sistema de comunicação interna e externa (internet, intranet, etc).

Área de Tecnologia e Sistemas de Informação - Questão 6.1									
Pergunta	Respostas					NR	Soma	Média	
	1	2	3	4	5	6			
6.1.1	2		2	10	29		43	4	
6.1.2	2			12	29		43	5	
6.1.3	2			14	27		43	4	
6.1.4	6	2	8	20	7		43	3	
6.1.5	10		18	8	7		43	3	
6.1.6	12		10	10	11		43	3	
6.1.7	6		2	14	21		43	4	
6.1.8	6	2	12	10	13		43	4	
6.1.9	6		2	28	7		43	4	
6.1.10	8		6	20	9		43	4	
Média								<b>3,795</b>	

Figura 7: Questão 6.1: Área de Tecnologia e Sistemas de Informação



**Gráfico 6: Questão 6.1: Área de Tecnologia e Sistemas de Informação**

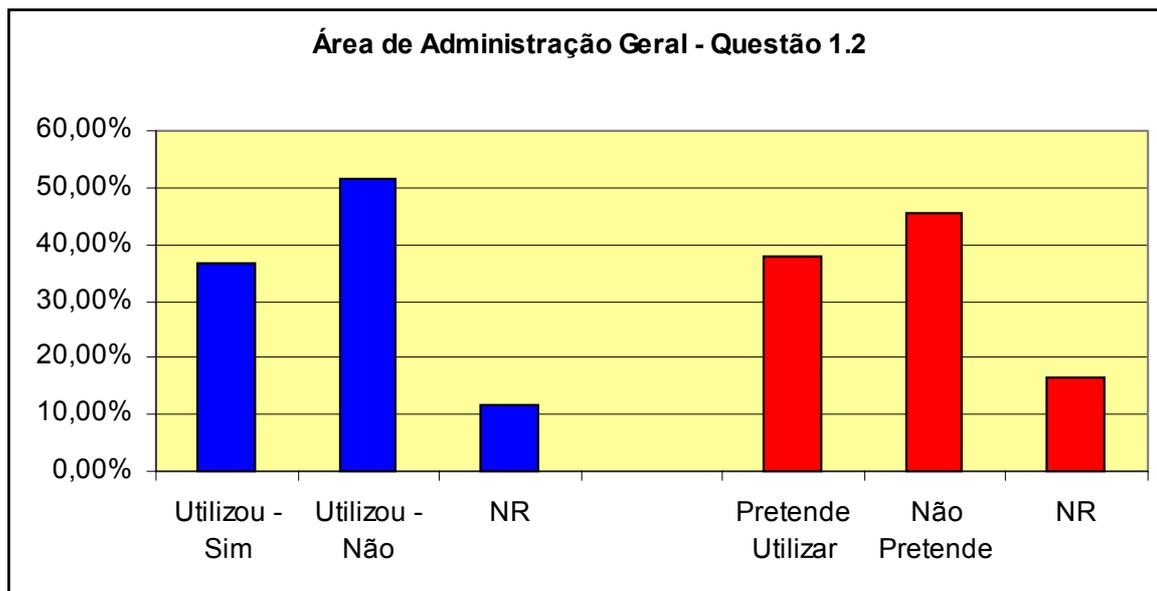
Em Tecnologia e Sistemas de Informação o sistema de custos é considerado muito importante, ao passo que telemarketing como sistema de venda, vendas pela internet e sistema integrado de gestão (ERP) são consideradas pouco importantes para o funcionamento e sucesso da empresa nesta área. Os demais fatores pesquisados bem como a média de todas as respostas dadas pelos proprietários e dirigentes, são considerados importantes para o funcionamento e sucesso de suas empresas.

**Em quais destes fatores V.Sa. utilizou e/ou pretende utilizar os serviços profissionais de consultoria:**

ITEM	PERGUNTA
1.2.1.	Elaboração de Projeto escrito de viabilidade de implantação de novos negócios
1.2.2.	Planejamento e definição de estratégias na implantação de novos negócios
1.2.3.	Modernas técnicas administrativas
1.2.4.	Capacitação e treinamento para o pessoal de chefia
1.2.5.	Descrição e especificação de cargos na empresa
1.2.6.	Implantação e utilização de sistemas de informações gerenciais
1.2.7.	Exigências legais e fiscais e dos procedimentos exigidos para utilização de incentivos fiscais.
1.2.8.	Conhecimento das exigências legais e fiscais e dos procedimentos exigidos para mudança da forma jurídica da empresa
1.2.9.	Implantação de sistema de qualidade total
1.2.10.	Delegação de funções para descentralização de decisões

Área de Administração Geral - Questão 1.2								
Pergunta	Respostas							
	Utilizou				Pretende Utilizar			
	Sim	Não	NR	Soma	Sim	Não	NR	Soma
1.2.1	4	32	7	43	15	22	6	43
1.2.2	11	26	6	43	18	18	7	43
1.2.3	11	26	6	43	14	22	7	43
1.2.4	29	12	2	43	26	8	9	43
1.2.5	15	20	8	43	16	22	5	43
1.2.6	18	18	7	43	15	22	6	43
1.2.7	28	14	1	43	15	18	10	43
1.2.8	24	16	3	43	15	18	10	43
1.2.9	12	26	5	43	19	18	6	43
1.2.10	6	31	6	43	10	28	5	43
Média	36,74%	51,40%	11,86%		37,91%	45,58%	16,51%	

**Figura 8: Questão 1.2: Área de Administração Geral**



**Gráfico 7: Questão 1.2: Área de Administração Geral**

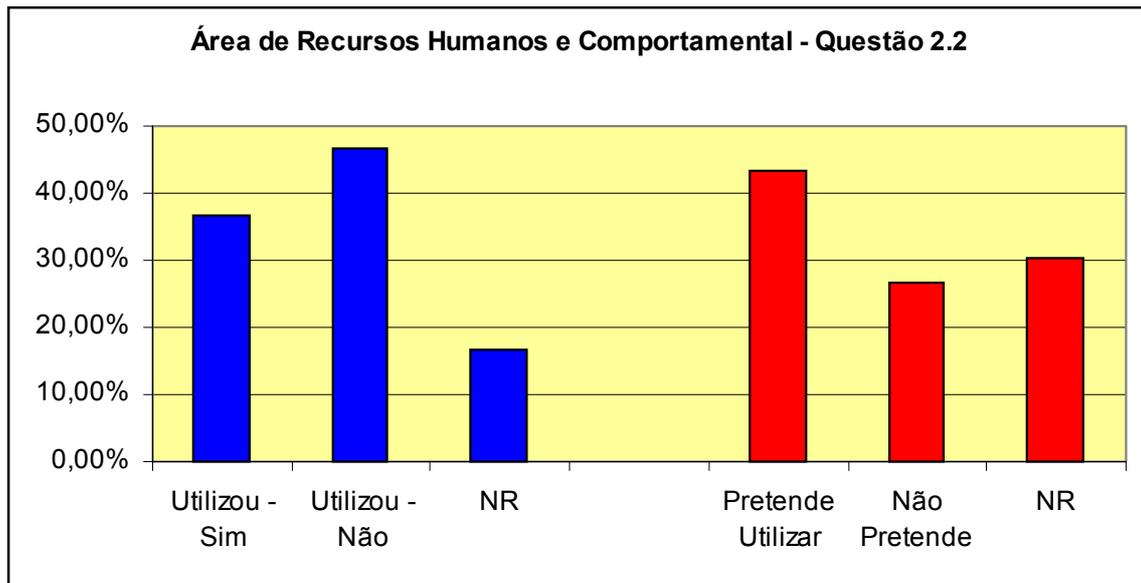
Na área de Administração Geral mais de 51% dos empresários pesquisado não utilizaram e, quase 37% pretendem utilizar os serviços profissionais de consultoria empresarial nesta área. Por outro lado, mais de 37% pretende utilizar contra 46% que responderam que não pretendem utilizar estes serviços. Do total pesquisado 17% não responderam a estas perguntas.

**Em quais destes fatores V.Sa. utilizou e/ou pretende utilizar os serviços profissionais de consultoria:**

ITEM	PERGUNTA
2.2.1.	Capacitação para ser um empresário empreendedor
2.2.2.	Capacitação para ser um líder junto aos funcionários.
2.2.3.	Capacitação administrativa
2.2.4.	Seleção adequada de funcionários.
2.2.5.	Capacitação e treinamento dos funcionários.
2.2.6.	Mudança de ambiente ou clima organizacional
2.2.7.	Comunicação interna eficiente.
2.2.8.	Estratégias motivacionais adequadas.
2.2.9.	Sistema de avaliação e desempenho.
2.2.10.	Sistema de remuneração atualizada e justa.

Área de Recursos Humanos e Comportamental - Questão 2.2								
Pergunta	Respostas							
	Utilizou				Pretende Utilizar			
	Sim	Não	NR	Soma	Sim	Não	NR	Soma
2.2.1	13	24	6	43	18	16	9	43
2.2.2	13	22	8	43	16	16	11	43
2.2.3	25	14	4	43	14	12	17	43
2.2.4	19	20	4	43	18	10	15	43
2.2.5	21	18	4	43	22	6	15	43
2.2.6	15	20	8	43	14	16	13	43
2.2.7	15	20	8	43	18	12	13	43
2.2.8	13	20	10	43	24	8	11	43
2.2.9	11	21	11	43	20	10	13	43
2.2.10	12	22	9	43	22	8	13	43
Média	36,51%	46,74%	16,74%		43,26%	26,51%	30,23%	

**Figura 9: Questão 2.2: Área de Recursos Humanos e Comportamental**



**Gráfico 8: Questão 2.2: Área de Recursos Humanos e Comportamental**

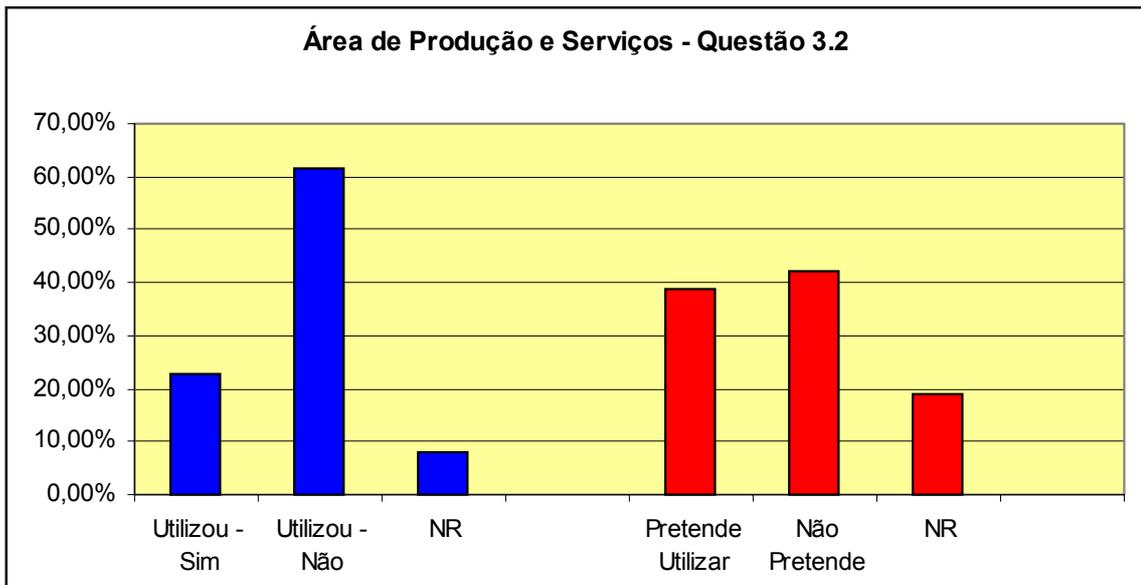
Na área de Recursos Humanos e Comportamental mais de 37% já utilizou, contra quase 47% dos pesquisados que ainda não utilizaram os serviços profissionais de consultoria. Por outro lado, mais de 46% pretendem utilizar e 27% não pretendem utilizar os serviços de consultoria organizacional na área. Quase 17% dos entrevistados não responderam estas perguntas.

