

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADEMICO DO AGRESTE – CAA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONOMICAS

WENDEL HENRIQUE SANTOS DE SOUZA

**A ANÁLISE DA CONSULTORIA COMO AUXÍLIO PARA OS PROBLEMAS NO
MUNDO CORPORATIVO.**

Caruaru (PE), Julho de 2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADEMICO DO AGRESTE – CAA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONOMICAS

WENDEL HENRIQUE SANTOS DE SOUZA

**A ANÁLISE DA CONSULTORIA COMO AUXÍLIO PARA OS PROBLEMAS NO
MUNDO CORPORATIVO.**

Orientador: Prof. DR. DIOGO DE CARVALHO BEZERRA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Graduação em Ciências Econômicas da Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste com o objetivo obter o título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Caruaru (PE), Julho de 2016

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

S729a Souza, Wendel Henrique Santos de.
A análise da consultoria como auxílio para os problemas no mundo corporativo. /
Wendel Henrique Santos de Souza. – 2016.
50f. ; 30 cm.

Orientador: Diogo de Carvalho Bezerra
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de
Pernambuco, CAA, Economia, 2016.
Inclui Referências.

1. Consultoria. 2. Corporações. 3. Empresas. 4. Consultores. I. Bezerra, Diogo de
Carvalho (Orientador). III. Título.

330 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2016-224)



**Universidade Federal de Pernambuco
Centro Acadêmico do Agreste
Departamento de Economia**

**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DA MONOGRAFIA EM CIÊNCIAS
ECONÔMICAS, DE:**

WENDEL HENRIQUE SANTOS DE SOUZA

A comissão examinadora composta pelos professores abaixo, sob presidência do primeiro, e tendo a referida Monografia sob a orientação do Prof. Dr. Diogo de Carvalho Bezerra, considerando o candidato Wendel Henrique Santos de Souza **APROVADO**.

Caruaru-PE, 21 de julho de 2016.

**Prof. Dr. Diogo de Carvalho Bezerra
Orientador**

**Prof. Me. José Cícero de Castro
UFPE/CAA**

**Prof. Dra. Alane Alves Silva
UFPE/CAA**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, Zuleide e Ubiratan, que me ensinaram a importância do estudo, onde sempre me apoiaram ao longo da vida escolar e me ensinaram que a única coisa que você não perde no mundo é a sua sabedoria. Também aos meus irmãos, Michael e Rayane, que contribuíram para que eu chegasse aonde cheguei. In Memoriam, meu avô José Adelino Irmão, onde aprendi muitas coisas sobre a vida e que tenho muitas saudades.

Ao meu Orientador, Prof. Dr. Diogo de Carvalho Bezerra, que teve a paciência e sabedoria para sanar minhas dúvidas em relação ao tema e no desenvolvimento do trabalho, não se esquecendo da oportunidade que me concedeu de conhecer a academia onde pude prestar monitoria da sua cadeira por um ano e meio, e pude aprimorar os conhecimentos.

A minha namorada e futura noiva, Vanessa Mirele, onde ficou ao meu lado em todos os períodos estressantes de provas e trabalhos, e me apoiou sempre nas minhas decisões tanto na vida acadêmica quanto na pessoal. Obrigado por me aguentar onde nem eu consegui me aguentar. Não se esquecendo dos meus sogros, Lourdes e Wanderlei, onde confiaram a confiam sua filha a mim até hoje, Obrigado pela confiança.

Aos meus amigos de longa data, onde acompanharam muitas das situações que enfrentei dentro da faculdade, e pude compartilhar experiências e momentos jamais esquecidos, alguns deles são João Victor, Lane Santos, Évenis Pecci, Otávio Sá, Alysso Rodrigo, Janaína Silva, Dellynny Moura, André José, Joyce Amanda, Herculano Neto, Thiago Pessoa, Fernando Rosa, Joana Calado.

Aos amigos que conquistei dentro da faculdade, como colegas de classe e como alunos da monitoria, cada um de vocês me ajudou para que eu pudesse chegar aonde cheguei. Dentre muitos estão Ângelo Antônio, Raphaela França, Luiz Magalhães, Hialy Stephany, Eremias Lima, Gilson Passos, João Jorge, Emerson Andrade, Matheus Belo e outros amigos que me acompanharam nesta jornada, mas que não citei pela falta de espaço.

A empresa SIMPLEX Consultoria Econômica e Empresarial, por ter me dado à oportunidade de estagiar nesta empresa tão requisitada e qualificada, onde pude adquirir experiência, conhecimentos diversos, aplicar conhecimentos vistos na Universidade mercado.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo explicar a consultoria como ferramenta principal de busca de auxílio das empresas para enfrentar as adversidades do mundo corporativo. Com o mundo globalizado, muitas empresas têm certa dificuldade tanto para diagnosticar os problemas que enfrentam, quanto para criar as resoluções desses problemas e também colocar em prática essas ações para o desenvolvimento da empresa. O trabalho também pretende, a partir de revisão bibliográfica, mostrar como surgiram as primeiras consultorias pelo mundo e as maiores que ainda estão em atuação; os tipos de consultoria que existem no mercado; o formato da consultoria que deve ser aplicada, já que cada empresa e cada problema requerem um formato específico de consultoria e expor um pouco sobre a consultoria no Brasil.

Palavras-chave: Consultoria; Auxílio; Empresas; Mundo Corporativo; Resoluções.

ABSTRACT

This paper aims to explain the advice as the main tool for help companies to face the adversities of the corporate world. In the globalized world, many companies have some difficulty both to diagnose the problems they face, how to create the resolutions of these problems and also put into practice these actions for the development of the company. The work also want, from literature review, show how came the first consulting firms in the world and the largest that are still in operation; consulting types available on the market; the format of advice that should be applied, as each company and each problem requires a specific format consulting and expose some of the advice in Brazil.

