

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

AMANDA LIMA DE VASCONCELOS

A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO EMPRESARIAL NO POLO DE
CONFECÇÕES DO AGRESTE: UM ESTUDO SOBRE A ATUAÇÃO
DOS CONSULTORES NA EXPERIÊNCIA SOCIOPRODUTIVA

CARUARU
2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

AMANDA LIMA DE VASCONCELOS

A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO EMPRESARIAL NO POLO DE
CONFECÇÕES DO AGRESTE: UM ESTUDO SOBRE A ATUAÇÃO DOS
CONSULTORES NA EXPERIÊNCIA SOCIOPRODUTIVA

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em
Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro
Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na
disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof^ª Dr^ª. Ana Márcia Almeida Pereira

CARUARU
2018

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier CRB/4-1242

V331m Vasconcelos, Amanda Lima de.
A Modernização da gestão empresarial no Polo de confecções do Agreste: um estudo sobre a atuação dos consultores na experiência socioprodutiva. / Amanda Lima de Vasconcelos. – 2018.
67f. ; il. : 30 cm.

Orientadora: Ana Márcia Batista Almeida Pereira.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2018.
Inclui Referências

1. Consultoria. 2. Modernização empresarial. 3. Setor informal. 4. Roupas – Confecção – Agreste (PE). I. Pereira, Ana Márcia Batista Almeida (Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2018-168)

AMANDA LIMA DE VASCONCELOS

A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO EMPRESARIAL NO POLO DE
CONFECÇÕES DO AGRESTE: UM ESTUDO SOBRE A ATUAÇÃO DOS
CONSULTORES NA EXPERIÊNCIA SOCIOPRODUTIVA

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 18 de julho de 2018.

Prof. Dr. Marconi Freitas da Costa
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof^ª. Dr^ª Ana Márcia Batista Almeida Pereira
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientadora

Prof. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof^ª. Dr^ª. Denise Clementino de Souza
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me permitiu vivenciar esse momento.

A minha família, que sempre esteve ao meu lado nos momentos difíceis, em especial à minha mãe e meus irmãos.

Aos amigos que fiz durante essa jornada na universidade, em especial à Anthony Gulthierrez.

A minha orientadora, professora Ana Márcia, pelo comprometimento e generosidade em partilhar seus conhecimentos, tornando possível esse trabalho.

Aos consultores, que disponibilizaram seu tempo e atenção para participar da pesquisa.

A todos que cruzaram o meu caminho e que, indiretamente ajudaram de alguma forma.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo central identificar as formas de atuação dos consultores organizacionais na direção da modernização da gestão empresarial na experiência socioprodutiva do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco. Para atingir esse objetivo foi realizada uma investigação de caráter qualitativo utilizando entrevistas semiestruturadas junto a 6 consultores, que atuam no segmento de confecção, e também fez-se uso de um arcabouço teórico, referente à temática da consultoria e ao histórico do Polo de Confecções em sua dinâmica constitutiva e nas transformações recentes. Os resultados dessa pesquisa indicam que nas etapas de intervenção adotadas pelos consultores, há variações de uma abordagem para a outra, não existindo uma padronização; percebe-se, também, que é adotada uma sequência de fases lógicas que irão, a princípio, nortear a atuação desses agentes junto aos sistemas clientes, podendo posteriormente haver um ajuste à realidade das empresas. Em relação à informalidade da gestão e dos processos nos sistemas clientes, os consultores se depararam com empresas familiares imersas em formas de organização tradicionais, gestão intuitiva, ausência de planejamento, em paralelo com práticas referidas ao padrão formal, resultando no hibridismo entre o tradicional e o moderno. As ações dos consultores frente à informalidade da gestão e dos processos nos sistemas clientes ocorrem através da adaptação de suas metodologias, propagação de vantagens em prol da formalização. Diante do exposto, conclui-se que os consultores organizacionais propõem a modernização da gestão empresarial, a partir essencialmente da adaptação, utilizando-se desta como uma estratégia de inserção e disseminação da formalização, com vistas a obter adesão ao padrão moderno.

Palavras chave: Consultoria. Modernização da Gestão Empresarial. Polo de Confecção do Agreste Pernambuco. Ações frente à informalidade.

ABSTRACT

The present work had as main objective to identify the forms of performance of the organizational consultants in the direction of the modernization of the business management in the socio-productive experience of the Polo of Confecções do Agreste of Pernambuco. To reach this objective a qualitative investigation was carried out using semi-structured interviews with 6 consultants, who work in the clothing segment, and also made use of a theoretical framework, referring to the consulting theme and the history of the Polo de Confecções in its constitutive dynamics and recent transformations. The results of this research indicate that in the intervention stages adopted by the consultants, there are variations from one approach to the other, and there is no standardization; it is also perceived that a sequence of logical phases is adopted, which will initially guide the performance of these agents with the client systems, and may subsequently be adjusted to the reality of the companies. Regarding the informality of the management and processes in the client systems, the consultants were faced with family companies immersed in traditional forms of organization, intuitive management, lack of planning, parallel to practices referring to the formal standard, resulting in the hybridization between the traditional and the modern. The consultants' actions regarding the informality of the management and processes in the client systems occur through the adaptation of their methodologies, propagation of advantages in favor of formalization. In view of the above, it is concluded that organizational consultants propose the modernization of business management, based essentially on adaptation, using this as a strategy for insertion and dissemination of formalization, with a view to achieving adherence to the modern standard.

Keywords: Consulting. Modernization of Business Management. Polo of Confecção do Agreste Pernambuco. Actions against informality.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Processo de Consultoria	23
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Tipificação da Consultoria.....	21
Quadro 2. Etapas do processo de consultoria.....	22
Quadro 3. Papéis assumidos no relacionamento consultor-cliente.....	25
Quadro 4. Diferenças entre Pequenas e Grandes empresas.....	29
Quadro 5: Caracterização dos sujeitos da pesquisa.....	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Objetivos	11
1.1.1	<i>Objetivo geral</i>	11
1.1.2	<i>Objetivos específicos</i>	12
1.2	Justificativa	12
1.3	Estrutura do Trabalho de Conclusão de Curso	13
2	A CONSULTORIA	14
2.1	A origem e evolução da Consultoria	14
2.2	Conhecendo a Consultoria organizacional: contratação dos serviços, tipificações e processo de intervenção	16
2.3	A relação consultor- cliente	24
2.4	A atividade de Consultoria em Micro e Pequenas empresas (MPEs)	28
3	O POLO DE CONFECÇÕES: A EXPERIÊNCIA SOCIOPRODUTIVA NO AGRESTE PERNAMBUCANO E A PERSISTÊNCIA DA INFORMALIDADE	32
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
4.1	Delineamento da Pesquisa	39
4.2	Estratégia Metodológica	39
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
5.1	Etapas de intervenção concernentes à modernização da gestão junto a sistemas clientes	43
5.2	A percepção dos consultores em relação à informalidade	46
5.3	Ações dos consultores em relação à informalidade	52
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
	REFERÊNCIAS	58
	APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – FASE EXPLORATÓRIA	65
	APÊNDICE B- ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – 2ª FASE	66

1 INTRODUÇÃO

A complexidade da economia e o crescimento dos mercados e da concorrência, associados ao avanço da Administração, produz cenários de incerteza. Nesse ambiente complexo, a necessidade de aquisição de conhecimento, adaptação e atualização torna-se vigorosa e acelerada, fazendo com que a atuação do consultor seja inevitável e adequada. Dessa forma, para se manterem competitivas, as organizações têm buscado conhecimento atualizado das técnicas de gestão empresarial, expandido o mercado de consultoria nas últimas décadas (CAVALCANTI, MATTOS, 2010; CROCCO, GITMANN, 2010; LOSS, 2001; OLIVEIRA, 2009). A Consultoria segundo Neto (2004), é uma atividade executada por uma pessoa ou equipe capacitada e independente à organização cliente, que influencia positivamente na produção de mudanças. Complementando este pensamento Donadone (2003), indica que as empresas de consultoria são responsáveis pela difusão de novos arranjos organizacionais, exercendo influência e direcionando esses possíveis formatos. Nesse sentido, auxilia as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), que são reconhecidas pelo despreparo do gestor, tendo comumente suas decisões e ações vinculadas à experiência e intuição, em razão de possibilitar o acesso a profissionais dotados de vivências e conhecimentos empresariais (PITANGA, 2013; TEIXEIRA, 2002; MIRANDA et al, 2012; SILVEIRA, 2007).

Verifica-se a ação das empresas de consultoria ou consultores autônomos no Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco, envolvendo principalmente, os municípios de Santa Cruz do Capibaribe, Caruaru e Toritama, cuja atividade produtiva é marcada pela alta incidência da informalidade nos negócios e nas relações de trabalho traduzindo-se numa gestão de caráter intuitivo, em formas improvisadas de organização dos processos, ambas permeadas por vínculos sociais e de parentesco. Porém, nas últimas duas décadas, vêm adquirindo uma configuração complexa, agregando essas características tradicionais a uma gestão racional em que predominam regras e normas como formas de organização, impessoalização das relações de trabalho e princípios inerentes a estrutura burocrática¹, constituindo uma gestão moderna, que contrapõe-se à sua gestão tradicional. A relação entre o

¹ Segundo Motta e Vasconcelos (2006), a estrutura burocrática é baseada na existência de funções definidas, competências determinadas por leis ou regulamentos, divisão de tarefas realizada racionalmente, deveres e direitos determinados por regras e regulamentos, hierarquia estabelecida por regras explícitas, recrutamento feito por regras estabelecidas previamente, remuneração igual para cargos e funções semelhantes, promoção e desenvolvimento de carreira sedimentados em critérios objetivos e normas, separação total entre a função e características pessoais do indivíduo.

tradicional e o moderno é inevitável na respectiva dinâmica que possui como marca a participação da informalidade no modo de gerir o negócio (LIMA, 2011; VERÁS DE OLIVEIRA, 2011; SÁ, 2015; BEZERRA, 2002; ALMEIDA PEREIRA, 2018; MOTTA; VASCONCELOS,2006; ALMEIDA PEREIRA,2018).

Nesse contexto, os serviços de consultoria configuram-se como um novo instrumento de inserção junto a essa dinâmica (VERÁS DE OLIVEIRA, 2011; LIMA, 2011; PEREIRA NETO, 2011), em razão de atuarem na direção da modernização através da produção e disseminação de conceitos acerca do mundo empresarial (DONADONE, 2004). Entretanto, a integração dessas práticas relacionadas ao padrão e à lógica de modernização torna-se desafiadora, em função da origem e do desenvolvimento das atividades desse Polo, cuja gestão racional vem tensionando suas formas tradicionais (LIMA, 2011; VÉRAS DE OLIVEIRA, PEREIRA, 2013).

Tal dinâmica formal-informal, adquire maior complexidade, a partir do momento que o proprietário inicia práticas de modernização, pela via da contratação de consultores organizacionais, com a finalidade de alavancar o negócio. Este processo vai favorecendo a coexistência da tradicional forma de administrar os negócios com alguns traços modernos, configurando o que se chama de modernização truncada (SEBRAE, 2013), que sinaliza desafios para a atividade de intervenção. Num contexto com tais características, os consultores agem em prol da modernização? Como elaboram suas estratégias de atuação? Como percebem a informalidade presente nos negócios de confecções na região?

Diante do exposto e considerando a atuação das empresas de consultoria na atual dinâmica do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco, tem-se a seguinte questão norteadora desta pesquisa: **de que forma os consultores organizacionais atuam na direção da modernização da gestão empresarial na experiência socioproductiva do Polo de Confecções do Agreste cuja informalidade é historicamente constitutiva?**

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Identificar as formas de atuação dos consultores organizacionais na direção da modernização da gestão empresarial na experiência socioproductiva do Polo de Confecções do Agreste de

Pernambuco cuja informalidade é historicamente constitutiva.

1.1.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar as etapas de intervenção no que diz respeito à modernização da gestão junto a sistemas clientes do segmento de confecção;
2. Descrever a percepção dos consultores frente à informalidade da gestão e dos processos no sistema-cliente.
3. Apontar as ações dos consultores frente à informalidade da gestão e dos processos no sistema-cliente.

1.2 Justificativa

A Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções (ABIT), constatou nos dados referentes ao ano de 2017, que o setor têxtil e de confecção obteve um faturamento de 45 bilhões, dos quais as produções médias de confecção e têxtil chegaram, respectivamente, a 5,9 bilhões de peças e 1,7 milhão de toneladas. O setor têxtil e de confecção é responsável por empregar diretamente 1,479 milhão de trabalhadores e 8 milhões indiretamente. Realizando um recorte geográfico no Nordeste Brasileiro, especificamente, no Agreste Pernambucano, dados relacionados ao ano de 2011 indicam que a atividade de confecção apresentou um faturamento total anual de 1,23 milhão, envolvendo cerca de 18.803 unidades produtivas, sendo responsável por manter mais de 100 mil pessoas ocupadas (SEBRAE, 2013).

De acordo com o exposto, percebe-se que o segmento de confecção possui consistente participação na economia e, consequentemente, no mercado de trabalho em âmbito local e nacional. Nesse contexto, destaca-se o Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco, tratando-se de um aglomerado de atividades comerciais, produtivas e de serviços, especializado em confecções que, após um longo percurso, consolidou-se como um dos grandes polos de confecções do país. Tornando-se, portanto, um ambiente propício para a atuação das empresas de consultoria.

Por isso, analisando o que foi apresentado, percebe-se a importância de pesquisar como os consultores vêm atuando no Polo de Confecções do Agreste Pernambucano na direção da modernização da gestão empresarial, num contexto marcado pela persistência da informalidade. Desta forma, justifica-se a presente pesquisa na temática de consultoria tendo

esta delimitação.

Em busca no portal do Spell sobre artigos na área de administração relacionados à consultoria, verifica-se a ausência de trabalhos que abordem a prática da consultoria com viés na informalidade. Assim, a pesquisa oferece contribuição nesse sentido, pois estabelece uma conexão entre consultoria e informalidade na região do Polo, buscando entender as dinâmicas desta problemática, sem indicá-la como uma anomalia ou problema, na linha do posicionamento de alguns estudos voltados à região (SEBRAE, 2003, 2013). Portanto, agrega uma nova perspectiva ao conhecimento no campo da Administração.

Essa pesquisa contribui também para a classe profissional de consultores, pois permite a estes intervirem orientados na realidade socioproductiva local, por meio do compartilhamento de experiências, proporcionando auxiliarem os gestores das unidades produtivas locais a partir de uma percepção dessa realidade específica. Assim, essa pesquisa também é proveitosa para as empresas clientes sendo de suma importância para o trabalho do consultor, pois, apesar do mercado reconhecer uma *expertise* que seja útil para a organização é essencial que esta seja compatível com as suas práticas, estruturas e crenças (CAVALCANTI; MATTOS, 2010).

1.3 Estrutura do Trabalho de Conclusão de Curso

Esse trabalho encontra-se dividido em 6 capítulos, que se iniciam com a introdução ao tema, problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa. O capítulo 2 apresenta a origem e evolução da consultoria, o detalhamento da atividade no que se refere à contratação dos serviços, tipificações e processo de intervenção, a relação consultor-cliente e a atividade de consultoria em micro e pequenas empresas. O capítulo 3 caracteriza o Polo de Confecções do Agreste, apresentando historicamente a persistência da informalidade na experiência socioproductiva. O capítulo 4 faz uma apresentação do delineamento da pesquisa e a estratégia metodológica adotada no estudo. O capítulo 5 apresenta a análise dos resultados, respondendo aos objetivos específicos do trabalho. E, por último, no capítulo 6, são apresentadas as considerações finais.

2 A CONSULTORIA

Neste capítulo serão apresentados em sequência: a origem e evolução da consultoria, a contratação dos serviços, tipificações e processo de intervenção, relação consultor-cliente, e a atividade de consultoria em micro e pequenas empresas.

2.1 A origem e evolução da Consultoria

De modo geral, há uma ideia de que a atividade de consultoria é algo recente. Entretanto, realizando uma breve e mais atenta análise na história da humanidade verifica-se sua existência desde os tempos imemoriais. Tomando como exemplo, tem-se os druidas, magos que além de prepararem porções, aconselhavam os chefes das aldeias celtas a respeito de variados assuntos, atuando na resolução de disputas entre os aldeões. Semelhantemente aos druidas, os rabinos aconselhavam os fiéis, interpretavam escrituras, agregavam conhecimentos às pessoas, resolvendo disputas (CROCCO; GUTMANN, 2010). Em complemento ao exposto Kitsoupoulos (2003 apud ALMEIDA, 2007), indica a presença de figuras que possuíam o papel de conselheiros como *Gaius Maecenas*, assessor do primeiro imperador de Roma *Augustos*, *Père Joseph* monge capuchinho que auxiliava o primeiro ministro francês *Richelieu* a tomar decisões. Esses resgates históricos confirmam que desde os primórdios a atividade de consultoria já acontecia, porém de uma maneira rudimentar sem a presença de uma nomenclatura específica para sua identificação.