**Em quais destes fatores V.Sa. utilizou e/ou pretende utilizar os serviços profissionais de consultoria:**

ITEM	PERGUNTA
3.2.1.	Definição da linha adequada de produção.
3.2.2.	Conhecer melhor o processo produtivo e produtos.
3.2.3.	Aquisição adequada das máquinas e equipamentos.
3.2.4.	“Lay-out” e instalações adequadas.
3.2.5.	Desenvolvimento de novos produtos
3.2.6.	Sistema de controle de Qualidade total.
3.2.7.	Logística e transporte.
3.2.8.	Gerenciamento e controle de estoques.
3.2.9.	Realização de manutenção preventiva nas máquinas e equipamentos.
3.2.10.	Utilização de técnicas de planejamento e controle de produção.

Área de Produção e Serviços - Questão 3.2								
Pergunta	Respostas							
	Utilizou				Pretende Utilizar			
	Sim	Não	NR	Soma	Sim	Não	NR	Soma
3.2.1	8	31	4	43	12	20	11	43
3.2.2	14	25	4	43	15	16	12	43
3.2.3	12	23	8	43	15	20	8	43
3.2.4	12	27	4	43	18	12	13	43
3.2.5	10	25	8	43	22	18	3	43
3.2.6	8	27	8	43	18	18	7	43
3.2.7	2	33	8	43	8	26	9	43
3.2.8	10	25	8	43	16	18	9	43
3.2.9	10	25	8	43	18	18	7	43
3.2.10	12	23	8	43	25	15	3	43
Média	22,79%	61,40%	8,00%		38,84%	42,09%	19,07%	

**Figura 10: Questão 3.2: Área de Produção e Serviços**



**Gráfico 9: Questão 3.2: Área de Produção e Serviços**

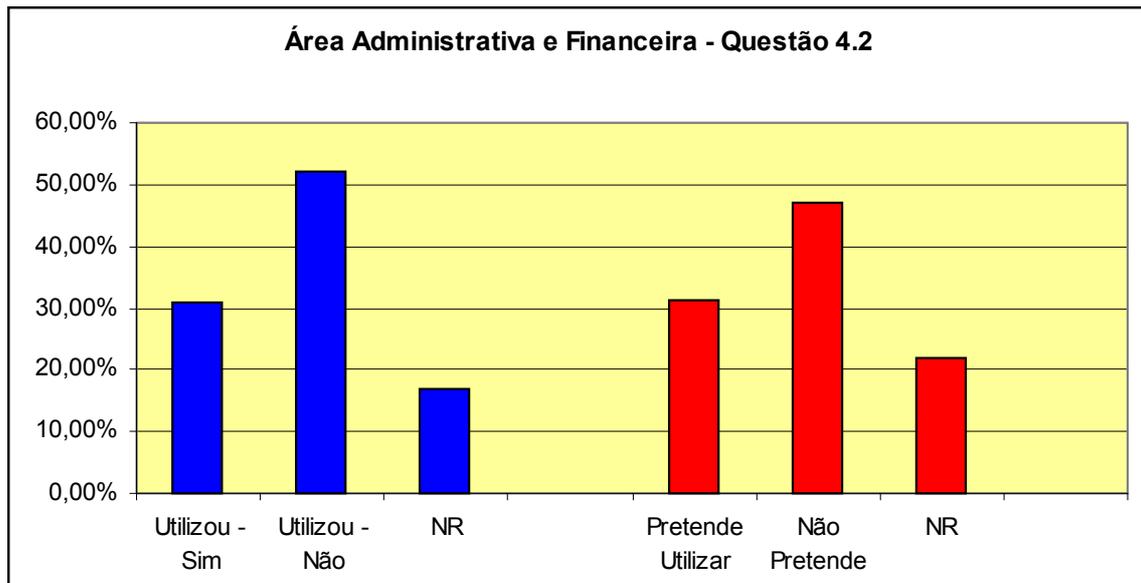
Na área de Produção e Serviços 22,79% já utilizou os serviços de consultoria, ao passo que 61,40% ainda não o utilizaram. 8,0% dos pesquisado não responderam estas perguntas. Há um equilíbrio, 38,84 % e 42,09% dos entrevistados que pretendem e não pretendem utilizar os serviços especializados de consultoria organizacional na área de Produção e Serviços. 19,07% deixaram de responder estas perguntas.

**Em quais destes fatores V.Sa. utilizou e/ou pretende utilizar os serviços profissionais de consultoria:**

ITEM	PERGUNTA
4.2.1.	Conhecimento do total de investimento necessário para implantar a empresa.
4.2.2.	Fontes adequadas de financiamento de terceiros.
4.2.3.	Utilização de recursos financeiros próprios.
4.2.4.	Elaboração e utilização do fluxo de caixa.
4.2.5.	Planejamento financeiro de médio e longo prazo.
4.2.6.	Controle de custos.
4.2.7.	Utilização dos custos para formação do preço de venda.
4.2.8.	Uso das informações contábeis para fins gerenciais.
4.2.9.	Uso das informações contábeis para fins fiscais e tributários.
4.2.10.	Gerenciamento dos recursos financeiros.

Área Administrativa e Financeira - Questão 4.2								
Pergunta	Respostas							
	Utilizou				Pretende Utilizar			
	Sim	Não	NR	Soma	Sim	Não	NR	Soma
4.2.1	11	22	10	43	4	32	7	43
4.2.2	11	28	4	43	8	24	11	43
4.2.3	12	24	7	43	6	30	7	43
4.2.4	11	24	8	43	16	18	9	43
4.2.5	9	24	10	43	20	16	7	43
4.2.6	13	20	10	43	12	24	7	43
4.2.7	15	20	8	43	12	22	9	43
4.2.8	19	20	4	43	16	14	13	43
4.2.9	21	18	4	43	18	10	15	43
4.2.10	11	24	8	43	22	12	9	43
Média	30,93%	52,09%	16,98%		31,16%	46,98%	21,86%	

**Figura 11: Questão 4.2: Área Administrativa e Financeira**



**Gráfico 10: Questão 4.2: Área Administrativa e Financeira**

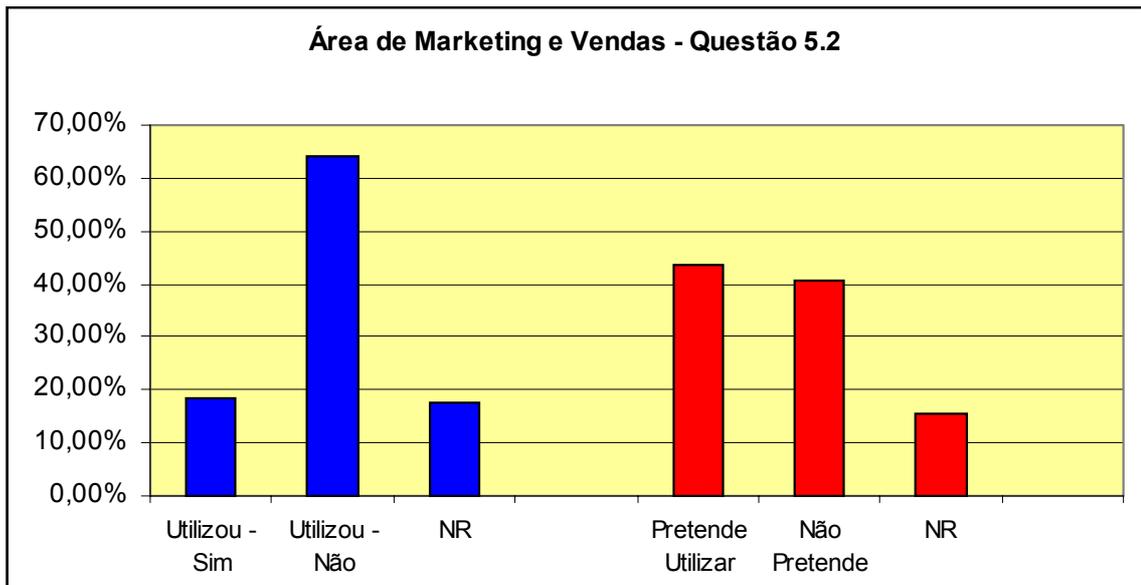
Na área Administrativa e Financeira a maioria, 52,09% não utilizaram os serviços de consultoria organizacional, sendo que 37,98% já utilizaram e 16,98% não responderam as perguntas desta área. Dos empresários pesquisados 31,18% responderam que pretendem utilizar e 46,98% não pretendem utilizar os serviços de consultoria organizacional na área administrativa e Financeira.