Keywords: Consulting; Aid; Companies; Corporate World; Resolutions.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.2 Objetivo	11
1.3 Importância do Estudo.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
3. ORIGENS DAS EMPRESAS DE CONSULTORIA.....	17
3.1 Consultorias na década de 30.	19
3.2 Consultorias na segunda guerra mundial até a década de 60.	20
3.3 Consultorias na década de 80.	21
3.4 Consultorias na década de 90.	23
4. TIPOS DE CONSULTORIA.....	24
4.1 Consultoria Interna	24
4.1.1 Vantagens da Consultoria Interna.....	26
4.2 Consultoria Externa	27
4.3 Diferenças entre Consultoria Interna e Externa.....	29
5. FORMATOS DE CONSULTORIA.....	31
5.1 Médico-Paciente	31
5.2 Formação e treinamento	31
5.3 Processo.....	32
5.4 Compra	33
5.5 Caplan.....	33
5.5.1 Consultoria Centrada no Consultando	34
5.5.2 Consultoria Centrada no Cliente.....	34
5.5.3 Consultoria Centrada no Programa.....	34
5.5.4 Consultoria Centrada no Administrador do Programa.	35
5.6 Behaviorista.....	35
6. PAPEL DO CONSULTOR.....	37

7. CONSULTORIA NO BRASIL	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

INTRODUÇÃO

Hoje em dia com o mercado globalizado, surgem vantagens e desvantagens para o mundo corporativo. O mercado ganha mais espaço para os seus produtos, tem acesso a mais recursos, a competitividade das indústrias tende a melhorar o serviço e diminuir o preço dos produtos e insumos, assim as empresas diminuem seus gastos e aumentam seus lucros. Segundo Pena (2016) a globalização também traz o benefício de espelho pra empresas, ou seja, as indústrias têm maior reconhecimento e contato com outras indústrias, logo, boas ideias que deram certo em determinadas empresas, servem de exemplo para as outras. Os malefícios também estão presentes no mundo globalizado. Um dos malefícios da globalização é a dominação de países desenvolvidos, munidos de tecnologia, de países subdesenvolvidos. Também acontece no mundo globalizado a desigualdade em relação ao fluxo de informações. Algumas regiões, economicamente mais visadas do que outras, conseguem expandir suas informações, algo que não ocorre em regiões mais periféricas.

Ainda em Pena (2016), um malefício da globalização que é visto como bons olhos para a consultoria é a expansão de empresas. Muitos empresários não conseguem gerir de forma ótima sua própria empresa, necessitando de uma consultoria econômica. Muitas das vezes, isto acontece devido ao crescimento da empresa e o não acompanhamento da contratação de pessoas, ou a geração de conhecimento para que possa ter o domínio de situações que eles vêm a passar. Quando não acontece esse acompanhamento da expansão da empresa diretamente ligada ao conhecimento adquire e a contratação de pessoas com experiências para enfrentar este desafio, esta empresa começa ter dificuldades na sua gestão. O consultor é o profissional encarregado desse auxílio, tendo a função de solucionar e resolver problemas que muitas vezes não são identificados dentro da empresa, e quando identificados, muitos deles não conseguem ter sua resolução encontrada.

Para Drucker (1976), o consultor é aquela pessoa que pode identificar as necessidades e com isso, e partir disso, ditar as mudanças que devem ser feitas. Em tempos de crise, muitas empresas aderem de uma consultoria para tentar enfrentar o período turbulento que o país está passando. As consultorias empresariais têm sido nos últimos anos uma das atividades que tem mais evoluído no mundo, inclusive no Brasil

que seu crescimento constante, já que o temos um mercado bastante competitivo, criando muitos empecilhos e problemas para os gestores, dificultando o trabalho e andamento da empresa.

É exercida através de serviços temporários, tendo assim começo, meio e fim. Em cada etapa da consultoria acontece uma série de atividades que devem ser seguidas, sendo que o início que é responsável pelo levantamento de todas as informações determinados pelos consultores, a investigação do problema também é uma atividade altamente importante, já que a partir desta é onde as informações serão pedidas e é feito um estudo para encontrar as soluções pertinentes para a empresa.

Para que uma consultoria consiga sucesso naquilo que foi determinada pelo cliente, é necessário que os donos e sócios tenham em mente que é necessário abrir a empresa para o profissional da consultoria, não negando informações que são essenciais para que o trabalho seja realizado, então, funciona como uma “parceria” já que sem as informações, que só se pode obter diretamente da empresa, fica muito complicado criar uma estratégia para determinada tarefa. É sabido que ainda existem empresas que contratam consultorias, mas não fornece tudo aquilo que é solicitado, dificultando bastante o trabalho do consultor, que está ali para colher informações e trabalhar em cima delas, com o objetivo de sucesso naquela linha de estratégia que pretende aplicar.

É corroborado que existem dois tipos de consultoria, sendo elas a externa e interna. Assim, cada tipo de consultoria tem que adequar ao que é solicitado pelo cliente. Há consultoria que tem a função de diagnosticar o problema e apontar soluções. Tem outras consultorias que além de apontar as soluções, tem a função de treinar os colaboradores daquela empresa e acompanhar esses colaboradores treinados, também tem outro tipo que apenas serve de aconselhamento para as empresas e tem aquele tipo de consultoria que o consultor só poderá dar opiniões quando for solicitado pelo cliente.

De acordo com Pereira (1999) e outros, pode-se destacar o tipo de consultoria chamada de Prescritiva (médico-paciente), onde o consultor é chamado para fazer um diagnóstico e prescrever um remédio para solucionar o problema, indicando o que está errado e indicar como fazer o certo. Nas pequenas empresas é geralmente proveitosa, já

que o consultor analisa a empresa e expõe o seu parecer objetivando eliminar os erros vistos.

Para Barbosa (2003) o papel social do consultor, na posição de agente externo da organização, está relacionado à possibilidade de auxiliar os gestores da empresa, de uma forma mais apurada, já que sendo um fator externo pode ter uma visão mais técnica e menos viesada do que os agentes internos da empresa. Assim, o cliente espera que o consultor tenha um vasto conhecimento, que pode ser compartilhado com os gestores, incorporando certos conceitos para que sua empresa, após da consultoria, saiba andar com as próprias pernas.

De acordo com Carvalho *et al.* (2009), a contratação de um consultor, permite a ampliação na capacidade da empresa ao ponto de torná-la apta para o sucesso, pois a consultoria tem a visão de investigar, estudar e solucionar os problemas relativos ligados à estrutura, ao funcionamento e a gestão das empresas e entidades, sendo elas privadas ou públicas.

Peter Dicken (1998), diz que um dos setores que teve crescimentos significativos na econômica em um olhar global, são os setores da indústria e serviços. Este fato leva consigo um crescimento também das empresas de consultoria pelo mundo, com ênfase nesse crescimento nas ultimas duas décadas.