A expressão consultoria tem sido definida por distintas perspectivas para descrever uma relação de interação associada à atividade de ajuda para a solução de problemas (MANCIA,1997). Nesse sentido Jacintho (2004), usa a expressão “aconselhamento” para definir a consultoria, concomitantemente em que designa a mesma como um trabalho de diagnóstico no qual são identificados os problemas e indicadas propostas de melhorias ou correções, não necessitando a execução direta por parte do consultor.

Apresentando um enfoque distinto a estes Schein (1972, p. 8), descreve a consultoria como “um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente”. Por outro lado Oliveira (2009, p. 4), associa a consultoria à mudança, afirmando ser “um processo interativo de um agente de mudança externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões”. Tais

abordagens acerca da consultoria refletem a dispersão quanto ao significado dessa expressão (MOURA, 2005). Portanto, em virtude do exposto, buscando aclarar a respeito desse conceito e tendo em vista o objetivo desta pesquisa, a consultoria será entendida como uma atividade executada por uma pessoa ou equipe capacitada e independente à organização cliente, que influencia positivamente a produção de mudanças (NETO, 2004).

A literatura contém registros dessa atividade associada às empresas de consultoria originadas a partir de fusões e aquisições, no final do século XIX e início do século XX, entre as décadas de 1850 e 1920, destacando-se os países da Inglaterra e Estados Unidos como locais da sua gênese (DONADONE, 2001). No que tange à atividade da consultoria organizacional Feitosa e Pederneiras (2010), verificam que esta possui raízes no trabalho de eficiência operacional, no início do século XX, possuindo marcos importantes no período que sucedeu o final da Segunda Guerra Mundial. Nesse espaço de tempo, foi contratado pelo governo americano um expressivo número de consultores para reorganizar os modos de gerenciamento das áreas militares (DONADONE, 2001). Crocco e Guttmann (2010), indicam que, após a Segunda Guerra Mundial, a percepção acerca da turbulência do ambiente cresce de forma drástica, levando as empresas a produzirem respostas a fim de resolverem suas necessidades.

A partir dos anos 1980, o campo da consultoria organizacional progrediu de modo crescente (DONADONE, 2003), com destaque para a implementação de ferramentas gerenciais inspiradas nas ideias de gestão japonesa, a exemplo da implementação de Círculos de Controle de Qualidade (CCQ's), do mercado de certificação sobre procedimentos de gestão e processos produtivos, representados essencialmente pelas normas da Organização Internacional de Padronização (ISO) (DONADONE, 2004). Mais à frente é dado enfoque aos pacotes gerenciais que buscam contemplar os numerosos setores presentes nas empresas. Percebe-se isto a partir do direcionamento do seu foco para a introdução de “pacotes de gerenciamento” fundamentados na tecnologia da informação (DONADONE, 2004).

Mesmo com este progresso Wood Jr. e Caldas (2005), enfatizam que a indústria de consultoria apenas acelerou seu crescimento a partir da década de 1990. Neste momento, as grandes indústrias disseminaram e alicerçaram suas atividades em todo o mundo. Os processos de reengenharia das empresas colaboraram para a ampliação do espaço das consultorias nos meios empresariais e gerenciais, dessa forma o setor ganha destaque e

importância. Nota-se isto no aumento das receitas que passaram de US\$ 22 milhões em 1990 para mais de US\$ 100 bilhões dez anos depois (DONADONE, 2003, 2004).

Nessa década, as empresas passaram a trabalhar substancialmente com o foco nas mudanças, empenhando-se em renovar seus métodos, técnicas e ferramentas, preenchendo essa demanda através da inovação (CROCCO; GUTMANN, 2010). As empresas de consultoria no Brasil estiveram em evidência nos processos de privatização, fusões e aquisições e nos esforços de modernização gerencial que ocorreram, após as reformas econômicas nos anos de 1990 (FEITOSA; PEDERNEIRAS, 2010). Donadone (2005), acrescenta que estas empresas ligadas à consultoria organizacional se destacaram como um dos setores mais dinâmicos do período. Entretanto, durante a década de noventa, decorreram muitas discussões a respeito dos modismos e gurus gerenciais e passou-se a contestar a eficácia e os modos de atuação dos consultores. Dessa forma, começaram a surgir, sistematicamente, críticas à sequência de “fórmulas salvadoras de empresas” (DONADONE, 2004).

Nos anos 2000, esse movimento tornou-se ameno e a indústria alcançou um patamar de maturidade. Perdeu parte do brilho e da capacidade de despertar talentos que usufruiu na década pregressa, no entanto permaneceu influente na condução de processo de mudança organizacional e na difusão das ideias e da ideologia do *management*. Atualmente, verificando as práticas e estratégias de gestão de grandes grupos empresariais brasileiros é possível notar na raiz de suas práticas semelhanças com as ações de consultorias internacionais, tais como a McKinsey, Booz & Company e a Pricewaterhouse Coopers (FEITOSA; PEDERNEIRAS, 2010).

2.2 Conhecendo a Consultoria organizacional: contratação dos serviços, tipificações e processo de intervenção

A complexidade da economia e o crescimento dos mercados e concorrência, associado ao avanço da Administração, produz cenários de incerteza. Nesse ambiente cada vez mais complexo, a necessidade de aquisição de conhecimento, adaptação e atualização torna-se vigorosa e acelerada, fazendo com que a profissão ou função de consultor seja inevitável e adequada, pois as pessoas não têm condição nem tempo para conhecer e se manterem atualizadas sobre todas as informações necessárias para a condução de suas atividades

(CAVALCANTI, MATTOS, 2010; CROCCO, GUTTMANN, 2010). Nesse sentido, conforme Coget (1999, apud DONADONE, 2004), a atuação dos consultores estaria centrada principalmente na capacidade de gerar e propagar conceitos a respeito do mundo empresarial e o seu uso na implementação de mudanças organizacionais. Assim, a consultoria é uma ferramenta administrativa que possibilita uma mudança de postura diante dos problemas que incidem no dia-a-dia da empresa. A fim de se manterem competitivas diante das mudanças constantes do ambiente empresarial, as organizações têm buscado conhecimento atualizado das técnicas e metodologias de gestão empresarial, resultando ao mercado de consultoria grande crescimento nas últimas décadas, como já foi dito (LOSS, 2001; OLIVEIRA, 2009).

O Instituto Brasileiro de Consultoria Organizacional (IBCO), reconhece que os benefícios preponderantes da consultoria são: a) execução de mudanças: sendo um impulsionador para o novo, com a agilidade necessária para resultados; b) isenção e neutralidade: analisa os problemas oferecendo exatidão ao gestor em suas decisões, pois não faz parte das cadeias de poder e lealdade das empresas contratantes; c) ampliação da capacidade da empresa: promove acesso à competência e saber; d) visão externa vasta: contém experiências diversificadas em situações e contextos; e) atenção concentrada: o consultor não possui outras funções permitindo melhor rendimento (IBCO, 2018). Cesar (2002), aponta ainda que as soluções criativas e práticas para auxiliar a tomada de decisão, a compreensão do contexto e visão de futuro da empresa são causas que explicam a busca da consultoria pelo empresário.

Segundo Oliveira (2009), a necessidade dos serviços de consultoria está sedimentada em duas situações: na realidade atual da empresa-cliente, considerando seus negócios atuais e resultados alcançados ou na situação futura que a empresa-cliente deseja, tendo em vista seus negócios atuais e futuros e os resultados esperados. Dessa forma, o autor determina que algumas das principais causas de contratação de serviços de consultoria podem estar relacionadas à busca de:

- Auxílio profissional especializado por um período de tempo previamente estabelecido;
- Visão e análise crítica estruturada e imparcial de uma situação-problema;
- Sustentação e parceria para adoção de medidas drásticas necessárias para a sobrevivência da empresa cliente;
- Preparação para a busca de novas oportunidades de negócios;
- Auxílio no processo sucessório, quer seja familiar ou profissional;
- Auxílio na estrutura decisória e de alocação de poder; e
- Estruturação das informações essenciais para a otimização do processo decisório dos

executivos da empresa (OLIVEIRA, 2009, p.77).

Para Crocco e Guttmann (2010), tais situações podem ser incorporadas em três motivos genéricos: necessidade de maior conhecimento, falta de tempo e política empresarial. Podendo os mesmos ser usados isoladamente ou em conjunto para levar à contratação de uma consultoria. A este respeito, Honório e Mattos (2009), identificam duas abordagens descritivas concernentes à contratação. Na primeira destas, a contratação é tida como evento interativo e comunicativo, no qual as partes agem com o propósito de chegar a um ponto comum e de apoio para o início das atividades. Na segunda, a contratação é tida como processo, sendo encaminhada e direcionada pelas ações do cliente que realiza levantamentos, seleciona e define o consultor ou empresa de consultoria que irá prestar serviço para a organização. Complementarmente a isso, os autores afirmam que elementos subjetivos e relacionais, como a legitimação do consultor, indicação profissional e relações entre as partes, anteriores ao projeto, passam a influenciar o estabelecimento de vínculos entre consultores e clientes, resultando em contornos mais complexos para a contratação da consultoria.

Cabe lembrar também que, um consultor é contratado mediante duas situações, com sentidos antagônicos: quando existe a vontade de agilizar, em conteúdo e tempo, determinado tema ou resultado, ou quando existe uma insatisfação ou problema com dado resultado ou processo. Nos dois casos a própria empresa considera a necessidade de ajuda (CROCCO; GUTTMANN, 2010).

Ainda sobre isso Oliveira (2009), acrescenta que a identificação do tipo de consultoria é importante para a empresa-cliente que solicita o serviço, assim como para o consultor. Isso porque, para o consultor, a identificação do tipo de consultoria em que atua facilita o estabelecimento de sua forma de atuação, do seu produto de consultoria, bem como de sua carreira como consultor. Para empresa-cliente é importante, pois estabelece o modo de interação com a consultoria. Facilitando também seu processo de administração e avaliação e a possível negociação para a adequada manutenção dos serviços realizados, ou mesmo aprimoramento ao longo do tempo. Entretanto, definir os diferentes tipos de consultoria pode ser algo complexo, devido à atual proliferação dessas empresas e à elevada amplitude de atuação e dos serviços oferecidos pelas mesmas e por consultores autônomos (OLIVEIRA,2009).

Na opinião de Jacintho (2004), na tipificação da consultoria, as abordagens variam segundo o enfoque explorado pelo autor. Os diversos enfoques existentes consideram: a natureza do serviço efetuado, analisado como um conjunto de distintas etapas e métodos; o modelo de intervenção assumido; a maneira como o profissional atua; a estrutura e amplitude da consultoria. Nesse sentido, considerando a natureza do serviço efetuado Kurb (1986 apud JACINTHO, 2004), indica os seguintes serviços da consultoria: o Diagnóstico empresarial, que investiga os recursos da organização, resultados, políticas e padrões da administração para determinar suas respectivas forças e fraquezas; Pesquisa e estudos especiais, cuja atuação está centrada em assuntos de relevância para a organização cliente gerando, em seguida, um relatório final; Elaboração de soluções para problemas específicos: serviço que vai além de um diagnóstico, resultando em soluções para os problemas; Assistência na implementação, que ocorre posteriormente ao diagnóstico e à elaboração da solução quando é dado apoio na implementação para a empresa cliente, tendo possibilidade de realizar treinamento de pessoal e seleção; Aconselhamento, em que a atuação do consultor ocorre através da palavra, respondendo perguntas quando solicitado, cabendo ao cliente a decisão final.

No entanto Oliveira (2009), enfatiza que a diferenciação principal entre as consultorias está no “como” e não no “o quê” vai ser oferecido ao cliente. Nesse sentido, torna-se necessário realizar a distinção entre o consultor interno, identificado o mesmo como aquele que não faz parte do problema analisado e resolvido, mas que pertence a uma unidade que presta serviços dentro da organização e o consultor externo como o que está fora da empresa e de seu sistema (CROCCO; GUTTMANN, 2009). Oliveira (2009), complementa que o consultor interno é um funcionário da empresa-cliente, que realiza serviços para variadas áreas da empresa. O consultor externo é um consultor autônomo ou contratado de uma empresa de consultoria.

Oliveira (2009), dá continuidade à tipificação da consultoria segmentando em estrutura e amplitude. Quanto à estrutura, existe a consultoria de pacote que é realizada por meio da transferência de fortes estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, sem a preocupação em adequar à realidade atual da empresa-cliente. E a consultoria artesanal, que busca entender as necessidades da empresa-cliente através de um projeto baseado em metodologias e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a empresa-cliente, tendo sustentação de outras abordagens e modelos aplicados em outras empresas. Em relação

à amplitude, as consultorias são classificadas como especializada, consultoria total e consultoria globalizada. A consultoria especializada atua em poucos ou um assunto de uma área de conhecimento. Enquanto a consultoria total envolve, praticamente, todas as atividades da empresa-cliente e, por fim, a consultoria globalizada “é a que consolida serviços em empresas globalizadas e que atua em diferentes países” (OLIVEIRA, 2009, p. 66).

Fomentando a discussão, Crocco e Guttmann (2010), comentam que a forma como o consultor relaciona-se com o cliente, seus pares e outros consultores, é de substancial importância na definição do tipo de consultoria, segmentando essa atividade em: consultor associado, consultor autônomo e consultor virtual. Explicando que o consultor associado busca uma parceria, podendo levar de forma isolada ou conjunta a uma associação. As maneiras que ocorrem essa associação são muitas, sendo classificadas em: formal (por meio de algum tipo de documento) e informal (pela palavra e comportamento envolvidos), ocorrendo de pessoa física com pessoa física, e um caso particular é a criação de uma cooperativa de consultores, a qual todos são sócios, podendo contratar empregados. Outra possibilidade de associação é entre pessoa física e pessoa jurídica, por meio de um vínculo empregatício ou contratação por tempo definido, temporário e pelo prazo de duração do projeto. Outras variações é a terceirização, ocorrendo a transferência de trabalho e responsabilidade técnica, e a subcontratação, havendo a transferência do trabalho e mantendo a responsabilidade técnica com o contratante. O consultor autônomo é definido como o profissional liberal, pessoa física, independente, que age por conta própria. Comumente é contratado pelo cliente diretamente, através de um contrato ou, minimamente, pelo “de acordo”. Preferindo trabalhar de modo isolado realiza todas as atividades de uma empresa. O consultor virtual desempenha seus trabalhos de maneira remota, não tendo relacionamento pessoal com o cliente. Todo contato é feito à distância, por meio de correspondência em papel, telefônica ou eletrônica. O cliente descreve suas necessidades e o consultor emite a proposta e, no caso de contratação, os levantamentos, diagnósticos, trabalhos, implementações e resultados são à distância.