**Em quais destes fatores V.Sa. utilizou e/ou pretende utilizar os serviços profissionais de consultoria:**

ITEM	PERGUNTA
5.2.1.	Organização do departamento de marketing
5.2.2.	Organização do departamento de vendas.
5.2.3.	Organização de um cadastro de clientes.
5.2.4.	Adoção de propaganda através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornal</li> <li>• Rádio</li> <li>• Televisão</li> <li>• Catálogos</li> </ul>
5.2.5.	Estratégias e práticas de venda através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartão de crédito</li> <li>• Cheque pré-datado</li> <li>• Venda a prazo com cobrança bancária</li> <li>• Venda a vista</li> <li>• Vendas com desconto</li> </ul>
5.2.6.	Adoção de campanha promocional para conquistar maior fatia do mercado.
5.2.7.	Realização de pesquisa de marketing para conhecer o mercado.
5.2.8.	Estratégias para melhorar a imagem da empresa.
5.2.9.	Estratégias de preços para os produtos
5.2.10.	Serviço de pós-venda
5.2.10	Outros

Área Marketing e Vendas - Questão 5.2								
Pergunta	Respostas							
	Utilizou				Pretende Utilizar			
	Sim	Não	NR	Soma	Sim	Não	NR	Soma
5.2.1	4	32	7	43	15	22	6	43
5.2.2	4	32	7	43	19	18	6	43
5.2.3	10	26	7	43	15	18	10	43
5.2.4	14	24	5	43	17	21	5	43
5.2.5	13	26	4	43	15	20	8	43
5.2.6	6	28	9	43	13	22	8	43
5.2.7	8	26	9	43	31	9	3	43
5.2.8	8	26	9	43	23	13	7	43
5.2.9	6	28	9	43	20	14	9	43
5.2.10	6	28	9	43	20	18	5	43
Média	18,37%	64,19%	17,44%		43,72%	40,70%	15,58%	

**Figura 12: Questão 5.2: Área Marketing e Vendas**



**Gráfico 11: Questão 5.2: Área Marketing e Vendas**

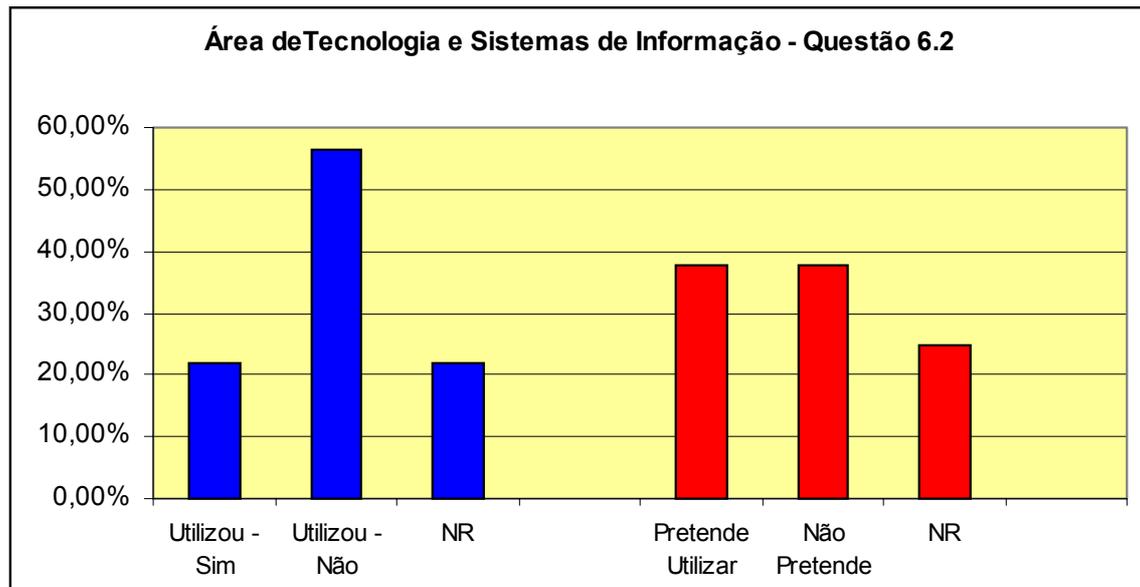
A maioria dos entrevistados, 64,19% não utilizaram os serviços profissionais de consultoria na área de Marketing e Vendas. Apenas 17,37% já utilizaram estes serviços e, 17,44% não responderam as perguntas desta área. O resultado da pesquisa mostra um equilíbrio, 43,72% e 40,70% respectivamente, dos que pretendem e não pretendem utilizar os serviços de consultoria organizacional em Marketing e Vendas. Deixaram de responder a estas questões 15,58% dos entrevistados.

**Em quais destes fatores V.Sa. utilizou e/ou pretende utilizar os serviços profissionais de consultoria:**

ITEM	PERGUNTA
6.2.1.	Sistema contábil informatizada.
6.2.2.	Sistema de custos informatizado.
6.2.3.	Sistema de compra e controle de estoque informatizado.
6.2.4.	Sistema de telemarketing como forma de venda.
6.2.5.	Sistema de venda pela internet
6.2.6.	Sistema integrado de gestão (ERP).
6.2.7.	Sistema de controle financeiro integrado (faturamento, contas a receber, contas a pagar, fluxo de caixa, etc).
6.2.8.	Sistema de controle patrimonial informatizado.
6.2.9.	Sistema informatizado dos processos de produção.
6.2.10	Sistema de comunicação interna e externa (internet, intranet, etc).

Área de Tecnologia e Sistemas de Informação - Questão 6.2								
Pergunta	Respostas							
	Utilizou				Pretende Utilizar			
	Sim	Não	NR	Soma	Sim	Não	NR	Soma
5.2.1	31	8	4	43	8	12	23	43
5.2.2	14	19	10	43	22	11	10	43
5.2.3	6	27	10	43	17	16	10	43
5.2.4	4	29	10	43	11	24	8	43
5.2.5	2	31	10	43	12	25	6	43
5.2.6	6	27	10	43	19	16	8	43
5.2.7	17	18	8	43	24	6	13	43
5.2.8	10	23	10	43	12	19	12	43
5.2.9	2	29	12	43	22	13	8	43
5.2.10	2	31	10	43	15	20	8	43
Média	21,86%	56,28%	21,86%		37,67%	37,67%	24,65%	

**Figura 13: Questão 6.2: Área de Tecnologia e Sistemas de Informação**



**Gráfico 12: Questão 6.2: Área de Tecnologia e Sistemas de Informação**

Em Tecnologia e Sistemas de Informação mais de 56% ainda não utilizaram os serviços de consultoria nesta área. Quase 22% já utilizaram estes serviços e, também quase 22% do entrevistados não responderam as perguntas relacionadas a esta área. Quanto as perguntas, se pretendem utilizar os serviços de consultoria 37,67% responderam que sim ao passo que 37,67 % responderam que não pretende utilizar os serviços de consultoria organizacional na área de Tecnologia e Sistemas de Informação. Dos entrevistados 24,65% deixaram de responder as perguntas desta área.

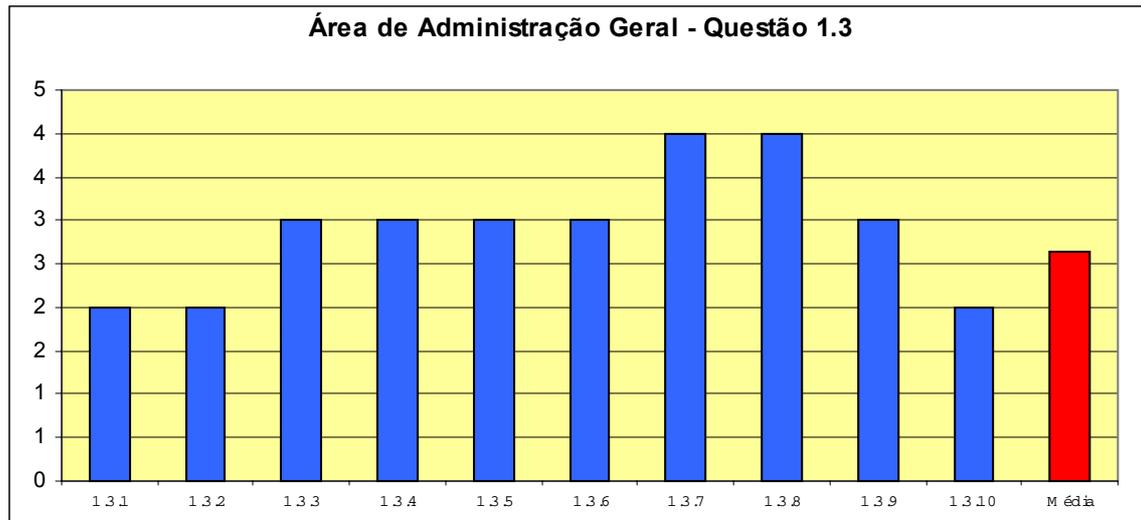
**Qual sua avaliação sobre a eficiência e eficácia destes serviços profissionais de consultoria utilizados pela sua empresa**

NÃO SABE/NÃO UTILIZOU	RUIM	REGULAR	BOM	EXELENTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA
1.3.1.	Elaboração do Projeto escrito de viabilidade de implantação da empresa
1.3.2.	Planejamento e definição de estratégias na implantação da empresa
1.3.3.	Modernas técnicas administrativas
1.3.4.	Cursos e treinamento para o pessoal de chefia
1.3.5.	Descrição e especificação de cargos na empresa
1.3.6.	Implantação e utilização de sistemas de informações gerenciais
1.3.7.	Conhecimento das exigências legais e fiscais e dos procedimentos exigidos para a abertura da empresa
1.3.8.	Recolhimento de impostos e contribuições no prazo e no valor determinado pela lei
1.3.9.	Implantação de um sistema de qualidade total
1.3.10.	Delegação de funções descentralização das decisões

Área de Administração Geral - Questão 1.3								
Pergunta	Respostas					NR	Soma	Média
	1	2	3	4	5	6		
1.3.1	24		2	14		3	43	2
1.3.2	24			12	7		43	2
1.3.3	20	1	3	11	8		43	3
1.3.4	12	1	3	19	8		43	3
1.3.5	22		4	10	7		43	3
1.3.6	20			16	6	1	43	3
1.3.7	10		4	14	12	3	43	4
1.3.8	10			14	16	3	43	4
1.3.9	20		6	12	4	1	43	3
1.3.10	28			13		2	43	2
Média								<b>2,651</b>

**Figura 14: Questão 1.3: Área de Administração Geral**



**Gráfico 13: Questão 1.3: Área de Administração Geral**

Dos que utilizaram os serviços de consultoria, apenas os fatores conhecimento e exigências legais e fiscais e dos procedimentos exigidos para abertura da empresa e, do recolhimento de impostos e contribuições no prazo e no valor determinado por lei que foram avaliados com conceito bom, todos os demais fatores receberam conceito regular ou ruim. A médias das respostas de todos os entrevistados ficou com conceito entre ruim e regular, para a área de Administração Geral.