1.2 Objetivo

O presente trabalho tem como objetivo a abordar à consultoria de uma forma geral. Explicando como foi que se desenvolveram pelo mundo as principais consultorias. Mostrando os tipos e formatos de qual consultoria a empresa deve contratar, expondo as vantagens e desvantagens de cada escolha. Também informa o papel que o consultor deve ter nas empresas, pois, a função do consultor é muito situacional, assim como é exposto como se comportam as consultorias no Brasil. A análise desses pontos busca esclarecer que nem toda consultoria se encaixa em todas as empresas, a definição de cada formato e tipo expõe que mesmos com os objetivos semelhantes (atender a necessidade do cliente), possuem diferentes abordagens em como deve se chegar neste objetivo.

1.3 Importância do Estudo

A importância do estudo teve origem em dois fatores. O primeiro fator está ligado à experiência adquirida estagiando numa empresa do setor. Essa experiência demonstrou o quão importante é uma consultoria para uma empresa que está passando dificuldades, e como podemos aplicar alguns conteúdos vistos em sala. Atuando agora não somente com hipóteses, mas sim com problemas reais do mundo corporativo, o dinamismo do funcionamento da empresa, pensar em soluções reais para a realidade da empresa que devem ajudar na resolução dos problemas do cliente de certa forma que não cause consigo outros problemas. A experiência mostrou que as informações que o consultor busca, são de extrema importância para criar um diagnóstico e posteriormente em cima do diagnóstico às soluções que devem ser aplicadas em todas as situações diferentes.

O outro fator determinante para a escolha do tema é expor como o trabalho de consultoria é capaz de mudar o modo que a empresa possa enxergar os problemas que passam. A empresa passivamente aprende com a consultoria a forma de enfrentar certas situações presentes no dia-a-dia delas que possam enxergar como uma coisa comum, mas para o consultor, uma pequena falha ou descuido pode criar para a empresa um problema muito grande no futuro. Então, a consultoria não só transforma a empresa de forma organizacional e estrutural, mas também na forma intelectual da empresa. A consultoria quando têm liberdade de caminhar por diversos setores da empresa, busca criar um elo entre todos os setores, pois caso um processo sendo feito de maneira errônea em um dos processos, essa atividade não executada de maneira ótima começa a criar outro erro em outros setores, e no final das contas, estes pequenos erros se transformam em um pesadelo para os gestores da empresa, e assim buscam a consultoria como remédio para este problema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO.

Em diversas situações, o consultor é a solução que muitas empresas buscam para ter um caminho para trilhar. Acredita-se que este agente externo soma sua visão de fora, trazendo a neutralidade, experiência e competência para que a empresa possa ter informações sobre como anda sua empresa, para planejar suas próximas ações. Este processo só pode acontecer em conjunto, por isso é extremamente importante que todas as informações que o consultor busque sejam cedidas, sem esconder algum dado que para a empresa não possa ser importante, mas para o consultor possa ser de extrema influencia para que este possa começar a planejar os próximos passos a trilhar.

Em Mancia (1997 *Apud* Caplan, 1970), a consultoria é um processo de interação entre duas partes, o consultado (cliente) quando tem certa dificuldade em diagnosticar o que está acontecendo de errado em sua empresa, ou dificuldade de encontrar as soluções para o seu problema já identificado, procura o auxílio de um consultor, que é o profissional que pode auxilia-lo nessas áreas que fogem do conhecimento do gestor da empresa.

Como existem dois tipos de consultor (interno e externo), Oliveira (1996) diz que apenas o consultor externo consegue exercera função com plena qualidade, isso se dá porque o consultor interno tem certa dificuldade em analisar o problema em geral, por estar incluído no quadro de funcionários da empresa, dificultando que aceite alguns fatos e propor certas mudanças que não pode ser bem vista para algumas pessoas, logo, para que aconteça um diagnóstico com uma intervenção plena, é necessária uma visão externa de como funciona a empresa, e essa visão fica a cargo do consultor externo.

O processo acontece seguindo uma seguinte lógica, de acordo com Turner (1982, p.87) há uma hierarquia de oito objetivos específicos para que esta atividade possa ser feita, indicando a propriedade de cada um.

Abaixo, cada objetivo explicado de uma forma resumida.

- i. **Obter e sistematizar informações para o cliente.** – Uma das principais razões para uma contratação de uma consultoria. Este tem como objetivo pesquisas de mercado, estudos de viabilidade, levantamento de custos, enfim, mostrar todas as informações para cliente.

- ii. **Resolver problemas específicos do cliente.** – segundo Tuner (1982, p.88), com certa frequência, os clientes confiam nos consultores para resolver problemas específicos e difíceis, como por exemplo: comprar ou vender um negócio, mudar a estratégia comercial, definir como a organização deve se adequar melhor as mudanças, definir qual a próxima decisão financeira a seguir, etc.
- iii. **Realizar diagnóstico cujo resultado remete a fase de redefinição de problemas.** – para Turner (1982, p.88), uma grande parte da utilidade de um consultor é a experiência e qualidade em diagnosticar que ele possui. Este diagnóstico pode causar problemas entre o consultor e o cliente, já que o resultado de um diagnóstico pode revelar que a causa dos problemas foram decisões tomadas equivocadamente. Neste caso, cabe ao consultor buscar o motivo das decisões erroneamente tomadas, e assim, apresentar as pessoas que tomaram esta decisão como um processo de comprometimento dos mesmos, para a facilitação da execução das medidas corretivas.
- iv. **Recomendar soluções baseadas nos diagnósticos.** – o diagnóstico pode terminar com a emissão de um relatório bem detalhado e elaborado, ou uma apresentação verbal, onde o consultor resume a situação que se encontra a empresa e as providencias adequadas para tal situação. Para muitos o objetivo do trabalho é alcançado quando o consultor apresenta um plano de ação lógico e coerente que determine as etapas para melhorar o problema especificado. O consultor faz as recomendações e as ações que devem ser tomadas, mas o cliente é quem decide quando e como devem ser colocadas estas ações e recomendações.
- v. **Colaborar para a execução das soluções.** – o consultor e o cliente, determinam quais os próximos passos que a empresa deve seguir e como iniciar as ações posteriores.
- vi. **Contribuir para formar um consenso e um compromisso entre o pessoal da empresa em relação às soluções recomendadas.** – para que seja alcançada a máxima utilidade da consultoria, depende diretamente do grau em que os membros da empresa acreditam nas ações corretivas que devem ser aplicadas, logo, se o diagnostico não for aceito, as

recomendações não serão aceitas e assim não executadas, fazendo com que todas as informações úteis descobertas sejam descartadas.