Levando em consideração o modelo de relação entre o consultor e as empresas clientes, Schein (1972), determina três tipos básicos de consultoria: Modelo de compra de serviço especializado: sendo o consultor um especialista que vende o serviço específico. Modelo médico-paciente: o consultor é chamado para a realização do diagnóstico e

identificação dos problemas indicando qual o tratamento adequado para melhoria dos resultados da empresa-cliente. E Modelo da consultoria de procedimentos: cujo enfoque é direcionado na percepção do cliente para atender e agir sobre os fatores inter-relacionados que sucedem no ambiente. O Quadro 1, a seguir, resume as tipificações da consultoria apresentadas:

Quadro 1- Tipificação da Consultoria

TIPIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO	AUTORES
Natureza do serviço	Diagnóstico empresarial; Pesquisas e estudos especiais; Elaboração de soluções para problemas específicos; Assistência na implementação; Aconselhamento.	Kurb (1986 apud JACINTHO, 2004)
Consultoria	Consultor interno; Consultor externo.	Crocco & Guttman (2009) Oliveira (2009)
Estrutura	Consultoria de pacote; Consultoria artesanal.	Oliveira (2009)
Amplitude	Consultoria especializada; Consultoria total; Consultoria globalizada.	Oliveira (2009)
Forma de relacionamento	Consultor associado; Consultor autônomo; Consultor virtual.	Crocco & Guttman (2009)
Modelo	Compra de serviço especializado; Médico- paciente; Consultoria de procedimentos.	Schein (1972)

Fonte: Elaboração própria (2018)

Pela natureza dos trabalhos de consultoria, um fator de importância para ser considerado é a intangibilidade do serviço, ou seja, o impedimento de vê-lo antes de ser comprado e, conseqüentemente, finalizado. Assim, ao dividir os trabalhos em fases, com resultados específicos, o cliente tem uma visão mais clara da evolução, tornando os serviços contratados tangíveis. Interligar os resultados a cada uma dessas fases é necessário, pois, ao alcançar as primeiras metas propostas, o cliente já conseguirá vislumbrar as seguintes (CROCCO; GUTTMANN, 2010). Neves Jr. (2002, p.1), indica que o trabalho de consultoria é dividido em:

[...] investigação ou levantamento de informações, a identificação ou constatação de causas, o estudo de alternativas viáveis, a proposição de soluções e, em alguns casos o acompanhamento e assessoramento na implementação das medidas recomendadas para solucionar os problemas existentes na organização. (NEVES JR,2002, p. 1)

No que diz respeito a isso, variados autores têm estudado o trabalho dos consultores, segundo Oliveira (2005), aponta. Dessa forma, engendram-se diferentes abordagens que

segmentam a atividade de consultoria, conforme é sintetizado, abaixo, no quadro 2:

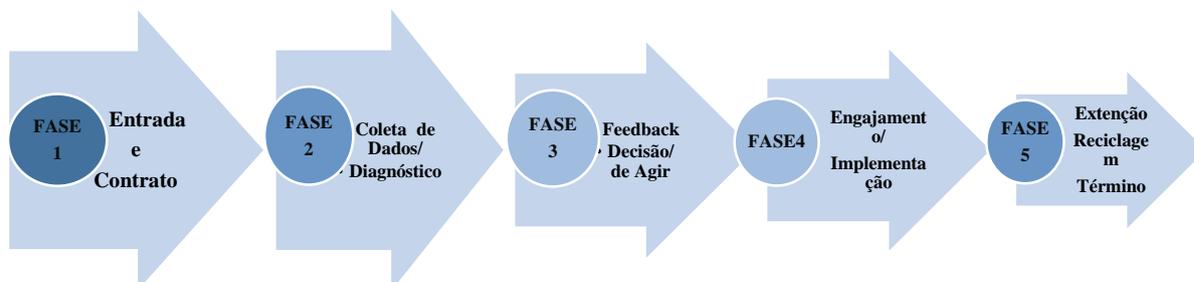
Quadro 2 - Etapas do Processo de Consultoria

AUTORES	ETAPAS
Bruckman & Iman (1980)	Contato → Definição do Problema → Coleta de Dados → Análise → Desenvolvimento do Plano de Ação → Implementação
Cosier & Dalton (1993)	Planejamento → Entrada → Performance
Kurpius et al. (1993)	Pré- entrada → Entrada → Exploração do problema e Contratação → Coleta de Dados → Confirmação do Problema e Definição de Objetivos → Desenvolvimento da Solução e Seleção da Forma de Intervenção → Avaliação → Entrega do Produto Final.
Barcus & Wilkinson (1994)	Definição do Problema → Levantamento de Fatos e Análises → Desenvolvimento da Solução → Implementação
Block (2001)	Entrada e Contrato → Coleta de dados e Diagnóstico → Feedback e Decisão de Agir → Engajamento e Implementação → Extensão, Reciclagem ou Término
Oliveira (2009)	Identificação → Entrada → Auditoria de posição → Planejamento → Ação → Acompanhamento e avaliação → Conclusão

Fonte: Elaboração própria (2018) adaptado de Oliveira (2005)

Analisando o Quadro 2, nota-se que a quantidade de etapas que compõem o processo de consultoria irá variar conforme a abordagem adotada. Nesse sentido é possível identificar que a implementação é uma etapa que não integra todas essas abordagens. Oliveira (2005), explica que vários modelos foram criados e, por esta razão, é possível haver divergências entre os mesmos, o que não necessariamente implica que estão totalmente corretos ou totalmente errados. Para Block (2001), a implementação integra o modelo de consultoria, que o autor apresenta em cinco fases, conforme disposto na figura 1 abaixo:

Figura 1. Processo de Consultoria



Fonte: adaptado de Block (2001)

Nesse modelo, a “Entrada e Contrato” é a fase inicial com o cliente sobre o projeto, engloba realizar a primeira reunião, investigar a natureza do problema, saber se o consultor é a pessoa certa para trabalhar o assunto, definir as expectativas do cliente e consultor e como iniciar o projeto. Na “Coleta de dados e Diagnóstico”, o consultor irá dispor o próprio ponto de vista acerca do problema, ao mesmo tempo, em que ajuda o cliente a fazer isto também. Nessa fase, o consultor identificará quem vai ser envolvido na definição do problema, quais métodos serão usados, que tipo de dados devem ser coletados e quanto tempo isso vai durar. No “Feedback e Decisão de Agir”, o consultor relata ao cliente a coleta e análise dos dados, executando o planejamento, que inclui também o estabelecimento das metas finais para o projeto e escolha dos melhores passos de ação ou mudança. O “Engajamento e Implementação” consiste em colocar em ação o planejamento realizado no passo anterior, almejando um envolvimento maior através de reuniões e treinamentos. A participação do consultor acontece conforme os objetivos e recursos da organização podendo ser esta maior ou menor. Na “Extensão, Reciclagem ou Término” é realizada uma avaliação do que transcorreu no engajamento e implementação e, posteriormente, decide-se se o processo deve ser ou não estendido a um segmento mais amplo da organização (BLOCK, 2001).

Para Oliveira (2009), o processo de consultoria é composto por sete fases sendo estas descritas abaixo:

1: Identificação: sondagem e reconhecimento da situação da empresa-cliente pelo consultor. **2: Entrada:** elaboração de contrato de trabalho, estabelecimento das

expectativas e dos compromissos mútuos; estabelecimento do sistema-alvo, identificação do clima e da cultura organizacionais, sondagem dos problemas, insatisfações etc. **3: Auditoria de posição:** realizar entrevistas e levantamentos, efetuar análises, definir a situação e as necessidades de mudanças, identificar e equacionar problemas, analisar causas alternativas, efeitos, riscos, custos, resistências, acomodações etc., avaliar potencial de mudança; e identificar os pontos fortes e fracos do sistema-alvo, **4: Planejamento:** definir as estratégias, definir as políticas de sustentação para as estratégias, definir os participantes do projeto e suas responsabilidades; e detalhar o projeto com suas atividades, sequências, tempo, recursos etc. **5: Ação:** operacionalizar o plano de trabalho estabelecido; agir sobre o sistema considerado; treinar pessoas envolvidas; e ter efetiva institucionalização de mudança, por meio de atitudes e métodos de solução de problemas. **6: Acompanhamento e avaliação:** controle dos resultados, autoavaliação pelos usuários; avaliação pelo agente de mudança (consultor empresarial); e estudo das necessidades de nova auditoria de posição. **7: Conclusão:** nesta etapa, o consultor desliga-se do processo, pelo menos temporariamente (OLIVEIRA, 2009, p.86).

Em relação a estas abordagens referentes ao processo de consultoria Jacintho (2004), observa que, de modo geral as descrições assemelham-se muito, mas, de acordo com a formação do consultor, maior ênfase será atribuída à determinada etapa ou ferramenta no planejamento e na execução do processo. Paralelamente a isto, é oportuno frisar que a execução do processo será importante no sucesso ou fracasso da intervenção organizacional. Dessa forma, observa-se que um dos critérios mais importantes para aumentar a probabilidade de um bom resultado na prestação de serviço de consultoria é a relação estabelecida com o consultor (HIRSCHILE, 2005; ALMEIDA; FEITOSA, 2007).

2.3 A relação consultor- cliente

O ambiente da consultoria organizacional tem sido representado em variados estudos como sendo “um palco de relações, conflitos, contradições, dilemas e escolhas” (WOOD JR; PAES DE PAULA, 2004, p.10), em que a relação consultor-cliente “está marcada por uma série de mal-entendidos”, trazendo incompreensões de ambas as partes do que cada uma espera da outra (MOURA, 2005, p.12). Existem três metáforas que estabelecem perspectivas distintas na relação de consultoria. A primeira atribui à relação um caráter de exploração do consultor para com o cliente, ou do oposto, indicando os consultores como sedutores e curandeiros. A segunda descreve a consultoria como uma relação de dependência, em que os consultores são considerados bengalas ou carimbos legitimadores de ações. E a terceira perspectiva, enxerga a consultoria como uma relação de ajuda, havendo o envolvimento de ambas as partes (CALDAS, 1999). Paralelamente a isso Block (2001), afirma que os consultores trabalham com os gerentes, a partir de três modos: assumindo o papel de

especialista, mão-de-obra e colaborador, tais papéis ocasionam ao relacionamento do consultor-cliente as situações expostas no quadro 3, abaixo:

Quadro 3- Papéis assumidos no relacionamento consultor-cliente

Papeis	Relacionamento consultor-cliente
Especialista	O gerente escolhe desempenhar um papel inativo, as decisões sobre como proceder são tomadas pelo consultor, com base no seu julgamento de especialista, as informações necessárias para a análise do problema são coletadas pelo 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 de julgar e avaliar depois os fatos, a meta do consultor é solucionar o problema imediato.
Mão-de-obra	O consultor assume um papel passivo, as decisões de como proceder são tomadas pelo gerente, o gerente escolhe os métodos para a 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.
Colaborador	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.

Fonte: Adaptado de Block (2001)

Conforme Block (2001), a escolha por determinado papel irá depender das diferenças individuais em relação ao estilo gerencial, à natureza da tarefa e preferências do consultor, todavia a realidade da maioria das organizações é tal que, por vezes, os papéis de mão-de-obra ou de especialista serão mais apropriados e, em outras, sequer poderão ser evitados. Comumente, o consultor se coloca na relação consultor-cliente no papel de educador, solucionador de problemas, gerador de informações ou mesmo de instrutor. Esta concepção instrucionista referente às expectativas do cliente por receber um tipo específico de conhecimento proveniente do consultor, tem gerado mal-entendidos. Existindo, frequentemente, uma frustração da expectativa do cliente na construção de conhecimento da sua relação com o consultor organizacional. Pois, quando o interveniente decide unilateralmente, não se entende que o projeto pertence ao grupo e isso gera um nível baixo de comprometimento e ausência de corresponsabilidade (HIRCHLE, MATOS, 2010; MOURA, MATTOS, 2005; MOURA; FEITOSA; SOUZA, 2009).

Todavia, Almeida (2007), em seu estudo, identificou que nem sempre essa visão de corresponsabilidade é compreendida pelo cliente, em razão do conhecimento pouco

aprofundado acerca da natureza do trabalho de consultoria. Geralmente, a disponibilidade do cliente para a participação no processo de intervenção é muito restrita em decorrência das inúmeras tarefas que ele exerce. Nessa interação, muitas vezes o cliente não percebe que durante todas as etapas o trabalho depende dele próprio, atribuindo ao consultor a autoria do projeto. Além disso, normalmente o consultor é chamado quando a organização já está passando por uma situação grave. Catalisando a exigência da organização para que o processo de consultoria seja breve e resolva o problema logo. Assim, o cliente acaba por não cooperar com o trabalho do consultor e as atividades planejadas não são executadas da forma que deveriam, interferindo negativamente nos resultados esperados após o serviço. Deve-se, portanto, respeitar os limites da relação entre o consultor e o cliente, pois o papel do consultor é auxiliar o administrador a ser um diagnosticador, contribuindo para que o cliente estabeleça suas ações, sem a sua dependência (SILVA, 2009; SCHEIN, 1972). Para prestar um bom trabalho, Block (2001), afirma que na consultoria existem três tipos de habilidades fundamentais que são utilizadas:

Habilidades técnicas: saber primeiramente do que o outro está falando, sendo necessário ser especialista no assunto. Habilidades interpessoais: transformar ideias em palavras, ouvir, dar apoio ou discordar de forma razoável; e Habilidades de Consultoria: refere-se à competência na execução de cada um dos passos que compõem cada fase do projeto de consultoria.

De acordo com essa perspectiva, “o conhecimento técnico precisa andar junto com as habilidades interpessoais” (CORREIA; FEITOSA; VIEIRA, 2008, p.18). A partir disso, Block (2001), explica que ao agir como consultor, atua-se sempre em dois níveis. O nível do conteúdo que é a solução de problemas, parte explícita ou racional da discussão denominada pelo autor como problema técnico/administrativo. Simultaneamente em que se atua, no nível de dados, no qual o consultor e cliente estão gerando e percebendo seus sentimentos em relação ao outro, se estão se sentindo aceitos ou se encontram resistências, se percebem alta ou baixa tensão, apoio ou confrontação.

Nesse sentido, Almeida (2007), identifica que a condição na qual se encontra o consultor por si só gera uma resistência do cliente, pois ao ser contratado, o consultor é um estranho que está se aproximando em um ambiente organizacional já pronto e acabado, forçando muitas vezes as pessoas a modificarem seus comportamentos. Assim, esse agente

deve ajudar o cliente a expressar diretamente, em palavras, seus sentimentos negativos, sendo essa uma forma de acabar com a resistência. Tendo em vista que o cliente pode ter ressalvas quanto à intenção de ajuda do consultor, surgindo a possibilidade de ter uma atitude defensiva que dificulte a implementação de ações previamente acordadas. Associado a isso, muitas vezes o cliente não se percebe neste comportamento e de que forma impacta para o insucesso do trabalho, impondo resistências ao consultor (BLOCK, 2001; ALMEIDA, 2007).

No que se refere a estas resistências, Argyris (1970 apud MOURA, 2008) afirma que essas irão testar o comportamento do interveniente sob pressão considerando que surgirão: questionamentos e pedidos de detalhamento dos passos da pesquisa; desculpas em função do tempo e das pressões; solicitação de garantias de resultados; receio de que a mudança desestabilize o sistema; desconfiança sobre a utilidade prática ou a preocupação genuína do pesquisador com os problemas da empresa, entre outros. Assim, percebe-se que a resistência incorpora muitas formas sutis. Quando este agente começa a enfrentar uma dessas formas, vez ou outra pode sumir e aparecer de um modo diferente (BLOCK, 2001).

Na opinião de Block (2001), cada passo na direção da implementação de uma solução pode ser observado como oportunidade para engajar o cliente e reduzir a resistência, pois esperar pela fase de implementação para vencer as resistências é tarde demais. Por isso, os intervenientes não devem se mostrar defensivos. Quanto mais o cliente puder expressar seus sentimentos de desconfiança, mais livre se sentirá para considerar os méritos da oferta do consultor e quanto maior for a autenticidade desse agente, maior será a confiança depositada pelo cliente.

Esse clima de abertura possibilita também o consultor trabalhar a confiança, na visão de Hirsche e Mattos (2010), no qual é possível errar e acertar, e também buscar explicitar premissas, clarear percepções e fazer emergir o que está implícito ou camuflado, proporcionando a reflexão, o diálogo e aprendizagem. Do mesmo modo, Almeida (2007), enfatiza a importância da transparência, no sentido de exprimir a verdade, como um dos elementos definidores de confiança, contribuindo para a continuidade da relação consultor-cliente.

De acordo com Almeida (2007, p. 72), “a confiança é adquirida no cotidiano da relação entre os indivíduos e implica em mutualidade de experiências, não sendo um processo construído unilateralmente”. Deste modo, a autora identifica os aspectos inerentes na

construção da confiança na prestação de serviço da consultoria em três fases: anterior à experiência relacional, no decorrer da experiência relacional e no fechamento do contrato. Outro ponto a considerar é que, a partir do momento no qual as respostas às expectativas de ambos estão alinhadas com o propósito do trabalho, potencializando a tomada de decisões mais arriscadas pelo cliente, a confiança vai se construindo, configurando-se como um alicerce necessário para a segurança em uma nova situação. Nesse sentido, a atividade de consultoria pode ser muito importante para superar as resistências naturais em um processo de mudança (JACINTHO, 2004).