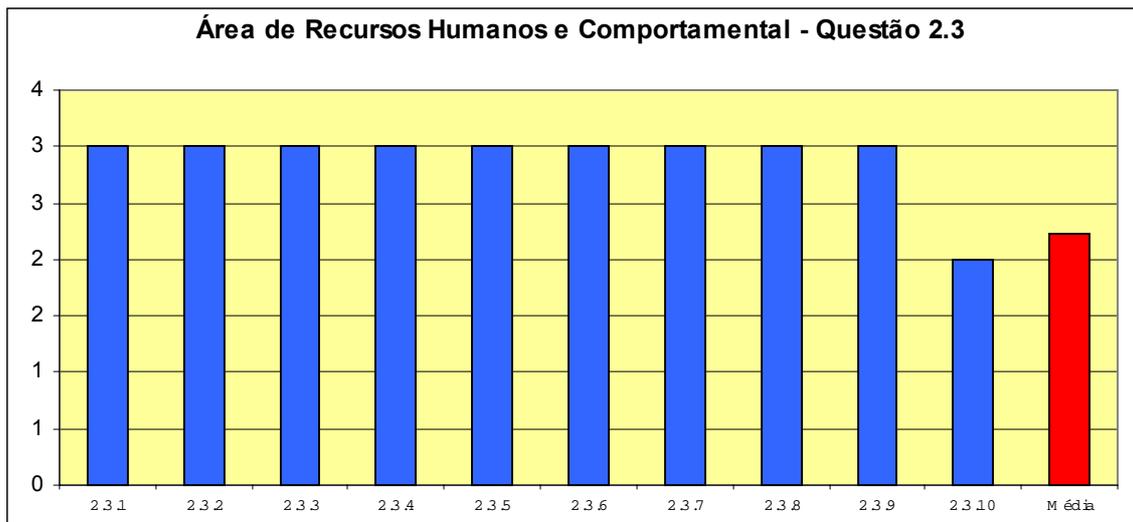
**Qual sua avaliação sobre a eficiência e eficácia destes serviços profissionais de consultoria utilizados pela sua empresa**

NÃO SABE/NÃO UTILIZOU	RUIM	REGULAR	BOM	EXELENTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA
2.3.1.	Capacitação para ser um empresário empreendedor
2.3.2.	Capacidade para ser um líder junto aos funcionários.
2.3.3.	Capacidade administrativa.
2.3.4.	Seleção adequada de funcionários.
2.3.5.	Capacitação e treinamento dos funcionários.
2.3.6.	Mudança de clima ou clima organizacional favorável.
2.3.7.	Comunicação interna eficiente.
2.3.8.	Estratégias motivacionais adequadas.
2.3.9.	Sistema de avaliação e desempenho.
2.3.10.	Sistema de remuneração atualizada e justa.

Área de Recursos Humanos e Comportamental - Questão 2.3								
Pergunta	Respostas					NR	Soma	Média
	1	2	3	4	5			
2.3.1	22		2	11	4	4	43	3
2.3.2	24		2	3	10	4	43	3
2.3.3	14		6	14	7	2	43	3
2.3.4	18	4	6	5	6	4	43	3
2.3.5	18		7	8	8	2	43	3
2.3.6	24			7	8	4	43	3
2.3.7	24		2	5	8	4	43	3
2.3.8	24			3	12	4	43	3
2.3.9	26			7	6	4	43	3
2.3.10	26		1	6	6	4	43	2
Média								<b>2,226</b>

**Figura 15: Questão 2.3: Área de Recursos Humanos e Comportamental**



**Gráfico 14: Questão 2.3: Área de Recursos Humanos e Comportamental**

Na área de Recursos Humanos e Comportamental, com exceção do fator de sistema de avaliação atualizada e justa, todos os demais foram avaliados com conceito bom.

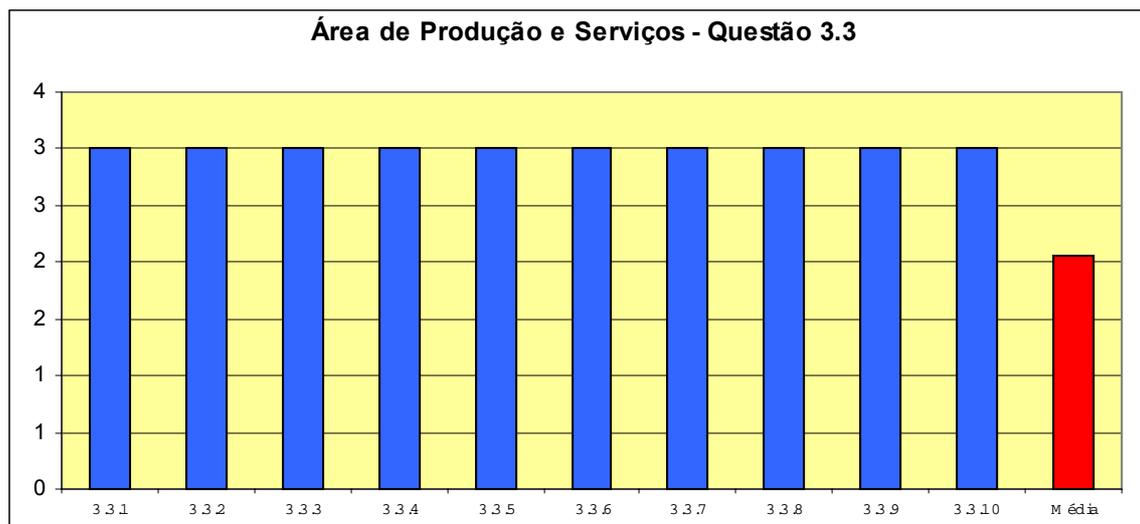
**Qual sua avaliação sobre a eficiência e eficácia destes serviços profissionais de consultoria utilizados pela sua empresa**

NÃO SABE/NÃO UTILIZOU	RUIM	REGULAR	BOM	EXELENTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA
3.3.1.	Definição da linha adequada de produção.
3.3.2.	Conhecimento do processo produtivo e produtos.
3.3.3.	Aquisição adequada das máquinas e equipamentos.
3.3.4.	“Lay-out” e instalações adequadas.
3.3.5.	Desenvolvimento de produtos novos.
3.3.6.	Sistema de controle de qualidade total
3.3.7.	Logística e transporte.
3.3.8.	Gerenciamento e controle de estoques.
3.3.9.	Realização de manutenção preventiva nas máquinas e equipamentos.
3.3.10.	Utilização de técnicas de planejamento e controle

Área de Produção e Serviços - Questão 3.3								
Pergunta	Respostas					NR	Soma	Média
	1	2	3	4	5	6		
3.3.1	22		2	12	3	4	43	3
3.3.2	18		4	14	3	4	43	3
3.3.3	18	4		6	11	4	43	3
3.3.4	20		4	6	7	6	43	3
3.3.5	22	2		6	7	6	43	3
3.3.6	22		4	10	3	4	43	3
3.3.7	26			8	3	6	43	3
3.3.8	22	2	2	8	3	6	43	3
3.3.9	24			4	9	6	43	3
3.3.10	22	2		6	7	6	43	3
Média								<b>2,056</b>

**Figura 16: Questão 3.3: Área de Produção e Serviços**



**Gráfico 15: Questão 3.3: Área de Produção e Serviços**

A média das respostas dos entrevistados que avaliaram os fatores de eficiência e eficácia dos serviços profissionais de consultoria utilizados na área de produção e serviços, todos o classificaram com conceito regular para a área de Produção e Serviços.

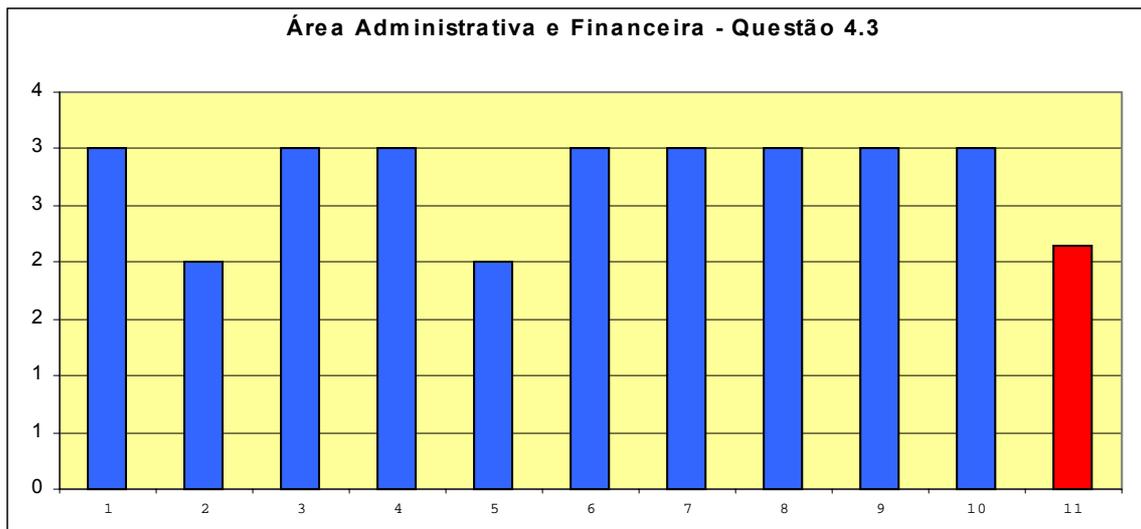
**Qual sua avaliação sobre a eficiência e eficácia destes serviços profissionais de consultoria utilizados pela sua empresa**

NÃO SABE/NÃO UTILIZOU	RUIM	REGULAR	BOM	EXELENTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA
4.3.1.	Conhecimento do total de investimento necessário para implantar a empresa.
4.3.2.	Fontes adequadas de financiamento de terceiros.
4.3.3.	Utilização de recursos financeiros próprios.
4.3.4.	Elaboração e utilização do fluxo de caixa.
4.3.5.	Planejamento financeiro de médio e longo prazo
4.3.6.	Controle de custos.
4.3.7.	Utilização dos custos para formação do preço de venda.
4.3.8.	Uso das informações contábeis para fins gerenciais.
4.3.9.	Uso das informações contábeis para fins fiscais e tributários.
4.3.10.	Gerenciamento dos recursos financeiros.

Área Administrativa e Financeira - Questão 4.3								
Pergunta	Respostas					NR	Soma	Média
	1	2	3	4	5			
4.3.1	26			9	2	6	43	3
4.3.2	22	4	2	11		4	43	2
4.3.3	24		3	6	6	4	43	3
4.3.4	22	2		11	4	4	43	3
4.3.5	26			10	3	4	43	2
4.3.6	22		5	6	6	4	43	3
4.3.7	18		4	11	6	4	43	3
4.3.8	16		5	10	8	4	43	3
4.3.9	16		2	15	6	4	43	3
4.3.10	22		4	6	7	4	43	3
Média								<b>2,142</b>

**Figura 17: Questão 4.3: Área Administrativa e Financeira**



**Gráfico 16: Questão 4.3: Área Administrativa e Financeira**

Na área administrativa e Financeira, os fatores de fontes de financiamento de terceiros e planejamento financeiro de médio e longo prazo foram avaliados quanto a sua eficiência e eficácia com conceito ruim e, os demais fatores com conceito regular. Em média as respostas de todos os entrevistados em avaliaram estes serviços ficou entre ruim e regular.