- vii. **Facilitar a aprendizagem do cliente, ensinar a ele a sua organização com resolver problemas semelhantes que se apresentem no futuro.** – o trabalho de consultoria não se trata apenas de um trabalho presente, sendo necessário que o cliente absorva técnicas e experiências para tratar de problemas futuros.
- viii. **Promover a melhoria contínua da eficiência da organização.** – colocar em prática aquilo que foi planejado, não somente isso, mas mudar algumas atitudes no que diz respeito às funções e direções, isso inclui a adição de enfoques e objetivos da organização, tendo assim sucesso nesses novos objetivos.

De acordo com Drucker *et al.*(1976), o consultor não é apenas aquela pessoa que o cliente possa falar sobre os problemas e dificuldades, o consultor é o responsável de dizer ao cliente o que ele não quer ouvir, mas que em certas ocasiões precisa ser dito. Muitas vezes acontece do consultor apontar qual pessoa não está fazendo o trabalho conforme o que deve ser executado, sendo sua função apontar onde está os problemas da empresa ou as pessoas que estão sendo o problema por não executarem suas tarefas conformem devem ser executadas.

Oliveira (2003), afirma que com o desenvolvimento e a expansão da tecnologia de informação, criou diversas oportunidades para as empresas de consultoria. O mercado emergente, grande responsável por criar essas oportunidades, devido ao fato da falta de conhecimentos gerenciais nos mercados que atuavam. Os conhecimentos e técnicas que foram adquiridos nos principais centros de atuação das consultorias, agora foram expandidos para os centros menos desenvolvidos (América Latina e Ásia).

No mundo atual, não se pode questionar que a consultoria no mundo corporativo tem uma extrema importância, promoveu transformações no modo de gerir grandes empresas e como criar as mais diversas soluções para os mais variados problemas que surgem a cada dia. Também é interessante afirmar que muitos consultores são descobertos ainda na academia, já que muitas universidades ligadas a instituições de

ensino prestam seus serviços para a área pública e privada, e os estudantes são colocados para por em prática aquilo que foi usado em aula (OLIVEIRA 2005).

3. ORIGENS DAS EMPRESAS DE CONSULTORIA.

A formação das empresas de consultoria aconteceu próximo do final do século XIX e início do século XX. Segundo Donadone *et al.*(2012), as firmas que hoje dominam o mercado de consultoria surgiram entre as décadas de 1850 e 1920.

A Inglaterra e os Estados Unidos são os países que se destacam como berço das empresas das consultorias. O ultimo, sendo o principal do país neste mercado. A revista Consultants News fez uma pesquisa no ano 2000 que verificou que das dez empresas maiores de consultoria, seis delas são do país norte americano, duas delas são fusões de empresas norte americanas e empresas inglesas, uma tem origem na Inglaterra e apenas uma que não foi originada nestes países, mas sim na França. Segundo Oliveira (2005), a primeira empresa no ramo foi criada nos Estados Unidos em 1886, nomeada de Arthur D. Little, esta empresa possui o nome do seu fundador, conhecido como ADL, seu objetivo era o auxiliar as empresas de engenharia. Em 1906 foram criadas duas empresas, a Arthur Young & Company e a Ernst & Ernst, elas tinha como objetivo a atuação no meio da auditoria contábil, assim como a Pricewaterhouse, Coopers&Lybrand, Deloitte&Haskins, Touche e PeatMarwick.

Em meados de 1914 surgiu a empresa BoozHallen& Hamilton, em Oliveira (2005 *Apud* McKenna, 1995), esta empresa veio a prestar serviços no setor público na Segunda Guerra Mundial, foram contratadas para reorganizar as formas de gerenciamento em áreas militares.

McKinsey em 1926; na Inglaterra, que seria outro pólo de origem das consultorias que foram consolidadas como líderes do setor nas décadas posteriores, sendo que desde a sua criação, foi em busca dos melhores profissionais do ramo nas melhores escolas, tendo como consequência agilidade na consolidação no mercado pela qualidade dos seus serviços prestados. A McKinsey foi à primeira empresa de consultoria que desenvolveu uma estratégia de trabalho que aborde a área empresarial, Oliveira (2005 *Apud* Lorsch, 2001) diz que a Mckinsey foi uma empresa que sempre presou pela excelência na prestação de serviços, sendo uma das grandes responsáveis pela legitimação da profissão de consultor gerencial. Esta mesma empresa criou um sistema nomeado de *up-or-out*, onde diz que os consultores que não conseguiam alcançar os objetivos e progredir na carreira dentro de um período estipulado pela

empresa, eram desligados da empresa partindo da demissão por parte da empresa, ou até mesmo estes consultores tinham a atitude de sair da empresa já que percebiam que não se encaixava no modelo de excelência que a empresa tinha em seus serviços. Do outro lado, os consultores que conseguiam um nível ótimo nas consultorias prestadas e traziam para dentro da empresa o reconhecimento do serviço e possíveis futuros trabalhos baseado nos resultados atingidos, recebiam gratificações por estes objetivos alcançados. Em Oliveira (2005 *Apud* Bartlett, 2000), as consultorias que a McKinsey prestava tinham um papel importante em relação à experiência, todo o conhecimento adquirido no serviço, era disseminado por toda a empresa. Com este foco por conhecimento, a empresa se dava ao luxo de escolher quais clientes queriam prestar serviços, assim, a diversidade de trabalhos que a empresa prestava, traria uma gama de conhecimentos de diversas situações, causando cada vez mais a geração de novos conhecimentos.

Em 1849 cria-se a Price, tornando-se posteriormente Pricewaterhouse em 1869, que é a empresa mais antiga de consultoria, e por último em 1854 a Coopers, também na Inglaterra. Dentre essas primeiras empresas que surgiram nestes anos, encontra-se oito das dez maiores empresas do mundo da consultoria.