2.4 A atividade de Consultoria em Micro e Pequenas empresas (MPEs)

No contexto econômico brasileiro é indiscutível a relevância das MPEs, no desenvolvimento nacional na geração de empregos e renda, cuja participação é de 53,4% do PIB do comércio do Brasil, na indústria possui 22,5% do PIB. E no setor de serviços, totaliza 36.3%, mais de um terço da produção nacional (SEBRAE, 2014; SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012). Somando-se a isso, o SEBRAE (2017), aponta que as micro e pequenas empresas apresentaram um faturamento de R\$ 3,6 milhões em 2016, evitando o agravamento do desemprego, sendo responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada (52% do total). Há uma notória dependência da economia relacionada às MPEs, tornando-se relevante distinguir esses empreendimentos. Neste intuito, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), define as MPEs por meio da Lei Geral, que as enquadra no embasamento da receita bruta anual, estabelecendo a microempresa, como sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, adequadamente registrado nos órgãos competentes, que obtenha, em cada ano, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Caso a receita bruta anual seja superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00, a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte (SEBRAE, 2018). Visando promover a diferenciação entre as pequenas e grandes empresas no tocante as suas características Kassai (1997), sintetiza no quadro 4, abaixo:

Quadro 4. Diferenças entre Pequenas e Grandes empresas

Levantamento das características de diferenciação das MPES		
Característica	Grandes Empresas	Pequenas Empresas
Adaptabilidade	Pequena	Grande
Administração	Profissional	Pessoal ou Familiar
Capacidade de interpretar e utilizar políticas e dispositivos legais	Grande	Pequena
Capacidade de utilizar especialistas	Grande	Pequena
Capacitação profissional	Especializada	Não- especializada
Capital	Dissolvido	Concentrado
Concentração de recursos	Capital	Trabalho
Decisão	Descentralizada	Centralizada
Estrutura	Organizada	Informal
Flexibilidade	Pequena	Grande
Forma Jurídica	Sociedade Anônima	Limitada
Ganhos de Escala	Grande	Pequenos
Idade Média	Alta	Pequena
Níveis Hierárquicos	Muitos	Poucos
Nº de Funcionários	Grande	Pequeno
Nº de Produtos	Grande	Pequeno(Único)
Recursos Financeiros	Abundantes	Escassos
Sistemas de Informação	Complexos, formalizados e informalizados	Simples, Informais
Utilização de Tecnologia	Alta	Baixa(Artesanal)

Fonte: Adaptado de Kassai (1997)

Analisando o quadro acima, são nítidas as características divergentes entre as grandes empresas e as pequenas empresas, tais características refletem o distanciamento referente as práticas adotadas em ambos os segmentos. Observando essas diferenças Pitanga (2013), comenta que as MPEs são reconhecidas pelo despreparo do gestor, tendo comumente suas decisões e ações vinculadas à experiência e intuição, podendo estes fatos explicarem as discrepâncias que há entre o empreendimento de pequeno porte e de grande porte.

Somando-se a isso, o Anuário de Trabalho das Micro e Pequenas Empresas (2013), indica que um trabalhador da MPE recebe, em média, um salário 40% menor em comparação ao trabalhador da grande empresa, a partir disto, é possível entender a capacidade dessas empresas em absorver expressivos contingentes de mão- de- obra, normalmente a um baixo custo, com mínimas exigências de qualificação (LUNA,1983). Convém destacar que as MPEs retêm maior contingente de trabalhadores informais em relação às empresas de maior porte, tendo este fato relação direta com os indicadores de informalidade e rotatividade da mão de

obra persistentes nesses empreendimentos. Uma parcela dessa rotatividade atribui-se a menor formalização das suas relações de trabalho, geralmente os ocupados apresentam menor instrução e experiência, desfrutando de estreitas possibilidades de qualificação e treinamento profissional, pois muitas dessas empresas não conseguem igualar os salários, ofertar programas de treinamento, qualificação e elaborar planos de carreira como as empresas de maior porte (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012). Com isso, nota-se que a existência das MPEs está permeada por uma série de desafios.

Nesse cenário, a consultoria empresarial surge como uma ferramenta que fornece apoio à gestão, possibilitando acesso a profissionais dotados de vivências e conhecimentos empresariais, pois, apesar do espírito empreendedor, os proprietários dessas empresas, de modo geral, são desprovidos de conhecimentos para instruir o gerenciamento de seus negócios. O crescimento do número de MPEs, inevitavelmente gera a necessidade pelos serviços de suporte à gestão, em função da complexidade do ambiente econômico que integram (TEIXEIRA, 2002; MIRANDA et al, 2012; SILVEIRA, 2007). Entretanto, há um expressivo distanciamento entre essas empresas e os serviços de consultoria, comumente não se observa a demanda pelos serviços devido aos custos das intervenções, questão orçamentária, resistência dos dirigentes, proprietários e falta de tempo e interesse destes em descobrir suas legítimas necessidades (CONCEIÇÃO, 2015; PADULA; VALDON, 1996).

Associado a isso, os micro e pequenos empresários apresentam dificuldade em procurar os serviços, muitas vezes pelo fato de que essas atividades se originam pela necessidade e estrutura familiar, acarretando na demora das decisões e desconhecimento em perceber as negligências do negócio (SANTOS; GÓES, 2015). Alves et al. (2015), explicam que os serviços de consultoria são vistos como custos e não como um investimento nas MPEs, levando à desistência em utilizá-los por considerar desgastante executar as mudanças sugeridas pelos consultores. Além disso, existe receio em expor o ocorrido na gestão do negócio. Portanto, o trabalho do consultor no ambiente das pequenas organizações normalmente é carregado de nuances que exigem desse profissional uma capacidade maior do que a exigida em trabalhos nas grandes organizações, sendo fundamental estabelecer divisas entre os aspectos particulares e profissionais. Configurando a necessidade de preparo e atenção do consultor para atuar nesse tipo de empreendimento, pois os gestores possuem maior dificuldade para entender o campo de possibilidades das intervenções (LOSS, 2001;

PADULA; VALDON, 1996).

Ao longo da discussão iniciada nesse capítulo, foi possível adquirir uma visão definida a respeito da atividade de consultoria, que proporcionou identificar os componentes da temática, tais como a origem e o desenvolvimento, em que foram retratados os fatos históricos que transpassam seu crescimento e consolidação, além da apresentação da atividade de consultoria e suas pertinentes tipificações, fases e etapas, incluindo a relação consultor cliente. Verificou-se também a presença da consultoria empresarial nas MPES, na orientação e gerenciamento dos negócios. Em razão de frisar esses pontos, as seções anteriores oferecem, portanto, apoio a uma nova discussão sobre a atuação dos consultores nos negócios do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco, que será apresentada no decorrer do capítulo seguinte.

3 O POLO DE CONFECÇÕES: A EXPERIÊNCIA SOCIOPRODUTIVA NO AGRESTE PERNAMBUCANO E A PERSISTÊNCIA DA INFORMALIDADE

Situado na região que corta os estados orientais do Nordeste, entre a Zona da Mata e o Sertão, o recém-chamado Polo de Confeccões do Agreste, firmou-se historicamente como um aglomerado de atividades produtivas, comerciais e de serviços, ao redor das feiras da sulanca, nos municípios de Santa Cruz do Capibaribe, Caruaru e Toritama; entretanto, atualmente, estende-se por diversos municípios do Agreste Pernambucano. As unidades produtivas são predominantemente compostas por “fabricos” e “facções”² e as atividades comerciais acontecem nas feiras da sulanca e nos grandes centros comerciais. Sua origem é atribuída à ação espontânea de homens e mulheres localizados em áreas predominantemente rurais do Agreste de Pernambuco (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2011; 2013).

Em meio à crise agrícola da cotonicultura e o clima semiárido nordestino, o aglomerado surge como uma forma de sobrevivência da população Agrestina. Nesse contexto, buscam-se formas de trabalho, resultando em migrações rumo ao Centro-Sul, transfigurando-se também um novo meio de sobrevivência: a produção e comercialização de confeccões (LIRA, 2006; GOMES, 2002). Assim, pode-se dizer que “o que hoje é denominado de Polo de Confeccões do Agreste nasceu pela ação do povo agrestino que vislumbrou na produção de vestuário uma alternativa de renda para garantia da sobrevivência das famílias” (ZANATTA, p. 136, 2016). Segundo Gomes (2002), a evolução desse território constituiu-se, gradativamente, em uma região sem tradição industrial e assalariamento, pouco avançada numa visão capitalista, possuindo as feiras da sulanca como elemento de articulação socioeconômica.

Correlata à confecção, a produção da sulanca - “corruptela das palavras sul e helanca, designando produtos de vestuário confeccionados com malhas vindas do sul do país” (LIRA, 2006, p.1) - originou-se em Santa Cruz do Capibaribe, entre os anos de 1940 e 1950, a partir do deslocamento de comerciantes para Recife, no transporte de produtos, como queijo, carvão e galinhas, retornando e trazendo retalhos de tecidos, que a princípio eram usados para

² Denomina-se como fabrico as unidades produtivas familiares que funcionam comumente na base do trabalho domiciliar, de caráter informal. Podendo ter nenhum trabalhador contratado, utilizando-se unicamente mão de obra familiar, ou haver a contratação (geralmente informal). As facções são unidades produtivas formadas em condições ainda mais precárias que os fabricos, sendo subcontratadas por fabricos e fábricas para atender suas demandas, especializando-se na execução de uma ou mais tarefas do processo de produção: costura, bordado, corte, implantação de casas e botões, podendo ser composta por uma costureira ou por um grupo (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2013).

confeccionar colchas, tapetes, roupas de crianças e roupas rústicas para o trabalho no campo, feitos pelas costureiras da região. Posteriormente, esses produtos foram vendidos nas feiras locais. As peças confeccionadas eram voltadas à população mais pobre, tendo como atrativo seus baixos preços. Uma vez que a atividade se estabeleceu, gerando uma clientela, agregando produtores e vendedores, a demanda pelos retalhos aumentou. Os compradores passaram a buscar os retalhos em São Paulo impulsionando a atividade. Desse modo, a feira da sulanca desenvolveu-se, no ano de 1970, em Santa Cruz do Capibaribe, em Caruaru formou-se em 1980, e se estabeleceu em Toritama no final da década de 1990 (LIRA, 2006; GOMES, 2002).

Através da iniciativa dos seus pioneiros, pouco tempo após, surgiram diversas lojas atacadistas de tecidos e máquinas industriais de costura e aviamentos, auxiliando o fornecimento de insumos e a célere dilatação da produção (LIRA, 2006). Com a ampliação das atividades produtivas e comerciais do aglomerado, as feiras da sulanca passaram a não comportar tal expansão e nos anos 2000, iniciava-se a construção dos grandes centros comerciais, em Toritama, Caruaru e Santa Cruz do Capibaribe, resultante da iniciativa de investidores privados, em parceria com os poderes públicos municipais. Inicialmente, foi inaugurado o Parque das Feiras, em 2001, em Toritama, às margens da BR 104. Ao passo que, o Polo Comercial de Caruaru foi construído em 2004, no Km 62, na BR 104. O Moda Center, localizado em Santa Cruz do Capibaribe, teve sua inauguração em 2006, cujo objetivo era substituir a feira da sulanca.

Apesar dessas transformações, observam-se alguns ocorridos como no Parque das Feiras e Moda Center, no qual, os feirantes não integrados, pelas novas estruturas acomodaram-se nas áreas externas, utilizando os mesmos bancos antes colocados nas ruas da feira da sulanca. Em Toritama, persiste o tratamento dos feirantes da região como sulanqueiros. Em Caruaru, é recorrente o comportamento dos feirantes em montar seus bancos, no interior da feira, no parque 18 de maio. Portanto, nestes três casos, mesmo com as aparentes mudanças ocorridas, relacionadas à infraestrutura, logística e imagem desses espaços, algo da feira ainda persiste (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2013; XAVIER et al, 2009).

Associado a isso, os primeiros passos direcionados à modernização do aglomerado remete ao ano de 2002, em que por intermédio de instituições em conjunto com a liderança do SEBRAE e Sindicato das Indústrias do Vestuário do Estado de Pernambuco (SINDVEST) foi difundida uma forte campanha com o objetivo de renomear o aglomerado para “Polo da Moda

de Pernambuco” ou “Polo de Confeccões do Agreste de Pernambuco”. Por meio de um convênio firmado, em 1997, com a BFZ, uma ONG alemã, o SINDVEST decidiu instalar na região uma subsele e, conseqüentemente, deu andamento ao Projeto de Desenvolvimento do Polo de Confeccões do Agreste, por meio de pactos de governança, incluindo a formação de um comitê gestor, que reuniu consultores, representações empresariais, prefeituras, empresários, agências financeiras e gestores (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2013; LIMA, 2013).

Paralelamente a isso, também no ano de 2002, o SINDVEST participou de uma ação articulada com o SENAI, governo do estado e SEBRAE, elaborando o Projeto “Sulanca Extra”, que pretendia responder às demandas de capacitação dos confeccionistas de Santa Cruz do Capibaribe. O Projeto gerou uma vasta campanha local na mídia e nas associações empresariais. Sua combinação junto a outras ações visava à modernização das atividades desenvolvidas no aglomerado, atuando também na sua imagem, desconstruindo a marca sulanca, que sempre esteve associada a produtos de baixa qualidade. Desse tempo em diante, foram empreendidos esforços em prol de uma reelaboração, buscando substituir a “Feira da Sulanca” pelo “Polo de Confeccões”; o “sulanqueiro” pelo “ empresário”. Nesse percurso, a “rodada de negócios” vem ganhando projeção como estratégia de venda e marketing dessa nova imagem (LIMA, 2011; VÉRAS DE OLIVEIRA, 2011).

Alguns anos depois, em 2009, foi divulgado pelo Estado o Programa de Produção e Difusão de Inovações para a Competitividade de Arranjos Produtivos Locais (PRO-APL), de Pernambuco, tendo o financiamento do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), no valor de US\$2.606,07, e parceira com o SEBRAE-PE e a Federação da Indústria de Pernambuco (FIEPE). Integrando parte das políticas públicas do Governo de Pernambuco, orientadas para o desenvolvimento da região, a iniciativa ocorreu devido à queda de 32,67% no setor de vestuário, confeccões e acessórios, e a existência da ameaça da comercialização dos produtos chineses, associada à vulnerabilidade dos negócios, 80% informais. As instituições atuantes no local³ junto ao governo do Estado, mediante um planejamento estratégico, conceberam uma organização social: o Núcleo Gestor da Cadeia Têxtil e de Confeccões em Pernambuco (NTCPE), estimulando a cooperação, inovação e troca de

³ Associação Comercial Industrial de Toritama (ACIT); Associação Empresarial de Santa Cruz do Capibaribe (ASCAP), Associação Comercial e Empresarial de Caruaru (ACIC), SEBRAE, Instituto Tecnológico de Pernambuco (ITEP), Sindicato das Indústrias do Vestuário do Estado de Pernambuco (SINDVEST) (NTCPE,2018).

informações no meio das entidades de fomento, poder público, empresas e academia (NTCPE, 2018). Ao analisar tais ações sucessivas, Pereira e Vêras de Oliveira (2013) observam que:

[...] um novo arranjo institucional vem sendo construído na região, envolvendo e ressignificando o referido aglomerado produtivo[...] tal arranjo tem tido como base um conjunto diverso de agentes coletivos – públicos e privados –, uns originados da própria dinâmica do Polo, sendo mais antigos, outros mais recentes e exógenos, que passaram a atuar nesse espaço, ao perceberem as potencialidades ali existentes (PEREIRA; VÉRAS DE OLIVEIRA p. 381, 2013).

Pode-se afirmar que o destaque conquistado pelo Polo, nos últimos 10 anos, atribui-se conjuntamente à ação “de diversos agentes coletivos que passaram a atuar, tanto no sentido da criação de vínculos institucionais que denotassem a constituição de um Arranjo Produtivo Local, como em vista da resolução de problemas inerentes aos negócios locais” (PEREIRA NETO, 2011, p.173). Entre esses agentes, nota-se a atuação de consultores no aglomerado produtivo, sejam intermediados pelo SEBRAE, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), ou de forma independente, tais serviços configuram-se como um novo instrumento de inserção junto a essa dinâmica. Nas atividades comerciais e produtivas, são difundidos elementos da cultura capitalista, aderindo-se a práticas de gestão e organização (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2011; LIMA, 2011; PEREIRA NETO, 2011). Isso vem se dando, em um segmento de negócios marcado por:

[...] origem e comando familiar dos negócios; a comercialização por meio das feiras de rua; o aproveitamento dos restos da industrialização do país e o empirismo criativo como forças históricas; poucas barreiras de entrada a novos agentes; fabricos e facções como formas de organização da produção mais recorrentes; uma alta incidência de “informalidade” nos negócios e nas relações de trabalho (exploração de mão de obra doméstica e subempregada); prevalência de baixa escolaridade, pouca qualificação profissional [...] baixa qualidade de grande parte da produção, preço competitivo e incrementos qualitativos recentes; expansão no entorno e consolidação como principal atividade local; evolução histórica do papel do Estado, de “omisso e negligente” inicialmente a “discreto apoiador, legitimador e fiscalizador” recentemente; a ausência de grandes plantas fabris; a formação de uma “elite associada”; e funcionar como fator decisivo ao elevado crescimento populacional nos municípios-eixo (SÁ, 2015, p.197.).

Complementarmente a esse quadro Sá (2015), identifica duas tendências em relação a essa dinâmica produtiva. A primeira, em que os cálculos são realizados empiricamente, baseados nas experiências do negócio. A segunda, que utiliza fontes próprias de conhecimento através da consultoria. Somando-se a isso, Almeida Pereira (2018), em seu estudo na cadeia produtiva do *jeans* constatou:

[...] que na base do contato com os prestadores de serviços existe a declarada

intenção de barateamento dos serviços, a negociação face a face por menores preços. Isto indica, ao que parece, que os custos estão na “ponta do lápis” [...] porém, de certa forma, evidencia também uma maneira adaptada de se adequar às exigências legais, e que se conecta, se imbrica a um modo de fazer informal (ALMEIDA PEREIRA, 2018. p.125).