**Qual sua avaliação sobre a eficiência e eficácia destes serviços profissionais de consultoria utilizados pela sua empresa**

NÃO SABE/NÃO UTILIZOU	RUIM	REGULAR	BOM	EXELENTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA
5.3.1.	Organização do departamento de marketing
5.3.2.	Organização do departamento de vendas.
5.3.3.	Organização de um cadastro de clientes.
5.3.4.	Adoção de propaganda através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornal</li> <li>• Rádio</li> <li>• Televisão</li> <li>• Catálogos</li> </ul>
5.3.5.	Estratégias e práticas de venda através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartão de crédito</li> <li>• Cheque pré-datado</li> <li>• Venda a prazo com cobrança bancária</li> <li>• Venda a vista</li> <li>• Venda com desconto</li> </ul>
5.3.6.	Adoção de campanha promocional para conquistar maior fatia do mercado.
5.3.7.	Realização de pesquisa de marketing para conhecer o mercado.
5.3.8.	Estratégias para melhorar a imagem da empresa.
5.3.9.	Estratégias de preços para os produtos
5.3.10.	Serviço de pós-venda

Área de Marketing e Vendas - Questão 5.3								
Pergunta	Respostas					NR	Soma	Média
	1	2	3	4	5			
5.3.1	26		3	6	2	6	43	2
5.3.2	26		3	2	6	6	43	3
5.3.3	28			3	7	5	43	2
5.3.4							0	0
5.3.5							0	0
5.3.6	24		2	11		6	43	3
5.3.7	24		2	11		6	43	3
5.3.8	24		2	11		6	43	3
5.3.9	24		2	11		6	43	3
5.3.10	22		4	9	2	6	43	3
Média								<b>1,379</b>

**Figura 18: Questão 5.3: Área de Marketing e Vendas**



**Gráfico 17: Questão 5.3: Área de Marketing e Vendas**

Na área de Marketing e vendas, com exceção dos fatores de Organização do departamento de marketing e do cadastro de clientes que foram avaliados como ruim, todos os demais receberam conceito regular na avaliação dos proprietários e dirigentes das micro e pequenas empresas industriais de Lages, quanto a sua eficácia e eficiência.

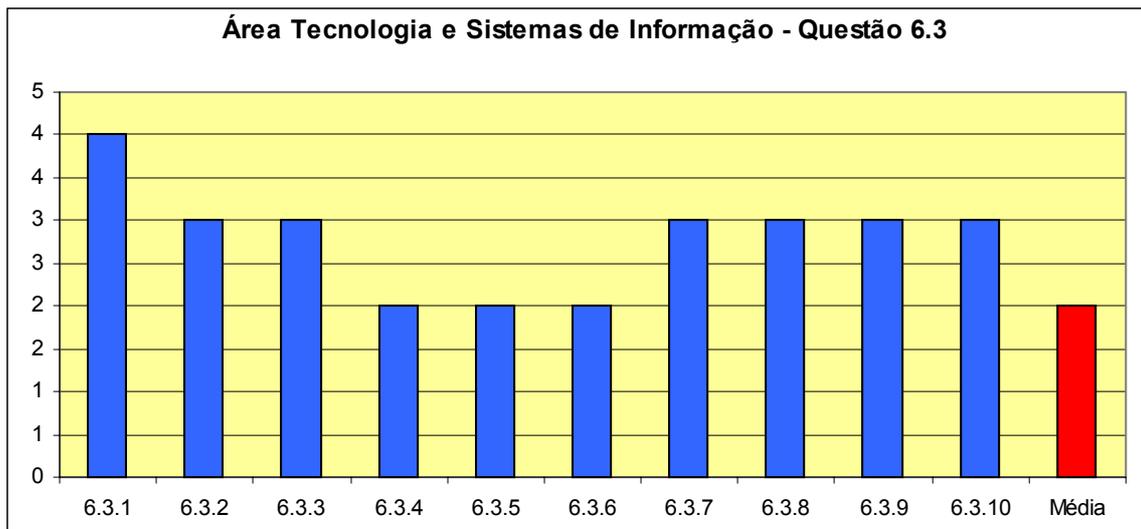
**Qual sua avaliação sobre a eficiência e eficácia destes serviços profissionais de consultoria utilizados pela sua empresa**

NÃO SABE/NÃO UTILIZOU	RUIM	REGULAR	BOM	EXELENTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA
6.3.1.	Sistema contábil informatizada.
6.3.2.	Sistema de custos informatizado.
6.3.3.	Sistema de compra e controle de estoque informatizado.
6.3.4.	Sistema de telemarketing como forma de venda.
6.3.5.	Sistema de venda pela internet
6.3.6.	Sistema integrado de gestão (ERP).
6.3.7.	Sistema de controle financeiro integrado (faturamento, contas a receber, contas a pagar, fluxo de caixa, etc).
6.3.8.	Sistema de controle patrimonial informatizado.
6.3.9.	Sistema informatizado dos processos de produção.
6.3.10	Sistema de comunicação interna e externa (internet, intranet, etc).

Área de Tecnologia e Sistemas de Informação - Questão 6.3								
Pergunta	Respostas					NR	Soma	Média
	1	2	3	4	5	6		
6.3.1	4		4	25	6	4	43	4
6.3.2	18		6	9	8	2	43	3
6.3.3	22		5	10	2	4	43	3
6.3.4	26		4	9		4	43	2
6.3.5	26		5	6		6	43	2
6.3.6	24		3	10	2	4	43	2
6.3.7	20		2	15	4	2	43	3
6.3.8	21		4	11		7	43	3
6.3.9	23			9		11	43	3
6.3.10	24			8		11	43	3
Média								<b>2,012</b>

**Figura 19: Questão 6.3: Área de Tecnologia e Sistemas de Informação**



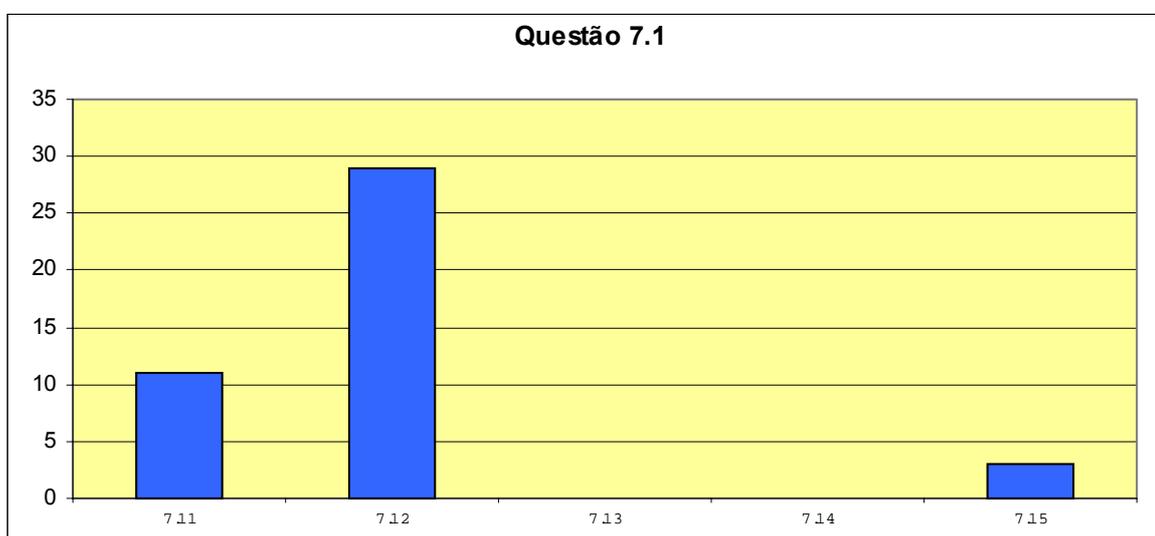
**Gráfico 18: Questão 6.3: Área de Tecnologia e Sistemas de Informação**

Um grande percentual, mais de 50% de entrevistados não sabe ou não utilizou os serviços de na área de Tecnologia e Sistemas de Informações. Dos que já utilizaram, deram conceito ruim para os fatores de sistema de telemarketing com forma de venda, sistema de venda pela internet e sistema de controle financeiro integrado e, conceito regular para os demais fatores, fazendo com que a média mesmo assim ficasse como ruim, na avaliação da eficiência e eficácia dos serviços de consultoria organizacional prestadas a estas empresas.

**Você considera sua empresa:**

Questão 7.1			
Pergunta	Respostas	Quantidade	%
7.11	bem sucedida	11	25,58
7.12	razoavelmente bem sucedida	29	67,44
7.13	mal sucedida	0	0,00
7.14	razoavelmente mal sucedida	0	0,00
7.15	não sabe	3	6,98
Total		43	100,00

**Figura 20: Questão 7.1: Grau de Sucesso**



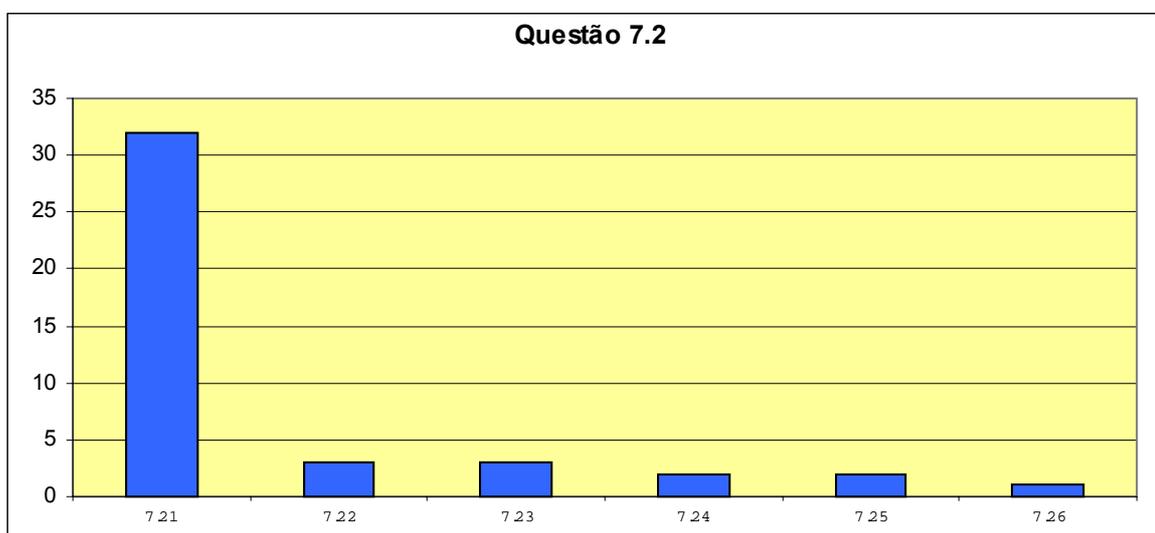
**Gráfico 19: Questão 7.1: Grau de Sucesso**

Também foi perguntado aos proprietários e dirigentes das micro e pequenas empresas industriais de Lages, como eles consideravam suas empresas quanto ao fator de sucesso. Apenas 3,0% não souberam responder, sendo que a grande maioria, 67,44% consideram suas empresas razoavelmente bem sucedidas e 25,58% as consideram bem sucedidas.