Segundo Oliveira (2005 *Apud* McKenna, 1995), o motivo pelo surgimento das empresas de consultoria, na época, se dava ao fato que as empresas em fase de expansão precisavam de auxílio técnico para que esta fase de expansão fosse feita com sucesso, exemplo da Arthur Andersen e Ernst & Ernst são exemplos eram atuantes nas firmas de contabilidade, sendo atuante em metade dos Estados Unidos na primeira década do século XX, e a Arthur D. Little que era engenheiro químico que era muito requisitado na época. Também nas questões jurídicas eram outro mercado que as empresas de consultoria ingressaram de forma massiva. Logo, essas três áreas do mercado (engenharia, contabilidade e direito), apresentavam um crescimento tanto em quantidade quanto em tamanho das empresas, fornecendo um mercado aquecido no âmbito das consultorias.

Nos âmbitos jurídico e contábil, esse crescimento da demanda por assistência externa, se dava ao fato da nova lei da constituição norte-americana, que era sobre a taxa de lucros, que surgiu em 1916. Os Auditores que antes eram apenas para ver a

veracidade dos balanços das empresas, agora passaram a prestar informações aos seus clientes sobre como funcionaria esta nova lei em vigor. Sendo a lei sobre taxaço, aumentando as despesas das empresas, os Auditores agora passam a prestar informações de como diminuir as despesas das empresas, com o objetivo de maximizar o lucro das empresas de acordo com a minimização de suas despesas. O resultado da aplicação desta lei teve a consequência do acúmulo de informações sobre outras fontes de lucro, como minimizar suas despesas e custos, como aumentar a produtividade dos seus ativos, proporcionando o uso desse conhecimento de como gerenciar diversas empresas com a experiência adquirida no começo do século XX. Assim, as *Accounting Firms*, empresas que tinham como característica principal a atuação na auditoria contábil, servindo de base para o desenvolvimento de algumas das principais empresas de consultoria neste mercado. Incluindo as empresas Mckinsey, Booz-Allen, ADL e posteriormente com o surgimento da Bain, BCG, entre outras empresas.

Na década de 20, teve outro acontecimento que engrandeceu o mercado da consultoria, sendo mais impactante nas áreas de direito, contabilidade e engenharia. A ligação entre as áreas, sendo que cada uma tinha uma demanda diferente, porém interligadas. Muitas empresas dos três ramos eram contratadas por bancos para que auxiliem os clientes nos aspectos quanto organizacional, contábil e jurídico. Os bancos eram um dos grandes beneficiários deste tempo, já que contratavam engenheiros, contadores e advogados para analisar o desempenho das empresas que contratariam financiamento para expansão, compra ou fusão dessas empresas, com o objetivo de saber se as empresas contratantes dos empréstimos tinham como quitar os valores emprestados.

3.1 Consultorias na década de 30.

Em 1930, as contratações de empresas de consultoria seriam agora para outros objetivos que não os citados acima, na década 30, as grandes corporações como Union Carbide, Johnson Wax e Sears, passaram a contratar as empresas para analisar e estudar problemas relacionados a estratégias que essas empresas devem seguir também essas contratações estão ligadas a forma de uma criação de uma estrutura organizacional para essas empresas e também tinha como objetivo a melhora o desempenho financeiro dessas empresas. Ainda na década de 30, teve outro acontecimento que culminou para o

aumento das contratações das consultorias, que foi a depressão econômica sendo consequência da quebra da bolsa de valores.

A depressão econômica teve dois lados na visão de uma empresa de consultoria. Primeiramente restringiu muitas empresas a contratarem seus serviços, devido à incerteza sobre o futuro financeiro das mesmas, já que a contratação de uma empresa de consultoria vai gerar um custo, sendo um custo muito alto ou baixo dependendo da empresa contratada e do serviço que foi solicitado. A outra visão seria positiva, já que muitas empresas, como a McKinsey, tinha a estratégia de uma análise financeira da sua empresa, pois, muitas destas ficavam totalmente perdidas sem saber como está a sua saúde financeira. O diagnóstico certo nesta situação poderia antecipar uma recuperação enorme de empresas, até mesmo expansões dependendo do ramo da empresa. Este diagnóstico poderia vir seguido de soluções possíveis a serem seguidas para sair desta situação.

A quebra da bolsa criou também outra situação favorável às empresas que prestam consultoria. Muitas empresas do setor financeiro passaram a contratar empresas de consultorias especializadas no mercado financeiro, para analisar a credibilidade dos credores do mercado financeiro, com isso teria o conhecimento dos riscos do comprimento ou não destes credores do mercado financeiro. Durante a década de 30 teve um aumento de números de consultoria, a taxa de crescimento foi de 15% anualmente, passando de cem e chegando a quatrocentas empresas em 1940.

3.2 Consultorias na segunda guerra mundial até a década de 60.

Segundo Donadone (2003), durante a segunda guerra mundial a demanda por consultores teve um aumento. A contratação de grande número de consultores se deu pelo governo dos Estados Unidos. Tinha como objetivo a reorganização e um novo gerenciamento das áreas militares, essa relação teve influência para legitimar consultoria no setor público do país. A consequência do uso de consultores pelo governo, durante a segunda guerra mundial, foi a HooverComission.

A HooverComission foi uma instituição que representava a relação entre o setor público e o setor de consultoria. Esta comissão ficou responsável de reorganizar o setor público dos Estados Unidos. Uma das funções que estavam para ser feitas passavam

pelo gerenciamento do corpo diretivo da Casa Branca até a reorganização do correio norte-americano.

3.3 Consultorias na década de 80.

Segundo Donadone (2001), a partir dos anos 80, aconteceram importantes transformações no mercado de consultorias. As empresas de consultoria passaram a atuar em escala de global, assim era necessário que essas empresas contratassem consultorias para que sua gestão não fosse prejudicada, logo, este mercado começou a ganhar espaço no mercado corporativo.

Neste período (década de 80), Donadone (2005) diz que inspiração nas ideias de gestão empresarial japonesa teve consequência a implementação de ferramentas gerenciais. Essas ferramentas que tiveram como base o sucesso das empresas japonesas, que teve como maior enfoque a conquista de consideráveis parcelas do mercado norte americano de automóveis, serviram como principal referencia para as empresas. Essas tentativas de usar como base o aprendizado o sucesso das empresas japonesas, servia de um terreno bastante fértil para a expansão das empresas de consultoria, como consequência novas frentes de atuação começaram a surgir com o passar do tempo.