A respeito disso, Pereira (2013), explica que a indústria da região, se desenvolveu sem estrutura e incentivos públicos, sobressaindo-se a autonomia dos empreendedores locais, investindo nas suas atividades tipicamente domésticas e familiares, sob uma visão, de início mais artesanal. Assim, a informalidade marca a região do Polo de Confecções do Agreste e seus habitantes a usam para adentrar na produção, desenvolvendo suas atividades de modo improvisado, pois até os dias de hoje, o Polo vive e se desenvolve em razão dos poucos impostos e direitos pagos, ignorando na maioria das vezes as obrigações trabalhistas. É expressivo o número de casos nos quais as famílias administram a venda de mercadorias, a compra e produção como um todo. Formando-se unidades produtivas nas próprias casas. Assim, observa-se que a forma de gestão e organização do trabalho são vinculadas ao parentesco, e são conduzidas de modo improvisado e intuitivo (LIMA, BEZERRA, 2002; ALMEIDA PEREIRA, 2018).

Nesses negócios, as unidades produtivas são estruturadas a partir de padrões similares de organização e processo produtivo, cujos proprietários “apresentam desconhecimento e dificuldades de assimilação de aspectos referentes ao gerenciamento da rotina, padronização e racionalização de seus empreendimentos” (PEREIRA NETO, 2011, p. 126). Seguindo essa perspectiva, a articulação dos agentes coletivos em contato com o Polo para a adoção de práticas relacionadas ao padrão e à lógica de modernização torna-se difícil tanto para trabalhadores quanto para os gestores. De modo que a integração de tais práticas aparenta ser algo custoso em função do desenvolvimento e da origem das atividades locais, admitindo-se a pouca racionalização da gestão e dos processos presentes (LIMA, 2011; VÉRAS DE OLIVEIRA, PEREIRA 2013).

Nessas circunstâncias, “a modernização e a racionalização do processo produtivo e da administração dos empreendimentos não resultam, necessariamente, em abandono das antigas práticas, mas na combinação de velhas e novas práticas” (ZANATTA, 2016, p.132). Sendo possível, as unidades produtivas possuem uma fachada formal, e permanecerem com suas operações na chamada “informalidade formal”. Tal dinâmica formal- informal, adquire

maior complexidade a partir do momento que o proprietário cadastra a unidade produtiva como uma empresa, iniciando práticas de modernização com a finalidade de alavancar o negócio, mantendo arraigados os traços da informalidade. As junções dessas dinâmicas provocam tensões na gestão, produzindo um hibridismo entre o tradicional e o moderno (SEBRAE, 2013; ALMEIDA PEREIRA, 2018).

Essa dinâmica ainda possui como marca a participação da informalidade no modo de gerir o negócio, observando-se a ausência de rotinas padronizadas, na qual, muitas vezes, utilizam-se anotações avulsas para o registro das entradas e saídas de mercadorias. Nesse cenário, a relação de trabalho obtém um novo significado, a informalidade que sempre esteve presente, no desenvolvimento do Polo, passa a ser inserida não mais unicamente como estratégia para sobrevivência das atividades desenvolvidas ali, mas também como uma peculiaridade da recente dinâmica de acumulação estabelecida no seu núcleo (ALMEIDA PEREIRA, 2018; BEZERRA, 2013). Nesse sentido, Bezerra (2013, p. 335), afirma que “o Polo supera sua inserção local e “marginal” na medida em que transforma seu sentido estrito de luta pela sobrevivência e adquire, para além desse, o sentido de estratégias de acumulação”. Passando, então a vigorar a acumulação de capital, norteada pela produção em larga escala, com o objetivo de produzir lucro, incorporando estratégias mais racionalizadas de gestão (BEZERRA, 2013). Sendo verificado por Almeida Pereira (2018):

[...]mesmo diante da sua trajetória marcada pela informalidade do negócio, o proprietário não titubeou em adquirir equipamentos novos para abrir a lavanderia por meio de linha de crédito que pôde acionar por já estar com a firma novamente registrada. Percebemos aí uma mudança que vai aproximando-o cada vez mais da modernização, pois a escolha por maquinário vindo de fábrica se impôs, mesmo com os custos relativos a esta decisão[...] foi uma escolha racional, dentro de uma lógica econômica, de busca por excedente. O outro elemento de destaque é a acirrada competitividade frente a outros donos de lavanderias, em que a regularização do negócio se torna elemento de diferenciação, visto que garante a permanência da empresa no mercado (ALMEIDA PEREIRA, 2018. p. 214).

Observam-se mudanças no modelo de gestão, sendo inseridas técnicas de administração, próximas dos procedimentos capitalistas, ocorrendo mudanças na dinâmica do Polo, que obteve uma configuração complexa e novos contornos, passando a agregar paradoxalmente, formas técnicas, organizacionais e de infraestrutura modernas, com elementos informais que sempre estiveram presentes na sua dinâmica. O Polo dá sinais contraditórios, em relação as suas mudanças. Se por um lado elas vêm ocorrendo, por um outro lado, tais mudanças não são isentas de tensões em meio ao padrão moderno e a gestão

intuitiva e improvisada que sempre conduziu o negócio (VÉRAS DE OLIVEIRA,2011; SEBRAE, 2013; ALMEIDA PEREIRA, 2018.).

O que se vê ainda é a limitada adesão para um modelo de atuação mais empresarial e profissional por parte dos gestores e donos dos negócios. Nessas condições, apesar dos impulsos de formalização, o Polo não tem sido capaz de superar seu histórico de informalidade, que perdura, metamorfoseando-se (VÉRAS DE OLIVEIRA; BRAGA, 2014).

Agora que já se reconhece o contexto histórico em que se desenvolveu o Polo de Confecções do Agreste Pernambucano, os primeiros passos direcionados à modernização do aglomerado, bem como a participação de diversificados agentes nesse processo, dentre estes os consultores. No qual, percebeu-se a nova configuração complexa que foi adquirindo passando a integrar formas técnicas, organizacionais e de infraestrutura modernas, com os elementos informais sempre presentes em sua dinâmica.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo expõe o Delineamento da Pesquisa, em relação a sua tipologia e realidade do estudo, como também a estratégia metodológica adotada visando alcançar os objetivos geral e específicos do trabalho, estruturado em quatro fases.

4.1 Delineamento da Pesquisa

A classificação da pesquisa foi fundamentada em Vergara (2009), definida quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Quanto aos fins, caracteriza-se como um estudo descritivo, pois expõe as formas de atuação dos profissionais de consultoria no que diz respeito à modernização da gestão no Polo de Confecções do Agreste, como também descreve a percepção e as ações desses agentes relacionando-as com a informalidade da gestão e processos no sistema-cliente.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo e bibliográfica. Pesquisa de campo, pois foi realizada uma investigação empírica junto a consultores que atuam na direção da modernização da gestão e que dispõem de elementos para explicar tal fenômeno, utilizando entrevistas semiestruturadas para esse fim. A pesquisa tem caráter bibliográfico, pois fez uso de um arcabouço teórico, baseado no material publicado em livros, redes eletrônicas e revistas que tratavam sobre o assunto do estudo. É classificada como qualitativa, porque responde questões particulares, em um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com a realidade social (MINAYO, 2009).

4.2 Estratégia Metodológica

Buscando alcançar os objetivos geral e os específicos deste estudo, o método de pesquisa foi dividido em quatro fases distintas, conforme descrito a seguir:

a) 1ª fase - Pesquisa bibliográfica: inicialmente foi realizada uma revisão de literatura, com o objetivo de adquirir informações sobre o tema, selecionando os assuntos pertinentes ao estudo, por meio da consulta a periódicos e livros sobre a consultoria e o histórico do Polo de Confecções em sua origem e transformações recentes. Essa fase é

importante, pois conforme afirma Rampazzo (2002), qualquer pesquisa, em qualquer área, considera e exige previamente uma pesquisa bibliográfica, seja para o entendimento da situação em questão, seja para a fundamentação teórica e justificativa das contribuições e limites da pesquisa.

b) 2ª fase - Delimitação do campo empírico: baseado na temática do trabalho, o campo empírico foi determinado, com o intuito de aprofundar o tema escolhido. A pesquisa foi realizada junto a um grupo de consultores que possuem contato com a realidade socioprodutiva local. A seleção destes sujeitos ocorreu por acessibilidade, que segundo Vergara (2009), distancia-se de qualquer procedimento estatístico, ocorrendo pela facilidade de acesso aos participantes da pesquisa por parte da pesquisadora.

c) 3ª fase - Coleta de dados: a partir da revisão de literatura, foi elaborado um roteiro (ver apêndice A), semiestruturado de entrevista, contendo doze perguntas, que posteriormente utilizou-se na etapa exploratória da pesquisa. Essa etapa foi de suma importância, pois proporcionou a pesquisadora uma descrição mais precisa acerca do fenômeno estudado (CERVO, 2007). Assim, foi realizada a primeira entrevista semiestruturada, no mês de março de 2018, com a consultora A. A escolha por esse tipo de entrevista permitiu ao entrevistado discorrer sobre o tema em questão sem prender-se à indagação formulada, proporcionando uma maior abertura para explorar a problemática do estudo (MINAYO, 2009). Após essa etapa, foi aperfeiçoado o roteiro anterior, originando-se um novo roteiro (ver apêndice B) melhor definido, composto por 24 perguntas, sendo este utilizado durante toda segunda etapa da entrevista. No mês de maio de 2018, foi realizada a segunda entrevista com os consultores B e C. No mês de junho de 2018, foi realizada a terceira entrevista com o consultor D. A quarta entrevista foi realizada no mesmo mês com o consultor E. Por fim, a quinta entrevista foi realizada no mês de julho com o consultor F. Foram entrevistados no total 6 consultores, sendo realizadas cinco entrevistas. As entrevistas ocorreram, em sua maioria, no próprio ambiente de trabalho dos entrevistados, à escolha do dia e horário da preferência dos mesmos, sendo realizadas, cada uma, num tempo médio de 42 minutos, sendo devidamente gravadas, após as autorizações dos entrevistados, para posterior transcrição.

d) 4ª fase - Análise dos dados: o foco da análise consistiu em explorar o conjunto dos relatos concernentes ao tema do estudo. Ao realizar a análise e interpretação de

informações geradas pela pesquisa qualitativa, deve-se seguir o que é homogêneo, e o que se diferencia em um mesmo meio social. Neste trabalho, a análise foi inspirada em Minayo (2009), a partir da análise de conteúdo, em que a pesquisadora buscou compreender os significados no contexto da fala dos entrevistados, tendo início com uma pré-análise, seguida da exploração do material da entrevista finalizando com a interpretação, que será apresentada na seção 5, em diálogo com a discussão teórica.

Agora que já foi apresentando o Delineamento da Pesquisa e a Estratégia Metodológica utilizada no trabalho, é possível seguir com a análise e discussão dos resultados da pesquisa de campo realizada.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise da pesquisa de campo foi realizada tendo como base os objetivos específicos do TCC. Logo, este capítulo dará ênfase aos objetivos, a seguir:

1. Caracterizar as etapas de intervenção no que diz respeito à modernização da gestão junto a sistemas clientes do segmento de confecção;
2. Descrever a percepção dos consultores frente à informalidade da gestão e dos processos no sistema-cliente.
3. Apontar as ações dos consultores frente à informalidade da gestão e dos processos no sistema-cliente.

Diante dos objetivos específicos apresentados, a fim de garantir uma base de informação que sustentará a análise proposta nesse trabalho, segue abaixo no quadro 5, a caracterização dos sujeitos da pesquisa preservando suas identificações:

Quadro 5: Caracterização dos sujeitos da pesquisa.

Sujeitos da Pesquisa	Formação	Tempo de atuação (anos)
Consultora (A)	Administração	5
Consultor (B)	Química	2
Consultor (C)	Química	2
Consultor (D)	Administração	20
Consultor (E)	Engenharia de Produção	5
Consultor (F)	Administração	36

Fonte: dados coletados (2018)

A consultora A: iniciou sua carreira através da docência em faculdades e cursos técnicos e após alguns anos de experiência, iniciou as atividades de consultoria na área de gestão. Possui especializações em gestão empresarial, gestão estratégica e gestão de pessoas.

Os consultores B e C: iniciaram na consultoria, a partir da participação em um edital que tinha a finalidade de selecionar *startups* para serem incubadas. Assim, foi observada por esses consultores uma oportunidade para trabalhar com a análise de efluentes, inserindo-se no mercado de consultoria da região.

O consultor D: iniciou na área de consultoria por volta do ano de 1988. Anteriormente a isso, administrava sua empresa há 15 anos e viu na consultoria uma forma de tomar um novo rumo em sua carreira, aproveitando a experiência adquirida como empreendedor. Possui

especialização em Gestão Financeira.

O consultor E: antes de trabalhar com consultoria, atuava como docente, realiza consultoria dentro do foco de engenharia de produção, com trabalhos principalmente no segmento de vestuário. Atua de forma associada.

O consultor F: iniciou a atividade em um órgão público, no qual trabalhou por 33 anos, após esse período teve a iniciativa de montar sua empresa de consultoria, atuando de forma associada e individual.

5.1 Etapas de intervenção concernentes à modernização da gestão junto a sistemas clientes

O processo de consultoria até o momento foi abordado sob o ponto de vista teórico. Agora será apresentado a partir dos relatos dos consultores nas entrevistas realizadas.

As etapas de intervenção são descritas pela consultora A, evidenciando-se a participação do gestor no transcorrer da consultoria, conforme apresentado abaixo:

[...] toda empresa a gente inicia com um diagnóstico [...] pra identificar quais são as dificuldades da empresa, quais são os pontos fortes, então a partir daí a gente mostra quais são os problemas da empresa a fundo mesmo [...] o planejamento também é feito em conjunto, sempre em conjunto com eles (com os gestores), seja um planejamento estratégico, um plano de ação. A partir daí, [...] ele pode tomar as providencias pra a melhoria da empresa, e a consultoria, ela vai acompanhar esse processo de melhoria da empresa, [...] o que tá sendo feito e porquê, e o que não está sendo feito e porquê[...] então a gente faz na parte de acompanhamento, sempre semanal junto com o gestor [...] e envolve outras pessoas também da equipe. Para que seja garantido o que foi feito desde o início, né? Do diagnóstico, do planejamento, das decisões que foram tomadas, que elas sejam realizadas, então é muito isso, avaliação sempre, avaliação dos resultados pra que veja se tá atingindo no período esperado os resultados e... Quais são as necessidades da equipe para poder atingir esse resultado, então tudo isso é bem acompanhado (Consultora A, entrevista em 26.03.18).

A partir do exposto, observa-se que no diagnóstico são levantadas informações sobre a situação da empresa cliente, ponto que vai ao encontro ao definido por Neves Jr. (2002), que ao dividir o trabalho de consultoria, inicia esse processo a partir de uma investigação, e constatação de causas. Também percebe-se na intervenção a presença do acompanhamento das ações empreendidas e dos resultados, como caracterizado por Block (2001), na fase de extensão, reciclagem e término, na qual é avaliado o transcorrido nas fases antecedentes,

havendo o controle dos resultados, conforme Oliveira (2009), através de uma avaliação realizada pelo consultor. Assemelha-se nesse aspecto, à sintetização da consultoria descrita pelo o consultor B:

A primeira fase é a fase de visita, a gente sempre visita [...] a lavanderia, visita e coleta dados, [...] coleta dados de relatórios de análise química tanto de efluente quanto de liberação de gás [...] então a gente de posse dos dados, coloca eles sobre a mesa e discute o que é que tá fazendo com que esses dados, eles revelem [...] tais resultados negativos para aquela empresa, [...] encontrando a causa do problema a gente pode propor a solução[...] a partir disso, é gerado um relatório esse relatório ele vai ser apresentado para o dono de lavanderia e um de nossos técnicos ele vai ser treinado para fazer a implementação, aí no relatório existe tipo um tutorial, o que fazer para resolver aquele problema, o que fazer e em que hora fazer [...] aí esse técnico nosso passa geralmente um mês em campo [...] tanto para colocar o plano em prática quanto para treinar alguém da própria empresa, é nesse princípio.. Depois disso as nossas visitas continuam só que de maneira mais esporádica (Consultor B, entrevista em 16.05.18).