**Quais os dois consultores (assessores) que V.Sa. normalmente consulta:**

<b>Questão 7.2</b>			
Pergunta	Respostas	Quantidade	%
7.21	Administrador e contador	32	74,42
7.22	Administrador e economista	3	6,98
7.23	Administrador e outros	3	6,98
7.24	Contador e economista	2	4,65
7.25	Contador e outros	2	4,65
7.26	Economista e outros	1	2,33
Total		43	100,00

**Figura 21: Questão 7.2: Consultores (Assessores) Consultados**



**Gráfico 20: Questão 7.2: Consultores (Assessores) Consultados**

A maioria dos empresários, 74,42% respondeu que normalmente consultam o administrador e o contador, não necessariamente nesta ordem e, os outros profissionais são pouco consultados, ficando os quatro grupos com 23,28% das consultas.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com este capítulo conclui-se esta pesquisa, mostrando a realidade investigada nas micro e pequenas empresas industriais de Lages quanto a importância, utilização e avaliação da Consultoria Organizacional. O primeiro item apresenta as conclusões observadas na pesquisa propriamente dita e, em segundo item oferece algumas considerações substantivas emanadas da experiência do pesquisador na sua vivência profissional e também no desenvolvimento da pesquisa.

### 5.1 Conclusões

O resultado da pesquisa nos dão respostas que devem ser estudas e analisadas com profundidade, neste e em outros momentos. O objetivo é conhecer de forma geral a importância, a utilização e a análise dos serviços profissionais de consultoria, na visão dos proprietários e dirigentes das micro e pequenas empresas industriais de Lages.

A divisão em seis grandes áreas, tais como: Administração Geral; Recursos Humanos e Comportamental; Produção e Serviços; Administrativa e Financeira; *Marketing* e Vendas e, Tecnologia e Sistemas de Informação, bem como as subdivisões em fatores (perguntas) dão condições ao pesquisador de fazer uma análise ampla e, se necessário, aprofunda-la com base nos fatores específicos de cada área. É neste sentido que farei as conclusões, com base nos dados e gráficos já apresentados e analisado.

Os proprietários e dirigentes, em sua grande maioria, consideram importante a utilização dos serviços profissionais de consultoria organizacional para o funcionamento e

sucesso de suas empresas. Conclui-se que estes empresários estão conscientes da importância destes serviços para o sucesso dos negócios. Por outro lado, mais de 50% destes mesmos proprietários e dirigentes não utilizaram e, menos de 40% utilizaram os serviços de consultoria organizacional.

Outra informação importante levantada é que quase 40% dos entrevistados não pretendem utilizar os serviços de consultoria organizacional, contra também pouco mais de 40% que responderam que pretendem utilizar estes serviços. Ainda 20% não responderam as perguntas. Estas informações são preocupantes e merecem além desta, outras pesquisas para detectar e aprofundar os reais motivos da não pretensão dos proprietários e dirigentes destas empresas de não pretenderem utilizar os serviços de consultoria, já que a maioria acha ela importante ou muito importante para o funcionamento e sucesso de seus negócios.

A análise dos dados mostra que, dos os proprietários e dirigentes das empresas pesquisadas que utilizaram os serviços especializados de consultoria empresarial, os classificam entre regular e bom a eficiência e eficácia. Os fatores pesquisados sobre planejamento e estratégias de implantação da empresa, delegação de funções, sistemas de remuneração, investimentos para implantação, planejamento financeiros de médio e longo prazo, organização do departamento de vendas e do cadastro de clientes, adoção de estratégias de propaganda e vendas, sistemas de *telemarketing*, vendas pela *internet* e sistema integrado de gestão (ERP) foram avaliados como regular ou ruim quando a sua eficiência e eficácia.

Uma quantidade bastante significativa dos empresários, quase 40% dos entrevistados não souberam ou não responderam as perguntas sobre a avaliação da eficiência e eficácia dos serviços de consultoria organizacional utilizados por suas empresas. Em resumo, pode-se afirmar com um bom grau de confiabilidade que as micro e pequenas empresas industriais de Lages em que pese acharem importante a utilização de serviços profissionais de consultoria para o funcionamento e sucesso de seus negócios, pouco utilizaram estes serviços, outros

neste momento não pretendem utilizar e, os que já utilizaram estes serviços tem uma avaliação ainda nas consistente de sua eficiência e eficácia.

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

## **5.2 Recomendações**

Tendo em vista as conclusões acima apresentadas, faz-se aos consultores, pesquisadores e associações de classe as seguintes recomendações:

- Promover através das associações de classe empresariais palestras e seminários visando conscientizar os proprietários e dirigentes das micro e pequenas empresas, da importância da Consultoria Organizacional para o desenvolvimento de seus negócios,
- Difundir e divulgar através de através de um sistema de informação um cadastro de consultores, seu perfil, suas áreas de atuação e avaliação de trabalhos já realizados;
- Realizar estudos que detectem as demandas e especificidades de consultoria das micro e pequenas empresas;
- Incentivar os professores e pesquisadores da área da gestão para aprofundar estudos que atendam as necessidades de consultoria organizacional nas micro e pequenas empresas;

- Realizar novos estudos, principalmente comportamentais e culturais, que pesquise os motivos da não utilização de consultoria organizacional por parte das micro e pequenas empresas;
- Recomendar aos órgãos públicos e privados de fomento e desenvolvimento econômico, estudos que correlacionem o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas e a não utilização de consultoria organizacional;

Esta pesquisa não se encerra aqui, outros assuntos não considerados e não desenvolvidos exaustivamente poderão ser abordados em pesquisas ulteriores, haja vista e amplitude e reflexos das atividades econômicas e sociais decorrentes da existência desta empresas. Os dados apurados e as conclusões e recomendações constituem o que considero adequado ao objetivo proposto. Procurou-se, desta forma, verificar a importância, utilização e avaliação da Consultoria Organizacional nas micro e pequenas empresas industriais de Lages.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, J. A. **O planejamento de pesquisas qualitativas em educação**. Cadernos de pesquisa, n. 77, 1991.
- BARCUS, S. M.; WILKINSON, J. W. **Handbook of management consulting services**. New York: MacGraw Hill, 1986.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos da metodologia**: um guia para iniciação científica. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BELL, C. R.; NADLER, L. **Clients and consultants: meeting and exceeding expectations**. Huston : Gulf Publishing, 1985.
- BENNIS, W. **Desenvolvimento organizacional**: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.
- \_\_\_\_\_. **Organizações em mudanças**. São Paulo: Atlas, 1976.
- BERNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.
- BOOG, G. G. **O desafio da competência**. São Pulo: Best Seller, 1991.
- CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.
- CORRÊA, J. S. O. Consultoria externa: panacéia ou remédio heróico? In: KUBR, M. **Consultoria**: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1986. p. 316-322.
- CRUZ JÚNIOR, J. B. Organização e administração de entidades públicas: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 3-21, jul./set. 1988.
- DAHRENDORF, R. **As classes sociais e seus conflitos na sociedade industrial**. Brasília: UNB, 1982.
- DAVIDOW, W. H., MALONE, M. **A corporação virtual**: estruturação e revitalização da corporação para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- EXAME INFORMÁTICA. Quando a consultoria é mais que um serviço: como escolher a assessoria externa em tecnologia da informação. p. 120, jul. 1996.

FREITAS, I. M. C.; SILVEIRA, A. **Avaliação da educação superior**. Florianópolis: Insular, 1997.

GODOY, A. S. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.º 6, 1995, p. 57-63.

GRANT, F. H. When you call in a consultant. **Advanced Management Journal**, p. 31-37, 1983.

GREINNER, L. E.; METZGER, R. **Consulting to management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processo**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HAYES, R.; PISANO, G. Uma nova estratégia industrial para quem quer competitividade. **Revista Exame**, São Paulo, ed. 555, n. 8, p. 91, abr. 1994.

HOLTZ, H. **Utilizing consultants succesfully**. Westport: Quorum, 1985.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KAUFMANN, H. **Are government organizations imortal**. Washington: The borooking Institution, 1976.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EDUSP, 1980.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos da Metodologia Científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14ª. Ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

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

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e media empresa competitiva**. São Paulo: IEGE, 1996.

LARA, J. E. **Estado de la consultoria organizacional externa em PYMES em São Paulo, Brasil**. Barcelona – Espanha, 1993. 404 p. Tese (Doutorado) – Universidade Autonoma de Barcelona.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **O desenvolvimento de organizações: diagnostico e ação**. São Paulo: Edgard Blucher, 1970.

LEWIN, K. **Teoria de campo em ciência social**. São Paulo: Pioneira, 1965.

LIMA, M. S. **Êxito e fracasso da consultoria nas pequenas e médias empresas**. 1982. 115 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo.

LUCAS, H. D.; PLIMPTON, R. D. Technological consulting in a grass root, action oriented organization. **Sloan Management Review**, v. 1, n. 14, p. 17-35, 1972.

- McGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.
- \_\_\_\_\_. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MOSCOVICI, F. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1988.
- NEGROPONTE, N. **A vida digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- NETZ, C. Para que consultores?: nunca eles foram tão procurados e questionados. **Revista Exame**, São Paulo. ed. 624, n. 30, p. 18-23, dez. 1996.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PENTEADO, J. R. W. **A técnica da comunicação humana**. São Paulo: Pioneira, 1977.
- PEREIRA, M. J. L. B. O marketing do consultor e o projeto de consultoria. **Revista Decidir**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 39, p. 10-13, out. 1997.
- PERROW, C. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1976.
- PINCHOT, G.; PINCHOT, E. **O poder das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PROCENGE CONSULTORES. **O desenvolvimento gerencial melhora o desempenho da organização**: crítica e proposta alternativa às abordagens correntes do DG. Cadernos Procenge: Recife, n. 9, 1983.
- QUINTELLA, H. M. M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- REVISTA VEJA. **Palpites bem pagos**. p. 74, jun. 1990.
- RICHARDISON, R. J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROIG, B. El sector de empresas consultoras: és necessário e eficaz? **Harvard-Deusto Business Review**. Tercer Trim, p. 128. 1988.
- SELLTIZ, Claire e Outros. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1987.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SCHEIN, E. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

\_\_\_\_\_. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

\_\_\_\_\_. A general philosophy of helping: process consultation. **Sloan Management Review**, v. 31, n. 3, p. 57-64, 1990.