Primeiramente, essa interpretação e introdução da prática dos japoneses nas empresas do ocidente, faz com que crie a adição dos Círculos de Controle de Qualidade (CQCs). Em segundo lugar, neste período teve destaque o crescimento do mercado de certificação de procedimentos de gestão e processos produtivos, que são representados pelas normas ISO e, logo posteriormente, por versões especificadas de cada mercado, como por exemplo, a QS que é usada para o mercado americano de automóveis.

Ainda em Donadone (2005), com o passar dos anos ainda na década de 80, as atuações de consultorias ganham novas dimensões, a causa disso foi à mudança do enfoque nas características japonesas de atuação para pacotes gerenciais tendo como visibilidade contemplar outros setores nessas empresas.

Outro fator interessante que forneceu contribuições para o mercado que as consultorias passam a atuar a partir dos anos 80, é a questão da Tecnologia da Informação (TI). Como na década de 80 as empresas começaram a usufruir de computadores, logo, a introdução de pacotes de gerenciamento para o auxílio da gestão

devido a Tecnologia da Informação. Quando é adicionada a informatização nos aspectos administrativos das empresas e na questão de produção para que aconteça um ganho de produtividade, a criação de softwares voltados para a gestão teve um aumento significativo, já que o mercado de consultoria criou uma demanda para esse mercado de desenvolvimento de softwares. Após isso, a introdução da Internet como ferramenta empresarial e a atuação de empresas especializadas em suporte de softwares em gestão era inevitável.

Ainda na década de oitenta, a imprensa passa a ser uma importante parceira dos negócios americanos. O jornalismo passa a ter foco sobre notícias relacionadas sobre preços, serviços e variações que estavam acontecendo no mercado, assim passando informações sobre a saúde financeira e auxiliando no entendimento da economia e do mundo dos negócios. Agora, nos seus cadernos de negócios e empresas, os jornais e revistas de negócios passam a informar os seus leitores, pessoas que obtiveram sucesso em suas empresas, e assim, passando experiências em sua vida corporativa, essas informações serviam de ensinamentos e eram usadas como base para tomada de decisões em determinadas situações que algumas empresas enfrentavam no momento (Donadone, 2005).

No decorrer da década de oitenta, o mercado de notícias econômicas teve um crescimento considerável nos Estados Unidos, com esta adição de divulgações de notícias econômicas, surgem diversas pessoas que iriam ser chamados de gurus, já que buscavam orientar e auxiliar os leitores (uma parte deles gerentes de empresas), sobre as mudanças na economia e tendo assim um poder de influenciar no poder de decisão destes leitores que buscavam ajuda nos relatos dos gurus. Estas publicações ajudavam muitas empresas a saírem de problemas que elas estavam passando em determinados momentos.

Com o aperfeiçoamento do setor de tecnologia da informação, teve como consequência um aumento no destaque para o mercado de consultorias, sendo assim nos anos 90, o setor com como ramo de atividade de maior crescimento em todo mundo.

3.4 Consultorias na década de 90.

Os anos oitenta teve uma importância muito grande no mercado de consultoria, devido a uma série de acontecimentos que proporcionaram uma expansão deste mercado. Nos anos noventa, o setor tem uma visibilidade e importância no meio corporativo, em razão do trabalho realizado pelas consultorias, gerou um crescimento das taxas de receita, do porte e da exposição da mídia. Segundo Donadone (2002), as receitas em 1990 eram de 22 bilhões, ao passar de dez anos elas passaram para 100 bilhões.

Pode-se citar uma das primeiras razões para o crescimento desta receita, foi à imprensa de negócios que fez com que muitos olhares sem voltassem para o mercado da consultoria e a reengenharia.

Para Oliveira (2005), na década de 90 as empresas de consultoria de gestão ganham mais destaque na imprensa e nos meios empresariais. O surgimento de técnicas avançadas e o conhecimento adquirem com as experiências anteriores, criam um leque de oportunidades diversas para estas empresas. A globalização é responsável por tornar as empresas de consultoria em empresas de grande porte, tendo milhares de consultores espalhados por diversas partes do mundo.

Em Rocha (2003 *Apud* Curnow & Reuvid, 2003), o setor de consultoria teve um aumento de 17% durante os últimos anos da década de 90. Esse crescimento estaria ligado a três fatores. O primeiro fator seria a terceirização, que no setor privado é bastante aplicada para reduzir os custos e aumentar a eficiência das atividades terceirizadas; o segundo fator seria a necessidade de melhorar a desempenho das atividades, para que assim se adeque a realidade de um mercado globalizado; o terceiro fator está ligado à privatização das empresas públicas, que trouxe em sua maioria muitas consultorias oriundas da Europa, para que se instalem e atuem no Brasil.

4. TIPOS DE CONSULTORIA.

Existem dois tipos de consultoria, consultoria interna e externa. Ambos os tipos de consultoria dispõem de vantagens e desvantagens em suas aplicações. As consultorias internas estão ligadas mais para um trabalho de assessoria de colaborador para colaborar, quando um funcionário se envolve com os diversos setores da empresa que trabalha. Acontece de uma forma natural dependendo da empresa, já que o processo pode ocorrer de forma que não seja perceptível para as pessoas que estão neste processo.

4.1 Consultoria Interna.

A consultoria interna teve seu surgimento quando as empresas enxergavam a necessidade tanto de melhorar a informação e comunicação interna, quanto de oferecer algo a mais de seus colaboradores, sabendo de suas necessidades e criar uma reaproximação para melhorar o trabalho que cada um determina (JUNIOR *et al.* 2015). Esta consultoria acontece quando um funcionário da organização presta um serviço para outra área da empresa, ou para outro funcionário.

Em Orlickas (2004), diz que as empresas que procuravam melhorar os seus serviços para com seus clientes, observavam que o que poderia fazer a diferença na sua empresa em relação às outras, seriam os seus colaboradores. Primeiramente, o contato do cliente com a empresa se dá pelos seus funcionários, então quanto melhor o treinamento de seus colaboradores, o primeiro contato com cliente deverá ser melhor, já que este colaborador teve um treinamento específico para isso. Este primeiro contato quando tem um atendimento excelente, o cliente ficará satisfeito primeiro com o atendimento que recebeu deste colaborador. O treinamento deve ser aplicado em todas as áreas da empresa, observa-se que quando um funcionário é motivado, ele tem um aumento de produtividade juntamente com a qualidade do seu serviço.