Essas abordagens acerca da consultoria refletem o constatado por Jacintho (2004), ao observar as semelhanças entre as fases, e a ênfase em etapas ou ferramentas condicionadas à formação do consultor. Para o consultor D, a consultoria é esquematizada da seguinte forma:

[...] eu vou na empresa na primeira visita, faço um diagnóstico, em cima desse diagnóstico eu estipulo o tempo previsto (da consultoria) de acordo com a quantidade de visitas a serem realizadas naquela empresa, [...] depois do diagnóstico aí vem a parte do desenvolvimento das distribuições das atividades dentro da empresa, ou seja, o trabalho, quem é quem dentro da empresa, definindo um organograma mais consistente, definindo quais são as pessoas responsáveis, ora são familiares, ora pessoas que já tem dentro da empresa ou até mesmo fazendo recrutamento e seleção. Aí define toda a estrutura organizacional da empresa [...] depois vai se cuidar da parte da gestão financeira, porque já vai ter uma pessoa responsável realmente pelo financeiro, para se desenvolver o trabalho do financeiro e muitas vezes, se pula essa etapa, pra cuidar do comercial porque às vezes, a empresa tá com uma necessidade maior de aumentar as suas vendas, aí se monta a estrutura organizacional, vai se trabalhar o comercial e ver depois qual é o financeiro. Não tem uma sequência rígida, não é nada engessado, vai ser de acordo com o diagnóstico e a necessidade da empresa (Consultor D, entrevista em 13.06.18).

No relato acima, nota-se que o consultor inicia uma divisão de tarefas de modo racional dentro do sistema cliente, através das “distribuições das atividades dentro da empresa” como também propõe uma hierarquia estabelecida em forma de um organograma, ou seja, este agente importa elementos característicos de uma estrutura burocrática que se relacionam a uma gestão moderna corroborando com Motta e Vasconcelos (2006).

A partir dessa descrição, também é interessante notar a flexibilidade da consultoria,

que vai se adaptando conforme demanda a situação, permitindo personalizar as etapas segundo as características do sistema cliente, o que gera aproximação com a realidade local e suas necessidades. Essa perspectiva aparece também na abordagem do consultor F, quando indica a inexistência de um padrão que designe as fases da consultoria:

[...] a primeira fase é o diagnóstico, o diagnóstico é fundamental, né? [...] Primeiro você tem que ouvir o empresário, o que ele quer, e o que ele tem condição de fazer [...] o que é que ele acha [...] e você vai lá e consulta a empresa. Então, nesse primeiro diagnóstico, traça um perfil de como vai ser a consultoria, não existe assim um padrão, o que existe de padrão é, por exemplo: ah, o cara quer consultoria pra licenciar a empresa dele, então a gente diz: você tem o que? Eu tenho isso, isso e isso ou eu não tenho nada, **aí você já começa a criar**. Aí sim você tem um padrão, porque é coisa burocrática, coisa de papel, então se a gente sabe que a empresa pra licenciar tem que ter um projeto de uma fossa, aí a gente diz: olhe você vai precisar de um projeto de uma fossa, sem essa fossa, sem esse projeto você não consegue licenciar, você vai precisar de tal coisa, sem isso aqui você não vai.. Então, você já mapeia todas as demandas que ele precisa pra executar [...] diagnóstico que a gente faz, no visual, na conversa a gente já mais ou menos define o que vai acontecer [...] e o empresário vai ver, quanto custa isso, quanto vai gastar, né? Então isso é fundamental. Em função dessa disponibilidade dele, se é feita a negociação, se define as ações e se começa a execução (Consultor F, entrevista em 02.07.18. Grifo nosso).

Identifica-se que nas abordagens apresentadas pelos consultores até o momento, basicamente o diagnóstico e as ações pós-diagnóstico ou implementação são recorrentes, constatadas também nas fases mencionadas pelo consultor E:

Normalmente, é aquela sequência básica de trabalho. Faz um diagnóstico, desenvolve um plano de ação, [...] Essa proposta primeiramente a gente busca validar ela, explicando para o empresário, pra o gerente ou responsável pelo projeto, o quanto aquilo ali vai ser produtivo e eficiente. Então a gente demonstra os ganhos que aquilo vai proporcionar [...] elabora a melhor metodologia pra aquele trabalho [...] acontecer. E aí a aplicação, implementação das ferramentas junto com a equipe da empresa, com os líderes com os colaboradores. Mas sempre com uma metodologia lógica, prática e que determine uma sequência. Pra que a gente não chegue na empresa e passe lá 4,8,12, horas sem ter um rumo do que nós vamos fazer lá (Consultor E, entrevista em 26.06.18).

Assim nas etapas de intervenção referentes à modernização da gestão junto aos sistemas clientes, percebe-se que apesar das variações das fases existentes de uma abordagem para a outra, não havendo em alguns casos uma padronização, e sim “criação” por parte dos consultores, nota-se que alguns consultores adotam uma sequência de fases lógicas que inicialmente irá nortear sua atuação junto aos sistemas clientes, podendo posteriormente, haver um ajuste à realidade das empresas.

5.2 A percepção dos consultores em relação à informalidade

Ao decorrer dos relatos dos consultores, foi possível identificar a percepção desses agentes em relação à forma de trabalho, organização e características do segmento. Constatado nos depoimentos seguintes:

[...] Aqui a maioria das situações é o próprio dono que faz tudo, entendeu? Então não consegue acumular as atividades de planejamento, de programação por processos. São características bem específicas, empresas muito familiares que foram crescendo de uma forma desorganizada e aos poucos vão buscando organização [...] O pessoal aluga um galpão, monta no mesmo galpão um setor só e ali é o início, meio e fim do processo. O controle disso, claro fica terrível (Consultor E, entrevista em 26.06.18).

[...] eles querem ter o controle na mão. Tem dono que vai, acende a luz pra começar o trabalho e só confia se ele desligar a luz no final do dia. [...] quer tá em tudo, eles administram com os olhos, né? Então ele olha, e quer tá em tudo que é canto. Aí não delega, no dia que ele falta, no dia que ele viaja, fica um caos. Exatamente por esse fato (Consultor F, entrevista em 02.07.18).

Os maiores problemas são, assim [...] porque, a maioria das empresas são familiares, aí não tem uma definição ou uma distribuição das atividades. Então, todo mundo faz tudo e ninguém faz nada, aí fica aquela confusão, então a maior dificuldade é essa (Consultor D, entrevista em 13.06.18).

Comparando-se os discursos dos consultores E, F, D, percebe-se algumas similaridades em relação aos sistemas clientes desse tipo de segmento: a ausência de delegação, formas improvisadas de organização das atividades, ausência de controle dos processos, empresas e gestão familiares. Na visão de Pereira (2013) e Pereira Neto (2011), esses aspectos são produtos da forma com que a indústria da região se desenvolveu, sem estrutura e incentivos públicos partindo da iniciativa dos empreendedores locais que investiram em atividades situadas nos domicílios e núcleos familiares, conferindo a esses negócios padrões semelhantes de organização dos processos, com dificuldades em absorver aspectos de racionalização e padronização do gerenciamento. Convergindo com os relatos acima, identificamos alguns elementos indicativos da informalidade da gestão e dos processos, tais como: falta de profissionalismo, ilegalidade, desorganização, cultura de feira, imediatismo e visão de curto prazo, sendo salientados pela consultora A:

A empresa, muitas vezes também ela tem uma cultura escravocrata, ela não tem, um trabalho com gestão de pessoas, ela não fideliza o cliente interno [...] temos a gestão da parte da confecção muito ainda informal aqui na cidade, então é muito informal ainda na região, na verdade porque nós atendemos Santa Cruz, Toritama e as cidades

circunvizinhas, Surubim e a informalidade é muito grande e nossa empresa, como é uma empresa formal, a gente emite nota fiscal, por exemplo, aí as vezes eles não querem, e a gente entra na legalidade, mas eles são muito informais, muito ilegais e também falta profissionalismo, aí muitas vezes eles não querem fazer um trabalho ou começam e querem parar o trabalho de consultoria, porque vai mexer em várias questões da empresa que muitas vezes, eles não querem, querem só aquela questão de ganhar o dinheiro, mas não querem se organizar. O imediatismo, então é uma cultura local de feira, né? De ser imediatista, de produzir hoje para vender amanhã na feira e por aí vai. Mas não tem uma visão de longo prazo, de médio e longo prazo, então é aí que muitas empresas elas não têm tido uma sobrevivência e muitas vezes elas quebram [...] o empresário vai e abre outra com outro nome. É assim, a desorganização [...] não tem uma organização, [...] é bem primário mesmo, essa parte de gestão, então a gente tem que atuar. Muitas vezes a gente tem confeccionistas que mal sabem ler, entende? (Consultora A, entrevista em 26.03.18).

Percebe-se que esses sistemas clientes, em sua maioria, integram o segmento das MPes, pois, a partir do momento que são comparados os aspectos de ambos, encontra-se uma compatibilidade, no qual a falta de fidelização ocorre devido à rotatividade de mão de obra persistentes nesses empreendimentos, na menor formalização das relações de trabalho, o que em parte explica a “cultura escravocrata” identificada pela consultora A, no relato acima, mas também uma conexão com uma dinâmica capitalista de exploração do trabalhador, conforme alertado no estudo de Almeida Pereira (2018). Havendo geralmente um menor grau de instrução dos ocupados, tendo mínimas possibilidades de qualificação e treinamento profissional, em razão da incapacidade desses sistemas clientes em igualar salários, ofertar programas de treinamento, qualificação e elaborar planos de carreira como as empresas de maior porte como defende Santos et al. (2012), destacando a inexistência de trabalhos com gestão de pessoas.

Nota-se que esses elementos influenciam no modo de produção dos sistemas clientes, que são reativos, produzindo conforme se vende. A pouca racionalização da gestão e dos processos são internalizados interferindo na atuação do consultor para adoção de práticas relacionadas ao padrão e lógica da modernização como é apresentado em Lima (2011), Vêras de Oliveira e Pereira (2013), gerando resistências às novas alternativas propostas, em função de que se contrapõem ao habitual praticado por esses sistemas clientes. A gestão intuitiva é algo recorrente a ponto de os gestores não conseguirem identificar claramente as necessidades de seus negócios, requerendo a visão de um agente externo que analise a situação e traga uma percepção racionalizada das atividades ali desenvolvidas:

Quando eu apresento o projeto dizendo que o trabalho vai girar em torno desse desenvolvimento, a grande maioria diz: é exatamente isso que estou precisando, é

exatamente isso que estou precisando, eles conseguem identificar que estão precisando de alguma coisa mas não tem assim.. digamos.. um cronograma de ação, não tem uma lista das atividades; sabe que precisa, mas não tem uma coisa bem definida (Consultor D, entrevista em 13.06.18).

Em decorrência da ausência de rotinas padronizadas (BEZERRA, 2013), o planejamento é inviabilizado resultando em perdas nos sistemas clientes, segundo indica a consultora A:

[...] eles fazem tudo em cima da hora, a medida que vai vendendo, vai e... vai vendendo, vai comprando e vai vivendo naquela roda viva, aí muitas vezes deixam de atender e de ganhar dinheiro de várias demandas (Consultora A, entrevista em 26.03.18).

Ressalta-se nesse relato, a não assimilação do constatado por Pereira Neto (2011), quando identifica que ainda existe dentro dos negócios formais, problemas financeiros, atrelados ao baixo capital de giro, acarretando no improvisado, e na necessidade de esperar vender a mercadoria para comprar os insumos e produzir novamente. Gerando problemas de ordem administrativa conforme é indicado no depoimento.

A falta de planejamento não só ocorre dentro desses empreendimentos, manifesta-se no comportamento dos gestores em relação à consultoria, configurando nas situações descritas pelos consultores F e D:

[...] essa questão também desse agendamento, desse não planejamento, dessa não, desse **não cumprimento das obrigações** que ele tem que fazer para que aquela consultoria funcione. Porque você vai por exemplo, [...] No caso de confecções mesmo, então o nosso consultor vai lá pra melhorar o processo aí diz: olhe você tem que tirar essa máquina daqui e botar ali. Pra semana vai lá e tá do mesmo jeito: ah, o electricista veio e não veio aqui. Aí na outra semana: ah, o electricista não veio e tal, ah, não sei o quê, entendeu? (Consultor F, entrevista em 02.07.18. Grifo nosso).

Como se cria um calendário, aí marca no calendário, aí as vezes acontece de chegar.. A visita é na quarta-feira de manhã, na terça- feira de manhã ele passa uma mensagem: olha, amanhã não posso, não venha não que eu tenho um compromisso, que eu vou resolver coisa em tal lugar, não sei o que.. Dá pra você vir de tarde? Ou dá para vir em outro horário? (Consultor D, entrevista em 13.06.18).

O discurso do consultor F vai ao encontro com o previsto por Almeida (2007), quando identifica que nem sempre a visão de corresponsabilidade, acerca do trabalho de consultoria é compreendida pelo cliente, em função do conhecimento pouco aprofundado sobre a natureza do trabalho do consultor, estando visível quando é relatado no depoimento o não

cumprimento das obrigações no sistema cliente. Somando-se a isso e comparando os relatos dos consultores F, D, notam-se formas de resistência em relação as ações empreendidas pelos consultores, como é colocado por Block (2001), reconhecendo que a resistência incorpora formas sutis, entre estas as desculpas em função do tempo como percebe-se no relato do consultor D, e a não realização das ações pelo sistema cliente, conforme identifica-se no relato do consultor F.

Somando-se ao exposto, observa-se uma maneira de fazer informal nesses sistemas clientes como coloca Almeida Pereira (2018), e apresenta-se nos relatos que segue:

Muitos processos trabalham na informalidade, por exemplo, ele fatura 100 mil reais por mês, para ocorrer aquele faturamento de 100 mil, aí ele precisa comprar um volume X de tecido para processar, tecido, aviamento etc, para processar e depois vender para chegar naquele 100 mil. Aí o que muitas vezes acontece: ele compra 20 mil com nota fiscal e não identifica a parte que tem que vender com nota correspondente aquele 20 mil, fica trabalhando muito na informalidade, comprando e vendendo sem nota [...]aí muitas vezes ele faz pagamento na conta da pessoa jurídica pra pessoa física sem ter nenhum comprovante sem nada, aí eu pergunto se o contador não tá fazendo a contabilidade da sua conta bancária? “Não, faz não, só faz da parte do que eu compro” (Consultor D, entrevista em 13.06.18).

[...] e muitas vezes ganham dinheiro mas não, não contabilizam isso, não sabem quanto ganham nem quanto gastam, não tem a mínima noção de organização [...] na parte de confecção tem tido essas questões, né? Problemas realmente da falta de profissionalismo e a falta de formalização da empresa (Consultora A, entrevista em 26.03.18)

O descrito acima pelos consultores, conecta-se com as tendências relacionadas à dinâmica produtiva da região identificada por Sá (2015). No relatado pelo consultor D, nota-se que são utilizadas fontes próprias de conhecimento através da consultoria, nesse caso especificamente através do contador. Entretanto, esse conhecimento de negócio é limitado, pois o acompanhamento contábil não é realizado adequadamente. No segundo relato, percebe-se que os cálculos provavelmente são realizados de forma empírica, baseadas nas experiências do negócio como é colocado por Sá (2015).

A origem das atividades do Polo compromete o desenvolvimento do trabalho do consultor no sistema cliente ocorrendo uma dificuldade em relação ao que é proposto por esses agentes, sendo comum no decorrer da consultoria, o sistema cliente tornar a reproduzir as velhas práticas. Tal afirmação é identificada no relato do consultor D:

[...] na hora ali que se tá definindo que se tá conversando, que se tá dialogando é

muito fácil: “Ah! Então vamos lá [...]” Mas logo que começa a se desenvolver o trabalho, muitas vezes pelo fato de estar habituado a fazer daquela maneira, aí acontece muito de ficar incorrendo nos mesmos erros (Consultor D, entrevista em 13.06.18).

Além disso, as características desse tipo de segmento, influênciam o modo como o sistema cliente enxerga os serviços de consultoria, não sendo observados como investimentos (ALVES, et al.,2015), conforme expresso pelos consultores abaixo:

[...] a maior dificuldade é mostrar para a empresa que o custo da consultoria é um investimento, muitos encaram como despesa e ficam relutando então a maioria dos que eu prospecto, ou seja, que eu vou lá sem nenhuma indicação torna-se mais difícil de fechar contrato por conta disso, porque imagina como despesa (Consultor D, entrevista em 13.06.18).

Já teve empresário de falar que não quer gastar dinheiro com conversa fiada [...] ele vê a consultoria como uma coisa que é dispensável [...] Isso é uma grande dificuldade das empresas de consultoria aqui da região do Polo Têxtil, porque assim, a gente tá lidando com empresários que não são acostumados com esse tipo de serviço [...] ele vê assim, no popular, **uma atividade sem futuro** [...] Ele não entende, por exemplo, que a atividade de um consultor é como se fosse a atividade de um médico, paga a consulta e paga o remédio ele enxerga do jeito diferente (Consultor B, entrevista em 16.05.18. Grifos nossos).