SILVEIRA, A. **Marketing directo**: proposición de modelo para los servivos de informacion. Florianópolis: UFSC, 1992.

SOUZA, E. L. P. **Desenvolvimento organizacional**: casos e instrumentos brasileiros. São Paulo: Edgard Blucher, 1975.

THOMPSON, V. A. **Moderna organização**. Rio de Janeiro: USAID, 1967.

TILLES, S. Understanding the consultant's role. **Harvard Business Review**, nov./dec., p. 87-99, 1982.

TOFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TURNER, A. N. Consulting is mores than giving advice. **Harvard Business Review**, sep./oct. 1982.

WALTON, R. E. **Pacificação interpessoal**: confrontações e consultoria de uma terceira parte. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

## APÊNDICE

**UNIVERSIDADE FEREDAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – CPGA**

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

**IDENTIFICAÇÃO**

Entrevista n.º - Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Natureza Jurídica: Empresa Individual ? - Sociedade Limitada ? - Sociedade Anônima ?

Tamanho: Microempresa ? - Pequena Empresa ? - Média Empresa ? - Ano Fundação ??

Ramo Industrial: Madeira/Mobiliário ? - Metal/Mecânico ? - Têxtil/Vestuário ? -

Químico ? Gráfica/Editora ? - Papel e Celulose ? - Alimentação/Bebida ? - Plástico ? -

Eleto/Eletrônico ? - \_\_\_\_\_ ? - Nº de Filiais/Estabelecimentos: ??

Sócios ?? - Nº Empregados ??? - Empresa Familiar: Sim ? - Não ? Sócios na

direção/gerência: ?? - Sócios/parentes que trabalham na Empresa: ?? Escolaridade do

principal dirigente: 1º Grau ? - 2º Grau ? - 3º Grau ? - Pós-graduação ? Imóvel: Próprio ?

- Alugado ? - Outros ? - Área Construída: ??? m<sup>3</sup> Vendas: Mercado Interno ??? % -

Mercado Externo ??? % Informatizada: Sim ? - Não ? - Certificada pela ISO: ??? - ???

- ??? Contabilidade: Informatizada - Sim ? - Não ? - Executada na empresa ? -Terceirizada

?

**PARTE I – AREA - ADMINISTRAÇÃO GERAL**

**Questão 1.1 Que importância V. Sa. atribui aos fatores abaixo relacionados, para o funcionamento e sucesso da sua empresa:**

NÃO SABE	SEM IMPORTANCIA	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA	1	2	3	4	5
1.1.1.	Elaboração de Projeto escrito de viabilidade de implantação da empresa					
1.1.2.	Planejamento e definição de estratégias na implantação da empresa da empresa					
1.1.3.	Utilização de modernas técnicas administrativas					
1.1.4.	Capacitação e treinamento para o pessoal de chefia (diretores/gerentes)					
1.1.5.	Descrição e especificação de cargos na empresa					
1.1.6.	Instalação e utilização de sistemas de informações gerenciais					
1.1.7.	Conhecimento das exigências legais e fiscais e dos procedimentos exigidos para a abertura da empresa					
1.1.8.	Recolhimento de impostos e contribuições no prazo e no valor determinado pela lei					
1.1.9.	Conhecimento das várias opções legais da constituição jurídica da empresa					
1.1.10	Capacidade de delegar funções e descentralização das decisões					

**Questão 1.2 Em quais destes fatores V. Sa. utilizou e/ou pretende utilizar os serviços profissionais de consultoria.**

A		B	
UTILIZOU SERVIÇOS		PRETENDE UTILIZAR OS SERVIÇOS	
S	N	S	N
SIM	NÃO	SIM	NÃO

ITEM	PERGUNTA	A			B	
		S	N		S	N
1.2.1.	Elaboração de Projeto escrito de viabilidade de implantação de novos negócios					
1.2.2.	Planejamento e definição de estratégias na implantação de novos negócios					
1.2.3.	Modernas técnicas administrativas					
1.2.4.	Capacitação e treinamento para o pessoal de chefia					
1.2.5.	Descrição e especificação de cargos na empresa					
1.2.6.	Implantação e utilização de sistemas de informações gerenciais					
1.2.7.	Exigências legais e fiscais e dos procedimentos exigidos para utilização de incentivos fiscais.					
1.2.8.	Conhecimento das exigências legais e fiscais e dos procedimentos exigidos para mudança da forma jurídica da empresa					
1.2.9.	Implantação de sistema de qualidade total					
1.2.10.	Delegação de funções para descentralização de decisões					

**Questão 1.3 Qual sua avaliação sobre a eficiência e eficácia destes serviços profissionais de consultoria utilizados pela sua empresa.**

NÃO SABE/NÃOUTILIZOU	RUIM	REGULAR	BOM	EXELENTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA	1	2	3	4	5
1.3.1.	Elaboração do Projeto escrito de viabilidade de implantação da empresa					
1.3.2.	Planejamento e definição de estratégias na implantação da empresa					
1.3.3.	Modernas técnicas administrativas					
1.3.4.	Cursos e treinamento para o pessoal de chefia					
1.3.5.	Descrição e especificação de cargos na empresa					
1.3.6.	Implantação e utilização de sistemas de informações gerenciais					
1.3.7.	Conhecimento das exigências legais e fiscais e dos procedimentos exigidos para a abertura da empresa					
1.3.8.	Recolhimento de impostos e contribuições no prazo e no valor determinado pela lei					
1.3.9.	Implantação de um sistema de qualidade total					
1.3.10.	Delegação de funções descentralização das decisões					

**Parte II – AREA - RECURSOS HUMANOS E COMPORTAMENTAL**

**Questão 2.1 Que importância V. Sa. atribui aos fatores abaixo relacionados, para funcionamento e sucesso da sua empresa:**

NÃO SABE	SEM IMPORTANCIA	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA	1	2	3	4	5
2.1.1.	Capacidade empreendedora como empresário					
2.1.2.	Capacidade de liderança junto aos funcionários					
2.1.3.	Capacidade administrativa					
2.1.4.	Seleção adequada de funcionários.					
2.1.5.	Capacitação e treinamento dos funcionários					
2.1.6.	Ambiente ou clima organizacional favorável.					
2.1.7.	Comunicação interna eficiente.					
2.1.8.	Estratégias motivacionais adequadas.					
2.1.9.	Sistema de avaliação e desempenho					
2.1.10.	Sistema de remuneração atualizada e justa.					

**Questão 2.2 Em quais destes fatores V. Sa. utilizou e/ou pretende utilizar os serviços profissionais de consultoria.**

A		B	
UTILIZOU SERVIÇOS		PRETENDE UTILIZAR OS SERVIÇOS	
S	N	S	N
SIM	NÃO	SIM	NÃO

ITEM	PERGUNTA	A		B	
		S	N	S	N
2.2.1.	Capacitação para ser um empresário empreendedor				
2.2.2.	Capacitação para ser um líder junto aos funcionários.				
2.2.3.	Capacitação administrativa				
2.2.4.	Seleção adequado de funcionários.				
2.2.5.	Capacitação e treinamento dos funcionários.				
2.2.6.	Mudança de ambiente ou clima organizacional				
2.2.7.	Comunicação interna eficiente.				
2.2.8.	Estratégias motivacionais adequadas.				
2.2.9.	Sistema de avaliação e desempenho.				
2.2.10.	Sistema de remuneração atualizada e justa.				

**Questão 2.3 Qual sua avaliação sobre a eficiência e eficácia destes serviços profissionais de consultoria utilizados pela sua empresa.**

NÃO SABE/NÃO UTILIZOU	RUIM	REGULAR	BOM	EXELENTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA	1	2	3	4	5
2.3.1.	Capacitação para ser um empresário empreendedor					
2.3.2.	Capacidade para ser um líder junto aos funcionários.					
2.3.3.	Capacidade administrativa.					
2.3.4.	Seleção adequada de funcionários.					
2.3.5.	Capacitação e treinamento dos funcionários.					
2.3.6.	Mudança de clima ou clima organizacional favorável.					
2.3.7.	Comunicação interna eficiente.					
2.3.8.	Estratégias motivacionais adequadas.					
2.3.9.	Sistema de avaliação e desempenho.					
2.3.10.	Sistema de remuneração atualizada e justa.					

### PARTE III – AREA - PRODUÇÃO E SERVIÇOS

**Questão 3.1 Que importância V. Sa. atribui aos fatores abaixo relacionados, para o no funcionamento e sucesso da sua empresa.**

NÃO SABE	SEM IMPORTANCIA	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA	1	2	3	4	5
3.1.1.	Definição da linha adequada de produção.					
3.1.2.	Conhecimento profundo do processo produtivo e produtos.					
3.1.3.	Aquisição adequada das máquinas e equipamentos.					
3.1.4.	“ <i>Lay-out</i> ” e instalações adequadas.					
3.1.5.	Desenvolvimento de novos produtos.					
3.1.6.	Sistema de controle de qualidade total.					
3.1.7.	Logística e transporte.					
3.1.8.	Gerenciamento e controle de estoques.					
3.1.9.	Realização de manutenção preventiva nas máquinas e equipamentos.					
3.1.10.	Utilização de técnicas de planejamento e controle de produção.					

**Questão 3.2 Em quais destes fatores V. Sa. utilizou e/ou pretende utilizar os serviços profissionais de consultoria**

A		B	
UTILIZOU SERVIÇOS		PRETENDE UTILIZAR OS SERVIÇOS	
S	N	S	N
SIM	NÃO	SIM	NÃO

ITEM	PERGUNTA	A			B	
		S	N		S	N
3.2.1.	Definição da linha adequada de produção.					
3.2.2.	Conhecer melhor o processo produtivo e produtos.					
3.2.3.	Aquisição adequada das máquinas e equipamentos.					
3.2.4.	“Lay-out” e instalações adequadas.					
3.2.5.	Desenvolvimento de novos produtos					
3.2.6.	Sistema de controle de qualidade total.					
3.2.7.	Logística e transporte.					
3.2.8.	Gerenciamento e controle de estoques.					
3.2.9.	Realização de manutenção preventiva nas máquinas e equipamentos.					
3.2.10.	Utilização de técnicas de planejamento e controle de produção.					