Orlickas (2004) fala que a consultoria interna acontece quando um consultor interno, que o define como um facilitador de processos efetua levantamentos para conseguir uma série de diagnósticos, propõe resoluções para esses diagnósticos levantados anteriormente, dá sugestões e mostra críticas observadas por ele durante o processo. Este exercício muitas vezes não é percebido pelas pessoas que estão

dentro deste processo, e o consultor não tem em mente a importância do trabalho que ele está fazendo, impedindo que o mesmo possa aperfeiçoar esta habilidade dele para que futuras consultorias possam ter um processo de melhor qualidade obtendo resultados superiores do que esperado.

Oliveira (2006), diz que essa função de consultor interno, pode ser exercida por um funcionário que apenas tenha exclusivamente esse cargo na empresa, ou até mesmo por algum funcionário que tenha outra função na empresa, mas em alguns momentos, se dirigia para outras áreas ou tinha contato com diferentes cargos na empresa, para que com essa interação tenha como resultado a melhoria das atividades destes funcionários de outras áreas. Esta troca de informações e interações com diversas áreas das empresas, às vezes não é nem percebida entre eles, assim, o exercício de consultoria interna acontece muitas vezes sem a percepção da pessoa que está na função de consultor e nem das pessoas que estão trabalhando diretamente com este consultor. Sabe-se então que diversas empresas trabalham diariamente em um processo de consultoria interna, não só um funcionário em si, mas vários, logo que todos os setores das empresas estejam interligados, mesmo que isso não esteja descrito em seu cargo, mas acontece devido as suas funções de praxe. É visto também que o consultor interno não consegue exercer de forma ótima a sua função como consultor, internamente na empresa existe uma hierarquia e respeito de cargos, onde este consultor não pode exercer a sua atividade por causa das regras impostas a ele antes que o processo comece.

Ainda em Oliveira (2006), observa-se que nem toda consultoria interna é viável para todas as empresas, isso se dá devido às diferenças que todas as empresas têm, tanto de qualidade de seus funcionários, a diferença de ramo e do momento que vive cada empresa quando está num processo de consultoria interna.

Canutti (1998) diz que a consultoria interna é o conjunto de atividades que por um funcionário multidisciplinar dentro da organização, tendo o objetivo de desenvolver e influenciar e auxiliar de forma responsável e inteligente os clientes internos. Entende-se disso que a empresa tem que escolher um profissional que tenha um perfil de líder e de um bom gerente, que entenda como ele deve agir em determinadas situações, agir de acordo como um especialista.

Em Oliveira (2006), é visto que quando uma empresa tem em seus projetos futuros, o uso de uma consultoria interna, esta deve avaliar adaptar e mostrar para seu staff os seus objetivos estratégicos quando buscam pôr em prática esta consultoria interna, mostrando que o objetivo para que isso aconteça é o aprimoramento das habilidades de cada colaborador que estiverem ligados de forma direta nesta consultoria. Isto tem como consequência um trabalho mais fácil de ser alcançado e a sua implementação feita de uma forma sem muitos problemas internos, e no final alcançar os melhores resultados possíveis.

4.1.1 Vantagens da Consultoria Interna.

Em Orlickas (2004), observa-se que a consultoria interna é um processo muito dinâmico, logo, este processo não pode ficar preso as normas rígidas que atrasam o processo. Quando acontece de a consultoria ter carta branca dentro da empresa, isto pode trazer diversas vantagens explicadas posteriormente.

- Percepção rápida dos pontos de insatisfação: A proximidade entre o consultor interno e o seu cliente, faz com que seja rapidamente perceptível a insatisfação de alguns funcionários nas suas atividades, isto permite que o consultor possa rapidamente montar um diagnóstico com ações, passando para os líderes daquele funcionário para que seja solucionado o problema, caso seja possível.
- Proximidade entre cliente e consultor: A proximidade do cliente com o consultor interno permite que a maioria das questões postas pelo cliente, já que antes mesmo da consultoria interna existia uma interação entre os dois funcionários. Essas questões são percebidas de forma mais rápida do que numa consultoria externa, já que tanto o diagnóstico é visto de forma mais rápida e a resolução do diagnóstico também. A proximidade é um dos pontos mais estratégicos na consultoria interna.
- Multifuncionalidade do consultor interno: A pessoa escolhida para ser um consultor, geralmente deve tanto ter uma visão macro da empresa que trabalha como ter essa visão ampla para as questões que vão surgir com o trabalho. Isto permite que este consultor se enriqueça de informações da função que está exercendo e também que as pessoas que estão envolvidas no processo tenham ganhos de conhecimento no processo.

- Geração de uma relação de confiança: No processo de consultoria interna, a confiança entre o consultor e o cliente já existe por trabalharem na mesma empresa, no exercício da interação dos dois, esta confiança aumenta de forma significativa já que nesta interação informações são compartilhadas, ideais e valores de cada um, além das soluções de problemas.
- Consultor interno como funcionário da organização: Por fazer parte do quadro de funcionário da empresa, o consultor interno está presente todos os dias no ambiente da consultoria, conseqüentemente significa que este tem o maior conhecimento do ambiente que os funcionários se encontram e forma de trabalhar dos funcionários, assim, o acesso aos funcionários e a informação conseguida diante disso é muito mais rápida que um consultor externo, o problema sendo diagnosticado de forma rápida, a resolução do problema se alcança com mais agilidade.

4.2 Consultoria Externa.

O consultor externo é um profissional que não é membro do quadro de funcionários da empresa, a qual vai prestar a consultoria.

Carvalho *et al.*(2009), diz que por não fazer parte do quadro de funcionários das empresas que o contratam, os consultores externos conseguem uma neutralidade maior na análise dos problemas, assim, permite que os gestores tenham mais precisão nas suas decisões. É um auxílio para buscar melhores resultados, já que a esta visão externa traz consigo várias experiências de diversos clientes e contextos. Quando atua na empresa, o consultor externo não tem nenhuma outra função, então a atenção é completamente para o problema, tendo um maior rendimento e efetividade.