Tem uns (gestores) que reagem: ah tá certo, bom, tudo bem, então eu sei que precisa, quando eu tiver condição eu faço. E às vezes, muitas vezes não é condição financeira às vezes é questão de prioridade (Consultor F, entrevista em 02.07.18).

Os expostos acima nos relatos dos consultores confirmam o estudo de Conceição (2015), quando identifica o distanciamento das empresas com os serviços de consultoria. Nota-se, a partir disso, que a consultoria ainda não é percebida como uma atividade necessária para que esses sistemas se desenvolvam. As razões para esse comportamento estão vinculadas aos custos das intervenções, resistência dos proprietários e falta de interesse e não priorização, como defende Padula e Valdón (1996). Associado a isso, percebe-se que a busca para os serviços de consultoria ocorre na situação:

[...] muitas vezes só procuram um trabalho de consultoria quando estão perdendo dinheiro, já tá bem agravante o problema [...] Eles percebem que não estão ganhando dinheiro, porque não estão trocando o carro todo ano, vamos dizer assim ou não estão fazendo a viagem que eles querem, porque não tem o dinheiro, aí eles procuram a consultoria quando a empresa já está em declínio e aí eles percebem de alguma forma: não, eu quero saber o que está acontecendo na empresa. Aí vem fazer um trabalho de consultoria (Consultora A, entrevista em 26.03.18).

Verifica-se, nesse caso, a visão de Santos e Góes (2015), quando se percebe a dificuldade dos proprietários em procurar os serviços relacionando esse fato à origem das atividades dessas empresas pela necessidade, estrutura familiar, e não profissionalização, resultando na demora para tomar decisões e desconhecimento para entender as negligências do negócio. Assim, conforme propõe Silva (2009), o consultor é chamado quando a organização já está passando por uma situação grave. Outra situação que propicia a busca pelos serviços da consultoria é apresentada nos discursos seguintes:

[...] eles fazem todo um tratamento do efluente que é gerado na lavanderia [...] Quando esse tratamento é feito ele não chega nos limites preestabelecidos pelas legislações, então eles colocam tal problema, porque eu não consigo atingir a meta da legislação, então eu estou fora do parâmetro, então eu tenho que chegar nesse parâmetro se não vou ser autuado, vou ser multado ou coisa do tipo (Consultor C, entrevista em 16.05.18).

Já aconteceu caso de a gente ir na empresa e levantar aquela demanda e tal e tal e o cara ficar: ah, depois eu vejo isso. Coincidente ou não, meses depois, foi lá um dos órgãos (fiscalizadores) desses daí e o cara foi multado e obrigado a fazer. Aí: [...] vem aqui, pelo amor de Deus vai fechar minha empresa, tem que fazer (Consultor F, entrevista em 02.07.18).

Nesses relatos, percebe-se que a busca desses sistemas clientes para os serviços de consultoria é resultado também das exigências de órgãos legais que fiscalizam as atividades procedidas, ou seja, não existe uma procura espontânea em função da escolha desses gestores em se adequar ao padrão formal e legal, é uma demanda que surge devido à obrigação, à pressão para que se adequem às exigências legais. No relato do consultor F, identifica-se que nem sempre essa procura significa a adesão dos serviços de consultoria pelo sistema cliente ocorrendo em casos extremos, quando esses gestores se deparam com uma imposição direta que ameaça a existência do seu empreendimento.

Contudo, é necessário enfatizar as mudanças percebidas pelo consultor D, em relação à informalidade:

Informalidade hoje diminuiu consideravelmente, mas ainda existe uma ramificação, digamos assim. Tem empresa de confecção que terceiriza alguns serviços com façções e não cobram das façções a regularização, aí ainda há alguns na ponta que estão na informalização (Consultor D, entrevista em 13.06.18).

Nessa nova situação, é possível as unidades produtivas obterem uma fachada formal, permanecendo com suas operações na informalidade formal, como apresenta o SEBRAE (2013), considerando o descrito pelo consultor D, no que se refere à diminuição da informalidade, acompanhada da persistência do trabalho subcontratado das façções,

totalmente desprovidos de formalização ou vínculos formais. Em tal relato, é possível constatar o previsto por Zanatta (2016), na qual a modernização da administração desses empreendimentos não resulta no abandono das antigas práticas, mas na combinação destas com as novas práticas produzindo um hibridismo entre o tradicional e o moderno, sendo claramente percebido pelo consultor D, que o identifica como uma espécie de ramificação, reafirmando o exposto por Almeida Pereira (2018).

Na percepção dos consultores frente à informalidade da gestão e dos processos no sistema cliente, identificam-se elementos típicos do contexto do Polo de Confecções do Agreste Pernambucano, tais como: formas de organização improvisadas, empresas familiares, gestão intuitiva, imediatismo nas tomadas de decisões, ausência de planejamento, que contrapõe-se ao conceito de gestão moderna apresentado em Motta e Vasconcelos (2006). Apesar disso, são percebidas mudanças dos sistemas clientes, em relação à informalidade, como diminuição da informalidade, acompanhada da persistência do trabalho subcontratado das facções totalmente desprovidos de formalização ou vínculos formais. Resultando em um hibridismo entre o tradicional e o moderno.

5.3 Ações dos consultores em relação à informalidade

À medida que os consultores vão se relacionando com os sistemas clientes da região e se deparando com as suas especificidades, suas ações vão se moldando à realidade incorrendo em mudanças:

Se for para fazer a consultoria como nós achamos que tem que ser.. Como academicamente tem que ser feito, as empresas não vão conseguir fazer, então nós precisamos muitas vezes.. Não é fugir do conteúdo ou da orientação técnica, mas é readequar a realidade daquela empresa ,[...] aqui tem que ter um PCP (Planejamento de Programação de Produção) e chegar pra lá e o dono dizer: “não, não tem condição nenhuma, você vai ter que fazer sozinho e se virar aqui comigo, eu e você”. Aí nós vamos ter que readequar o projeto pra fazer o trabalho junto com ele, dividindo o tempo dele de empresário, e encontrando os momentos que ele vai auxiliar a gente na consultoria (Consultor E, entrevista em 26.06.18).

Segundo o descrito, nota-se que a convivência com esse tipo de segmento, confere ao consultor adaptações em sua metodologia. Isto é importante para a atuação desses agentes, em razão de possibilitar a adesão por parte dos sistemas clientes às práticas propagadas. Assim, percebe-se que é difícil trabalhar com esses sistemas clientes quando o consultor não possui

tal versatilidade, em função da conduta inflexível do gestor das unidades produtivas. Pode-se afirmar que inevitavelmente os consultores irão se adaptando no decorrer das experiências com os sistemas clientes. Essa adaptação também é reforçada no discurso do consultor F:

[...] E saber o que o cara quer e você entregar aquele serviço, de acordo com a necessidade do cliente, que aí esse é o grande segredo da consultoria, é você se adequar a necessidade do cliente, não adianta você ir na empresa, levar uma solução mágica pra o cara e o cara não tem condição de implantar: ah! Tem um equipamento que vende lá em São Paulo, ou no exterior que vai resolver a sua situação. Ótimo! Sim, e aí quem tem dinheiro pra comprar esse equipamento? Entendeu? Então, é aí onde entra a questão da consultoria adequada é você falar a linguagem do empresário, é você atender à necessidade dele, pelo porte dele [...] você tem que se adequar dentro da realidade. Se você vai pra uma empresa, a empresa que é uma coisa mais formal, né? Tem empresas que agenda o horário certinho dentro do horário e se você atrasar um pouco ele reclama, se adiantar ele reclama: ah, marcou pra tal hora. Então assim, você vai se adequando aquele pessoal. Então aquele que é mais formal, você atende e tal.. Aquele que não é assim, diz: não, vem qualquer dia. Você vai qualquer dia. Aí você já concilia, tá ali perto: ah! Vou passar lá na empresa, né? Sempre a gente busca fazer o agendamento, né? Mas tem um que diz assim: não, passa por aqui. Então é muito relativo (Consultor F, entrevista em 02.07.18).

Ressalta-se no relato do consultor F que a adaptação está vinculada à percepção do consultor em detectar as peculiaridades do sistema cliente e condicionar seu comportamento segundo esse perfil. Assim, segundo esse agente a consultoria adequada está atrelada à realidade do sistema cliente. Entende-se, portanto, que não existe um modelo específico de consultoria para as unidades produtivas desse segmento, e sim uma postura específica de adequação. Essa adaptação é utilizada como uma estratégia pelos consultores para entrar nesse sistema e agir em prol da formalização:

[...] comecei a criar alguns treinamentos, identificando as necessidades das empresas e.. Criando, né? Algumas metodologias de trabalho que se enquadrassem dentro do perfil dos clientes da região [...] o maior argumento que eu utilizo é que a consultoria ela também serve de prevenção, né? É melhor prevenir do que remediar, então na hora que você tem que falar: Ó, olha você tem representante? A quanto tempo que você tem um representante? Um ano. Ok! Mas imagine que você tá saindo com esse representante daqui a dez anos, e.. Se não tem nenhum documento que justifique isso aí, então lá na frente ele vai dizer olha eu era empregado, você vai ter como provar que ele não era empregado seu? [...]o certo é registrar, porque lá na frente pode ter uma complicação maior[...] Então eu procuro exatamente conscientizá-lo[...] Pra que cobrem um do outro a formalização e assim fique todo mundo legalizado [...] . Aí eu mostro a ele que o contrato é uma coisa que é importante para minha empresa é importante pra ele, e que aquela emissão da nota fiscal que eu passo para ele também vai fazer parte do contexto da despesa dele. Hoje se a empresa dele tá no simples hoje amanhã pode tá em outro nível etc. Então é importante que ele já se organize a partir daquele momento (Consultor D, entrevista em 13.06.18).

Conforme se observa o consultor D também expressa a ação de adaptação por meio de metodologias de trabalho, aliada à conscientização, através do incentivo ao registro do empregado, realização do contrato e emissão de nota fiscal, em resposta ao contexto informal do sistema cliente. Em relação a isso, a consultora A, realiza essa conscientização junto aos sistemas clientes com o enfoque voltado para os benefícios que a formalização traz para o negócio, apresentando as possibilidades que podem ser agregadas:

É, trabalhando com a conscientização mesmo, É... trabalho de formiguinha, né? Que vai aos poucos, vai mostrar, vai identificar. Agora eles se sensibilizam mais com a questão dos resultados, se ele ver que: ah, se eu melhorar nisso, eu vou ter uma rentabilidade melhor nesse aspecto [...] nisso é conscientizar, dizer que vai ter vantagens, né? Com a parte de formalização da empresa, eles vão ter vantagens em vários aspectos, né? Tanto do pessoal, que eles tanto reclamam quanto da equipe de trabalho, que aí eles vão poder formalizar o pessoal trabalhar formal, e.. Vai também a questão da empresa em si, dela ter uma, uma contabilidade, de saber, né? Todos os aspectos da empresa e poder também, até crescer com a formalização, então a gente já fez campanhas nas redes também para isso, para a formalização das empresas, sabendo que ela vai crescer e até poder abrir novos negócios, ela tá mais preparada para mercado e também vai poder pegar investimentos mais formais (Consultora A, entrevista em 26.03.18).

Verifica-se também, que as ações dos consultores vão além da adaptação da metodologia e conscientização pela via da vantagem financeira de se adequar, utilizando de campanhas, para disseminação de um novo comportamento, ou seja, o consultor realiza ações que ultrapassam os limites do sistema cliente, permitindo alcance e integração de outros empreendimentos à formalidade. Dentro dessa proposta, a formalidade é abordada de maneira pedagógica, como identificado no relato abaixo:

Ultimamente tem elaborado alguns cursos gratuitos [...] Dentro do curso a gente vai tentar trazer elementos que falem sobre a importância do formalismo de se prestar um serviço de qualidade, como é que o meio externo vê empresas que se adequam a questões ambientais, então a gente tem atuado nesse sentido, no sentido mais educativo (Consultor B, entrevista em 16.05.18).

Portanto, as ações dos consultores frente à informalidade da gestão e dos processos nos sistemas clientes transcorrem em torno da adaptação de suas metodologias, propagação de vantagens referentes à formalização e “conscientização” pela via dos ganhos financeiros em se adequar. Essa conscientização empreendida pelos consultores é intrínseca a cobrança para que os sistemas clientes se adequem a deveres e direitos determinados por regras e

regulamentos, relacionando-se diretamente com um dos princípios da gestão moderna existentes em Motta e Vasconcelos (2006). Identifica-se também, ações que sobressaem o sistema cliente, que em ambos os casos, configuram na difusão de elementos da cultura capitalista e da gestão moderna nas atividades produtivas e comerciais, segundo evidencia-se nas entrevistas desses agentes, e como afirmado nas pesquisas de Lima (2011) e Pereira Neto (2011).

Agora que já foi apresentada a análise e interpretação dos resultados, e respondidos os objetivos específicos, o presente estudo passa à conclusão, respondendo o problema de pesquisa e indicando os principais resultados encontrados na análise, sendo, por fim, apontadas sugestões para futuras pesquisas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio dessa pesquisa, chega-se à conclusão que os consultores organizacionais, propõem a modernização da gestão empresarial, a partir essencialmente da adaptação, utilizando-se desta, como uma estratégia de inserção para disseminar elementos modernos da gestão empresarial, à medida que utilizam a conscientização baseada nos ganhos financeiros, propagando-se as vantagens da formalização, para obter adesão ao padrão formal. Os resultados dessa pesquisa indicam que em relação às etapas de intervenção, adotadas pelos consultores, há variações de uma abordagem para a outra, não existindo em alguns casos uma padronização. Percebe-se que alguns consultores adotam uma sequência de fases lógicas que irá a princípio nortear a atuação desses agentes junto aos sistemas clientes, podendo, posteriormente haver um ajuste à realidade das empresas. Na percepção dos consultores frente à informalidade da gestão e dos processos no sistema cliente, identificam-se as formas de organização improvisadas, centralidade das empresas familiares, gestão intuitiva, imediatismo e ausência de planejamento, que expressam divergências em relação a gestão moderna, tais elementos conseqüentemente podem gerar resistências ou dificultar uma intervenção nesse sentido. Apesar disso, são percebidas mudanças dos sistemas clientes, em relação à informalidade, adotando-se práticas pertencentes ao padrão formal, resultando em um hibridismo entre o tradicional e o moderno, nota-se portanto, que ambos não são opostos. A existência da informalidade não anula a inserção de práticas relacionadas a uma gestão moderna pelos consultores, que se valem dela para realizarem o seu trabalho junto aos sistemas clientes, atuando em meio a tal hibridismo.

Os resultados dessa pesquisa, permitiram aclarar a respeito da prática da consultoria no contexto da informalidade existente, contribuindo para uma intervenção alinhada com a realidade local através do compartilhamento de experiências dos agentes, considerando as especificidades do Polo de Confecções do Agreste Pernambucano. Também somou uma nova perspectiva ao conhecimento no campo da administração, pois abordou a consultoria com viés na informalidade, por meio do contato com sistemas clientes que possuem uma gestão tradicional e não integrada ao padrão moderno, tratando a consultoria sob uma ótica distinta.

Admitindo-se que a pesquisa foi realizada com um número restrito de consultores e que o fenômeno modernização foi observado unilateralmente, restringindo-se à percepção dos agentes de intervenção, sugere-se que para futuras pesquisas, seja ampliado o número dos

consultores, além de realizado um estudo bilateral do fenômeno, aumentando o alcance da pesquisa e incluindo os gestores das unidades produtivas da região.

REFERÊNCIAS

ABIT- Associação Brasileira da Indústria Têxtil e Confecção. **Perfil do Setor. Dados gerais do setor referentes a 2017, atualizados em dezembro 2017.** Disponível em: <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso em março de 2018.

ALMEIDA, A. M. B. **A construção da confiança na relação entre consultores organizacionais e clientes:** uma compreensão baseada no conhecimento da vida cotidiana e na prática reflexiva. Dissertação (mestrado) -Universidade Federal de Pernambuco-UFPE, Programa de Pós-graduação em Administração (PROPAD), Recife, 2007.

ALMEIDA PEREIRA, A. M. B. **Dinâmica formal-informal em lavanderias de jeans e suas implicações nas relações de trabalho.** Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA), Tese (Doutorado), João Pessoa, 2018.

ALVES, J. C.; DIAS, N. T.; MONSORES, G. L. Consultoria Empresarial como Ferramenta Estratégica de Desenvolvimento em Pequenas Empresas. In: **XII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2015.

Anuário do trabalho na micro e pequena empresa. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresa- SEBRAE. Brasília, 2013. Disponível em: <
https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf> . Acesso em junho de 2018.