**Questão 3.3 Qual sua avaliação sobre a eficiência e eficácia destes serviços profissionais de consultoria utilizados pela sua empresa.**

NÃO SABE/NÃO UTILIZOU	RUIM	REGULAR	BOM	EXELENTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA	1	2	3	4	5
3.3.1.	Definição da linha adequada de produção.					
3.3.2.	Conhecimento do processo produtivo e produtos.					
3.3.3.	Aquisição adequada das máquinas e equipamentos.					
3.3.4.	“Lay-out” e instalações adequadas.					
3.3.5.	Desenvolvimento de produtos novos.					
3.3.6.	Sistema de controle de qualidade total					
3.3.7.	Logística e transporte.					
3.3.8.	Gerenciamento e controle de estoques.					
3.3.9.	Realização de manutenção preventiva nas máquinas e equipamentos.					
3.3.10.	Utilização de técnicas de planejamento e controle					

#### **PARTE IV – AREA - ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA**

**Questão 4.1 Que importância V. S<sup>a</sup>. atribui aos fatores abaixo relacionados, para o funcionamento e sucesso da sua empresa.**

NÃO SABE	SEM IMPORTANCIA	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA	1	2	3	4	5
4.1.1.	Conhecimento preciso do total de investimento necessário para implantar a empresa.					
4.1.2.	Fontes adequadas de financiamento de terceiros.					
4.1.3.	Utilização de recursos financeiros próprios.					
4.1.4.	Elaboração e utilização do fluxo de caixa.					
4.1.5.	Planejamento financeiro de médio e longo prazo.					
4.1.6.	Controle de custos.					
4.1.7.	Utilização dos custos para formação do preço de venda.					
4.1.8.	Uso das informações contábeis para fins gerenciais.					
4.1.9.	Uso das informações contábeis para fins fiscais e tributários.					
4.1.10.	Gerenciamento dos recursos financeiros.					

**Questão 4.2 Em quais destes fatores V. Sa. utilizou e/ou pretende utilizar os serviços profissionais de consultoria.**

A		B	
UTILIZOU SERVIÇOS		PRETENDE UTILIZAR OS SERVIÇOS	
S	N	S	N
SIM	NÃO	SIM	NÃO

ITEM	PERGUNTA	A		B	
		S	N	S	N
4.2.1.	Conhecimento do total de investimento necessário para implantar a empresa.				
4.2.2.	Fontes adequadas de financiamento de terceiros.				
4.2.3.	Utilização de recursos financeiros próprios.				
4.2.4.	Elaboração e utilização do fluxo de caixa.				
4.2.5.	Planejamento financeiro de médio e longo prazo.				
4.2.6.	Controle de custos.				
4.2.7.	Utilização dos custos para formação do preço de venda.				
4.2.8.	Uso das informações contábeis para fins gerenciais.				
4.2.9.	Uso das informações contábeis para fins fiscais e tributários.				
4.2.10.	Gerenciamento dos recursos financeiros.				

**Questão 4.3 Qual sua avaliação sobre a eficiência e eficácia destes serviços profissionais de consultoria utilizados pela sua empresa**

NÃO SABE/NÃO UTILIZOU	RUIM	REGULAR	BOM	EXELENTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA	1	2	3	4	5
4.3.1.	Conhecimento do total de investimento necessário para implantar a empresa.					
4.3.2.	Fontes adequadas de financiamento de terceiros.					
4.3.3.	Utilização de recursos financeiros próprios.					
4.3.4.	Elaboração e utilização do fluxo de caixa.					
4.3.5.	Planejamento financeiro de médio e longo prazo					
4.3.6.	Controle de custos.					
4.3.7.	Utilização dos custos para formação do preço de venda.					
4.3.8.	Uso das informações contábeis para fins gerenciais.					
4.3.9.	Uso das informações contábeis para fins fiscais e tributários.					
4.3.10.	Gerenciamento dos recursos financeiros.					

#### **PARTE V – AREA - MARKETING E VENDAS**

**Questão 5.1** Que importância V. Sa. atribui aos fatores abaixo relacionados, para o funcionamento e sucesso da sua empresa.

NÃO SABE	SEM IMPORTANCIA	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA	1	2	3	4	5
5.1.1.	Organização do departamento de marketing					
5.1.2.	Organização do departamento de vendas					
5.1.3.	Organização de um cadastro de clientes.					
5.1.4.	Adoção de propaganda através de: Rádio Jornal Televisão Catálogos Outros .....					
5.1.5.	Estratégias e práticas de venda através de: Cartão de crédito Cartão de crédito Cheque pré-datado Venda a prazo com cobrança bancária Venda a vista Vendas com desconto Outros .....					
5.1.6.	Adoção de campanha promocional para conquistar maior fatia do mercado.					
5.1.7.	Realização de pesquisa marketing para conhecer o mercado.					
5.1.8.	Estratégias para melhorar a imagem da empresa.					
5.1.9.	Estratégias de preços para os produtos					
5.1.10.	Serviços de pós-venda					

**Questão 5.2 Em quais destes fatores V. Sa. utilizou e/ou pretende utilizar os serviços profissionais de e consultoria.**

A		B	
UTILIZOU SERVIÇOS		PRETENDE UTILIZAR OS SERVIÇOS	
S	N	S	N
SIM	NÃO	SIM	NÃO

ITEM	PERGUNTA				
		S	N	S	N
5.2.1.	Organização do departamento de marketing				
5.2.2.	Organização do departamento de vendas.				
5.2.3.	Organização de um cadastro de clientes.				
5.2.4.	Adoção de propaganda através de: Jornal Rádio Televisão Catálogos Outros .....				
5.2.5.	Estratégias e práticas de venda através de: Cartão de crédito Cheque pré-datado Venda a prazo com cobrança bancária Venda a vista Vendas com desconto Outros .....				
5.2.6.	Adoção de campanha promocional para conquistar maior fatia do mercado.				
5.2.7.	Realização de pesquisa de marketing para conhecer o mercado.				
5.2.8.	Estratégias para melhorar a imagem da empresa.				
5.2.9.	Estratégias de preços para os produtos				
5.2.10.	Serviço de pós-venda				
5.2.11	Outros				

**Questão 5.3 Qual sua avaliação sobre a eficiência e eficácia destes serviços profissionais de consultoria utilizados pela sua empresa**

NÃO SABE/NÃO UTILIZOU	RUIM	REGULAR	BOM	EXELENTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA	1	2	3	4	5
5.3.1.	Organização do departamento de marketing					
5.3.2.	Organização do departamento de vendas.					
5.3.3.	Organização de um cadastro de clientes.					
5.3.4.	Adoção de propaganda através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornal</li> <li>• Rádio</li> <li>• Televisão</li> <li>• Catálogos</li> <li>• Outros.....</li> </ul>					
5.3.5.	Estratégias e práticas de venda através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>Cartão de crédito</li> <li>Cheque pré-datado</li> <li>Venda a prazo com cobrança bancária</li> <li>Venda a vista</li> <li>Venda com desconto</li> <li>Outros .....</li> </ul>					
5.3.6.	Adoção de campanha promocional para conquistar maior fatia do mercado.					
5.3.7.	Realização de pesquisa de marketing para conhecer o mercado.					
5.3.8.	Estratégias para melhorar a imagem da empresa.					
5.3.9.	Estratégias de preços para os produtos					
5.3.10.	Serviço de pós-venda					

**PARTE VI – AREA - TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**Questão 6.1** Que importância V. Sa. atribui aos fatores abaixo relacionados, para o funcionamento e sucesso da sua empresa.

NÃO SABE	SEM IMPORTANCIA	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA	1	2	3	4	5
6.1.1.	Sistema contábil informatizada.					
6.1.2.	Sistema de custos informatizado.					
6.1.3.	Sistema de compra e controle de estoque informatizado.					
6.1.4.	Sistema de telemarketing como forma de venda.					
6.1.5.	Sistema de venda pela internet					
6.1.6.	Sistema integrado de gestão (ERP).					
6.1.7.	Sistema de controle financeiro integrado (faturamento, contas a receber, contas a pagar, fluxo de caixa, etc).					
6.1.8.	Sistema de controle patrimonial informatizado.					
6.1.9.	Sistema informatizado dos processos de produção.					
6.1.10.	Sistema de comunicação interna e externa (internet, intranet, etc).					

**Questão 6.2** Em quais destes fatores V. Sa. utilizou e/ou pretende utilizar os serviços profissionais de consultoria.

A		B	
UTILIZOU SERVIÇOS		PRETENDE UTILIZAR OS SERVIÇOS	
S	N	S	N
SIM	NÃO	SIM	NÃO

ITEM	PERGUNTA	A		B	
		S	N	S	N
6.2.1.	Sistema contábil informatizada.				
6.2.2.	Sistema de custos informatizado.				
6.2.3.	Sistema de compra e controle de estoque informatizado.				
6.2.4.	Sistema de telemarketing como forma de venda.				
6.2.5.	Sistema de venda pela internet				
6.2.6.	Sistema integrado de gestão (ERP).				
6.2.7.	Sistema de controle financeiro integrado (faturamento, contas a receber, contas a pagar, fluxo de caixa, etc).				
6.2.8.	Sistema de controle patrimonial informatizado.				
6.2.9.	Sistema informatizado dos processos de produção.				
6.2.10	Sistema de comunicação interna e externa (internet, intranet, etc).				

**Questão 6.3 Qual sua avaliação sobre a eficiência e eficácia destes serviços profissionais de consultoria utilizados pela sua empresa**

NÃO SABE/NÃO UTILIZOU	RUIM	REGULAR	BOM	EXELENTE
1	2	3	4	5

ITEM	PERGUNTA	1	2	3	4	5
6.3.1.	Sistema contábil informatizada.					
6.3.2.	Sistema de custos informatizado.					
6.3.3.	Sistema de compra e controle de estoque informatizado.					
6.3.4.	Sistema de telemarketing como forma de venda.					
6.3.5.	Sistema de venda pela internet					
6.3.6.	Sistema integrado de gestão (ERP).					
6.3.7.	Sistema de controle financeiro integrado (faturamento, contas a receber, contas a pagar, fluxo de caixa, etc).					
6.3.8.	Sistema de controle patrimonial informatizado.					
6.3.9.	Sistema informatizado dos processos de produção.					
6.3.10	Sistema de comunicação interna e externa (internet, intranet, etc).					

**7.1 O senhor considera sua empresa:**

- 7.1.1. -  - Bem sucedida
- 7.1.2. -  - Razoavelmente bem sucedida
- 7.1.3. -  - Mal sucedida
- 7.1.4. -  - Razoavelmente mal sucedida
- 7.1.5. -  - Não sabe

**7.2. Qual os dois consultores (assessores) que V. S<sup>a</sup> normalmente consulta:**

- 7.2.1. -  - Administrador
- 7.2.2. -  - Contador
- 7.2.3. -  - Economista
- 7.2.4. -  - \_\_\_\_\_
- 7.2.5. -  - \_\_\_\_\_