ANPAD. São Paulo, 2009. Disponível em: <
<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR863.pdf>>. Acesso em maio de 2018.

BEZERRA, E. O trabalho das mulheres na origem e desenvolvimento do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco. In: VÉRAS DE OLIVEIRA, R.; SANTANA, M.A. **Trabalho em territórios produtivos reconfigurados no Brasil.** João Pessoa: Editora da UFPB, 2013.

BLOCK, P. **Consultoria:** o desafio da liberdade. São Paulo: Makron Books, 2001.

CALDAS, M.P. **Internal adoption of change programs by consulting firms in Brazil: how far do they preach?.** 1999. Disponível em : <
<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2921/Rel05-1999.pdf>> . Acesso em maio de 2018.

CAVALCANTI, I. T.; MATTOS, P. L. C. L.de. Legitimação profissional: fatores e estratégias que acompanham as relações dos consultores organizacionais com seus clientes. In: FEITOSA, M.G. G.; PEDERNEIRAS.M. (org.). **Consultoria Organizacional:** teorias e práticas.1. ed. São Paulo: Atlas,2010.

CERVO, A. L. **Metodologia científica.** 6.ed. São Paulo: Prentice Hall,2007.

CÉSAR, Marcelo Barbosa. Avaliação dos serviços de consultoria realizados pelo Sebrae-GO nas empresas de micro e pequeno porte, na cidade de Goiânia, no ano de 2000 – Florianópolis: 2002. 100 p. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina

CONCEIÇÃO, G.J. Consultoria Empresarial como Ferramenta de Gestão Financeira para Pequenas Empresas: Um Estudo de Caso na FKS Moda Center da Cidade de Conceição do Almeida-BA. **Revista Formadores: Vivências e Estudos**, Cachoeira –BA, v.8, n.2, 2015.

CORREIA, F.B. da. C.; FEITOSA, M. G. G.; VIEIRA, N. dos. S. Uma análise sobre a aprendizagem em consultoria à luz da experiência. **Revista Economia & Gestão**, v.8, n.18, 2008.

CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria empresarial**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

DONADONE, J.C. “Os hunos já chegaram”: **Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias**. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. Março 2001.

_____. **O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa**. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 10, n. 2, jun. 2003.

_____. **A difusão de conceitos gerenciais, imprensa de negócios e o mercado de consultoria nos anos 90**. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, UFPE, v. 3, n.1, jan./abr. 2005.

DONADONE, J. C.; SZNELWAR, L.I. **Dinâmica Organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90**. Revista Produção v. 14, n.2, 2004.

FEITOSA, M. G. G.; PEDERNEIRAS, M. (org.). **Consultoria organizacional: teorias e práticas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, S. C. **Do comércio de retalhos à Feira da Sulanca: uma inserção de migrantes em São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Geografia Humana), Departamento de Geografia, FFLCH-USP. São Paulo, 2002.

HIRSCHLE, A. L.T. **Compreendendo o aprendizado do consultor na relação consultor-cliente: a aprendizagem como processo de reflexão e construção**.2005. 132f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

HIRSCHLE, A. L. T.; MATTOS, P. L. C. L.de. **A aprendizagem reflexiva de consultores organizacionais em suas relações com os clientes**. In: Marcos Gilson Gomes Feitosa; Marcleide Pederneiras. (Org.). **Consultoria Organizacional: estratégias e práticas**. 1.ed .São Paulo: Atlas, 2010, v. 01, p. 94-116.

HONÓRIO, J. B.; MATTOS, P. L. C. L. **A vinculação consultor-cliente na contratação da consultoria organizacional de pequeno porte: sua dinâmica e elementos.** In Encontro da ANPAD. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR863.pdf>. Acesso em maio de 2018.

IBCO- Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização. **Porquê uma Consultoria? Porque uma Consultoria racionaliza, é segura e evita desperdícios.** Disponível em : < <http://ibco.org.br/por-que-consultoria/>> . Acesso em maio de 2018.

JACINTHO, P. R. B. **Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas.** 139f. Dissertação (Mestrado). Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

KASSAI, S. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade.** Caderno de Estudos, São Paulo, v.9, n.15, 1997.

LEONE, N. M. C. P. G. **As especificidades das pequenas e médias empresas.** Revista de Administração, São Paulo, v.34, n.2, 1999.

LIMA, A. S. “Empreendendo” a Sulanca: o SEBRAE e o Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco. In: VÉRAS DE OLIVEIRA, Roberto; SANTANA, Marco Aurélio (orgs.). **Trabalho em territórios produtivos reconfigurados no Brasil.** João Pessoa: Editora da UFPB, 2013.

_____. **“Empreendendo” a Sulanca: o SEBRAE e o Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco.** Dissertação (Mestrado) Programa de Pós- graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2011.

LIRA, S. M. de. **Os aglomerados de micro e pequenas empresas de confecções do Agreste/PE: um espaço construído na luta pela sobrevivência.** Revista de Geografia, UFPE- DCG/NAPA, Recife, v.23, n.1, 2006.

LOSS, C. F. **Consultoria empresarial em pequenas e médias empresas: um estudo das relações entre consultoria versus empresa em Chapecó/SC.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

LUNA, F. V. **Pequenas e Médias Empresas e a Atuação das Venture Capital.** Revista Tibiriçá, São Paulo, v.18, p.63-74, 1983.

MANCIA, L. T. S. **Os desafios do modelo de consultoria interna: uma experiência gaúcha.** Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul/EA/PPGA, 1997.

MATOS, W. M.de. **Consultoria para o fomento financeiro das micro e pequenas empresas: um enfoque no planejamento para a obtenção de crédito.** Revista Científica

Semana Acadêmica. v.1, ed.18. Fortaleza, 2012. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigowerlen.pdf>>. Acesso em junho de 2018.

MINAYO, M.C. de. S.; DESLANDES, S. F; GOMES, R. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 28. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MIRANDA, L. C; CARVALHO, I. R; LIBONATI.J. J; CAVALCANTI, P.R. N. **Práticas de contabilidade gerencial: evidências em consultorias oferecidas por revistas especializadas aos empresários das micro, pequenas e medias empresas**. Revista de Contabilidade e Controladoria, v. 5, n. 1, 2013.

MOURA, A. L. N. de. **A influência da resistência dos clientes no sucesso no trabalho do consultor interno em órgãos públicos: analisando a experiência do PROGESTÃO, 229s**. Dissertação (Mestrado). Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

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

MOURA, A. L. N. de; FEITOSA, M. G. G.; SOUZA, B. C. de. (2009) **Consultoria interna: inspirando-se em Argyris para uma ação mais eficaz**. Revista de Ciências da Administração, Santa Catarina, v. 11, n. 25, p. 121-150. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2009_v11n25p121>. Acesso em maio de 2018.

MOURA, G. L; MATTOS, P. L. C. L. de. **Desfazendo mal-entendidos em relações de conhecimento consultor organizacional-cliente à luz da Biologia do Conhecer**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração- ENANPAD, 29, 2005. Anais eletrônicos. Brasília/DF: ANPAD, 2005.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

NÚCLEO GESTOR DA CADEIA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES EM PERNAMBUCO (NTCPE). Home. Disponível em: <<http://www.ntcpe.org.br/>>. Acesso em junho de 2018.

NEVES JR, L. T. **Consultoria! O que é e como usar? 2002**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/?materia=4006>>. Acesso em maio de 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias e práticas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, E. S. de. **Crériterios de decisão relevantes na escolha e contratação de serviços de consultoria de gestão: a perspectiva dos clientes**. São Paulo. 213f. Dissertação (Mestrado). Curso de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, São Paulo, 2005.

PADULA, A. D.; VADON, J. **Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, v. 31, n. 1, 1996. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18461/uma-metodologia-de-diagnostico-organizacional-global-para-a-consultoria-de-gestao-em-pequenas-e-medias-empresas/i/pt-br>>. Acesso em junho de 2018.

PEREIRA, J. N. **O Programa Empreendedor Individual e as estratégias de formalização das atividades econômicas no Polo de Confeções do Agreste Pernambucano**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Campina Grande- Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais. Campina Grande, Paraíba, 2011.

_____. **O Programa Empreendedor Individual e as estratégias de formalização das atividades econômicas do Polo de Confeções do Agreste Pernambucano**. In: VÉRAS DE OLIVEIRA, R.; SANTANA, M.A. **Trabalho em territórios produtivos reconfigurados no Brasil**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2013.

PEREIRA NETO, E. V. **Qualificação profissional e relações de trabalho no polo de confecção de Pernambuco: Trajetória e perspectivas de atuação do SENAI**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Humanidades, Campina Grande, 2011.

PEREIRA.E.; VÉRAS DE OLIVEIRA, R. Modos de atuação do SENAI no Polo de Confeções de Pernambuco: mudanças recentes e implicações recíprocas. In: VÉRAS DE OLIVEIRA, R.; SANTANA, M.A. **Trabalho em territórios produtivos reconfigurados no Brasil**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2013.

PITANGA, B.R. **Consultoria contábil para micro e pequenas empresas: pesquisa de campo no Shopping Conquista Sul e Escritórios de Contabilidade de Vitória da conquista- BA em 2013**. Trabalho de Conclusão de Curso - (graduação) Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Vitória da Conquista, 2013.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Edições Loyola,2002.

SÁ, M.G. de. **Os filhos das feiras e o campo de negócios agreste**. Tese (Doutorado)- Universidade do Minho – Instituto de Ciências Sociais, 2015. Disponível em: < <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/35680>> . Acesso em junho de 2018.

SANTOS, A. L. dos; KREIN, J. D; CALIXTRE, A.B. **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de janeiro: Ipea, 2012. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3006/1/Livro_Micro%20e%20pequenas%20em

presas%20mercado%20de%20trabalho%20e%20implica%20C3%A7%C3%A3o%20para%20o%20desenvolvimento.pdf>. Acesso em maio de 2018.

SANTOS, C. T. de. A; GÓES, A. O. S. **Consultoria e empreendedorismo: uma abordagem estratégica**. In: C@ LEA- Revista de Aulas do LEA, n.4, Ihéus-BA,2015 .Disponível em: < http://www.uesc.br/revistas/calea/edicoes/rev4_artigo1.pdf>. Acesso em junho de 2018.

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

SCHMIDT NETO, A. **A importância da consultoria na implantação de sistemas ERP: um enfoque em médias empresas industriais do Vale do Itajaí e Norte de Santa Catarina**. Race: Revista Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba, v. 3, n.1,2004.

SILVA, A. de S. **Qual o papel do cliente, quando da contratação do serviço de consultoria, para a geração do seu próprio aprendizado?** In: Anais do XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. São Paulo, SP, 2009. Disponível em:< <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ADI2394.pdf>>. Acesso em maio de 2018.

SILVEIRA, F.Z. **Massificação da Consultoria: Descrição e análise dos processos de mudança do Sebrae-SP**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, 2007.

SEBRAE. **Estudo Econômico do Arranjo Produtivo Local de Confeccões do Agreste Pernambucano**. Recife, maio de 2013.

_____. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília, 2014.

SEBRAE. **Pequenos negócios evitam agravamento do desemprego no país**. 2017. Disponível em : < <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-evitam-agravamento-do-desemprego-no-pais,da558d2cce31a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em junho de 2018.

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. 2018. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em junho de 2018.

TEIXEIRA, G. C. **Referenciais de consultoria do SEBRAE**. Brasília, 2012. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/C08A566FFBE7EE29832579CF0049C370/\\$File/NT000474F2.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/C08A566FFBE7EE29832579CF0049C370/$File/NT000474F2.pdf)>. Acesso em junho de 2018.

VÉRAS DE OLIVEIRA, R. O Polo de Confeccões do Agreste de Pernambuco: elementos para uma visão panorâmica. In: VÉRAS DE OLIVEIRA, R.; SANTANA, M.A. **Trabalho em**

territórios produtivos reconfigurados no Brasil. João Pessoa: Editora da UFPB, 2013.

_____. **O Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco: Ensaando uma perspectiva de abordagem.** Encontro Anual da ANPOCS, v.35, 2011.

VÉRAS DE OLIVEIRA, R.; BRAGA, B. M. **Território comercial de Toritama: persistência e metamorfoses da informalidade.** Política & Trabalho, Revista de Ciências Sociais, João Pessoa, n.41,2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.**10. ed. São Paulo: Atlas,2009.

WOOD JR, T.; CALDAS, M. P. **Rindo do quê? Como consultores reagem ao humor crítico e à ironia sobre sua profissão.** Revista Organizações & Sociedade, v. 12, n.34,jul./set. 2005.

WOOD JR.T.; PAULA. A. P. P. de. **Empresas de consultoria no Brasil: um estudo múltiplo de casos.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. (Rio de Janeiro): Anpad, 2004.

XAVIER, M.; MORA, L.; SARABIA, M. **A cidade de Santa Cruz do Capibaribe e seu dinâmico desenvolvimento local: em foco as mudanças.** Grenoble, 5^{ème} Colloque de l'IFBAE – Grenoble, 2009. Disponível em:< <https://docplayer.com.br/20086159-5-eme-colloque-de-l-ifbae-grenoble-18-et-19-mai-2009.html>>.Acesso em maio de 2018.

ZANATTA, M. S. **Quando o fabrico se torna fábrica:** desdobramentos do processo de formalização dos empreendimentos industriais de confeções em Caruaru/PE. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Porto Alegre, 2016.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista semiestruturada - Fase exploratória

1. Gostaria que você me contasse a sua história como consultor: como foi que se inseriu na atividade? Em que ano?

2. Qual o tipo de segmento que você atende?

3. Você já realizou consultorias no segmento de confecção? Você lembra dessas experiências?

4. Em média, quanto tempo durou a consultoria na empresa cliente?

5. Como ocorreram os primeiros contatos com o cliente?

6. Quais os problemas mais comuns que os clientes relataram no primeiro contato?

7. Você lembra das recomendações feitas para o problema relatado? Quais as reações das empresas-cliente perante a recomendação?

8. Em relação ao cronograma e plano de ação, como foi a implementação? O que você planejou foi cumprido e implementado? Quais foram as facilidades e dificuldades?

9. Avaliando os segmentos de negócios que você já prestou consultoria, há alguma diferença em prestar consultoria para o segmento de confecção em relação aos outros segmentos? Quais as dificuldades/facilidades na consultoria prestada para empresas deste segmento? As empresas-cliente do segmento de confecções geralmente estão abertas a mudanças?

10. Como você reage à informalidade presente nas empresas de confecções?
*Identificar a percepção do consultor acerca do conceito de informalidade. Existem vantagens e/ ou desvantagens na informalidade para o processo de consultoria?

11. Como a sua metodologia de trabalho lida com as práticas informais das empresas clientes do segmento de confecção? Como se dá essa relação?

12. A experiência vivida pelo consultor com as empresas clientes de confecção afetou sua metodologia de trabalho? Houve algum tipo de mudança?

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semiestruturada - 2ª Fase

1. Gostaria que você me contasse a sua história como consultor: como foi que se inseriu na atividade? Em que ano?
2. Qual o tipo de segmento que você atende?
3. Você já realizou alguma consultoria intermediada pelo SEBRAE, SENAI?
4. Você já realizou consultorias no segmento de confecção? Você lembra dessas experiências?
5. Em média, quanto tempo duram as consultorias na empresa cliente? Você pode dar exemplos?
6. Quais são as fases de seu trabalho como consultor?
7. Como ocorreram os primeiros contatos com o cliente?
8. Quais os problemas mais comuns que os clientes relataram no primeiro contato?
9. Quais foram as situações encontradas nas empresas clientes no momento do diagnóstico?
10. Quais foram as reações das empresas clientes em resposta ao diagnóstico apresentado? (Resistência?)
11. A partir da resposta dos clientes ao diagnóstico qual foi o plano de ação traçado?
12. Como o plano de ação foi proposto aos clientes?
13. Quais as reações das empresas clientes perante o plano de ação?
14. Em relação ao plano de ação proposto, como foi a implementação?
15. O que você planejou foi cumprido e implementado?
16. Quais foram as facilidades e dificuldades na implementação?
17. Avaliando os segmentos de negócios que você já prestou consultoria, há alguma diferença em prestar consultoria para o segmento de confecção em relação aos outros segmentos?
18. Quais as dificuldades e facilidades na consultoria prestada para empresas deste segmento?
19. As empresas cliente do segmento de confecções geralmente estão abertas a mudanças?
20. Quais os elementos da informalidade que você identifica nas empresas de

confeções?

21. Geralmente os contratos realizados nestas empresas de confeções são formais ou informais?

22. Como você percebe a influência da informalidade no processo de consultoria?

23. Como você reage em relação à essa influência da informalidade no processo de consultoria?

24. Você adaptou sua metodologia de trabalho para enfrentar as práticas informais das empresas clientes?