Sícoli (2011), afirma que o consultor é um agente de mudanças, que pode executar sua função como um catalizador ou líder do processo. No caso do catalizador, é o catalizador nos processos de mudanças, assim facilitando que os processos da empresa possam fluir com mais facilidade, com a melhor sincronia entre todos os setores da empresa. Trabalhando como líder do processo, o consultor vai apontar quais as soluções viáveis para algumas adversidades que acontecem dentro da empresa. A organização que contrata uma consultoria externa tem o objetivo de trazer para dentro do pensamento da empresa, ideias novas, alguma pessoa neutra que possa ter o diagnóstico

do que está acontecendo de errado na empresa com imparcialidade, e propor soluções que os gestores da empresa não conseguem enxergar.

Geralmente, o consultor tem total liberdade para buscar informações em diferentes setores da empresa, buscando saber a responsabilidade de cada setor, para entender um pouco da cultura da empresa já que não faz parte do grupo de funcionários. Entendendo cada vez mais sobre o funcionamento da organização, começa a perceber o que não está funcionando de forma ótima, a causa que isso ocorre e a consequência que pode trazer no trabalho final. Como na maioria das empresas, os setores são interligados, pode ocorrer o efeito dominó, onde o erro no processo inicial acarreta vários erros nos processos posteriores, neste caso, o consultor deve passar de setor em setor de forma ordenada, para saber como exatamente acontece o trabalho de cada setor, em que momento do processo a responsabilidade pela tarefa já passa pra outro setor. Este mecanismo é muito importante para saber exatamente onde pode encontrar o erro que não permite a empresa de funcionar de maneira ótima.

Na consultoria externa é onde os formatos de consultorias são aplicados. Portanto, a escolha do consultor acontece de forma mais complexa.

Caso o cliente tenha o objetivo de ter o diagnóstico da situação financeira da empresa, o formato de consultoria que vai ser aplicado é o Médico-Paciente. O sucesso dessa consultoria depende totalmente das informações que serão passadas para o consultor. Se o cliente deseja o aprimoramento das atividades de seus empregados, o formato da consultoria que deve ser contratado é a do tipo Formação e Treinamento. Nesta consultoria, o consultor tem o papel de acompanhar todo o processo e apontar as melhorias que devem ser feitas em todas as etapas que tiver necessidade. Outro formato de consultoria aplicada é a Processo. Esta consultoria depende tanto do cliente quanto do consultor, acontece quando o consultor participa do processo de consultoria, adquirindo conhecimento e auxiliando tanto no diagnóstico quanto nas soluções que devem ser tomadas. Por ultimo se tem o formato de Compra. Um pouco mais complexo que as outras, já que o cliente deve ter o diagnóstico da sua empresa. O consultor é a peça que vai fazer a intervenção, através de algum projeto desenvolvido, ou processo que possa satisfazer a necessidade do cliente. Todos os formatos serão explicados de melhor forma posteriormente.

4.3 Diferenças entre consultor interno e externo.

Junior *et al.* (2015) apresenta que a escolha entre um consultor interno ou um consultor externo pode trazer diferentes vantagens e desvantagens para a organização, assim, é importante que antes da escolha de qual serviço contratar, saber as diferenças que ambas demonstram com o intuito de melhorar o planejamento do processo de consultoria.

Ainda em Junior *et al.* (2015), O consultor interno, como já foi dito, é um funcionário da organização, assim, uma hierarquia terá que ser respeitada para que seja feito a execução da consultoria. O consultor externo tem uma vantagem, por ser um profissional autônomo ou empregado de alguma organização de consultoria, assim, teria mais facilidade em relação a respeito da hierarquia da empresa, pelo motivo de não fazer parte da mesma.

Em Oliveira (2006), é observado que o consultor interno, por fazer parte do quadro de funcionários da empresa, tem sobre o consultor externo a vantagem de saber como funciona a cultura da empresa e outros aspectos internos da organização. Isso facilita o trabalho devido ao acesso ao maior número de pessoas num menor espaço de tempo, a informalidade da interação já que não enfrentará barreiras em relação à confiança no processo de troca de informações, pode-se chegar a um diagnóstico mais rápido devido ao fato de estarem todos os dias dentro da empresa e com isso apresentando ao gerente a solução para o problema. Afirma também que se a organização tenha consultores internos e que simultaneamente tenha contratado consultores externos, para alcançar os melhores resultados seria ideal que os dois consultores trabalhassem simultaneamente, essa interação dos dois consultores pode facilitar o trabalho de ambos por meio de experiências e informações compartilhadas entre eles.

Junior *et al.* (2015) diz que o exercício de consultoria interna faz com que este consultor desenvolve certas habilidades por conta de sua função de facilitador de transição interna. Essa função de facilitador designa que o consultor seja o agente de mudanças, auxiliando o cliente para alcançar o seu objetivo, tentando garantir a qualidade em todas as etapas do processo do trabalho.

O consultor externo, por sua vez, consegue passar facilmente pelas barreiras que a hierarquia existente em organizações impõe, assim, levando vantagem sobre o consultor interno. Com essa liberdade dentro da organização, o consultor externo consegue facilmente uma aceitação dos mais altos escalões das empresas, já que a contratação da consultoria é geralmente feita pelos cargos superiores das organizações. A experiência no campo da consultoria é um ponto a mais para o consultor externo, os seus trabalhos em diferentes empresas trazem consigo uma bagagem de informação maior, por ter passado por diversas adversidades em outras oportunidades na carreira, pode encontrar problemas semelhantes em empresas com soluções muito próximas, mudando apenas algumas coisas devido as particularidade de cada empresa. Outra vantagem que o consultor externo tem sobre o consultor interno, é a sua imparcialidade.

Ainda em Junior *et al.* (2015), o consultor interno tem uma menor aceitação com os cargos superiores da empresa, a liberdade de atuação e sua experiência são menores em relação ao consultor externo e isso diminui a autonomia de expor suas opiniões e programar algumas mudanças. Outra desvantagem que é vista na consultoria externa é o menor alcance de chegar às pessoas da empresa, consultores externos enfrentam certa resistência para tirar informações dos funcionários, por não ter a informalidade do consultor interno e de não estar presente diariamente na empresa, e isso dificulta na execução do trabalho.

5. FORMATOS DE CONSULTORIA.

A consultoria, mesmo não tendo a classificação de campo como científico, apresenta um aumento em relação às formas de atuação, essas atuações têm o mérito de serem percebidas com uma atenção especial de estudos de pesquisadores conhecidos (Argyris, 1961; Bennis, 1972; Caplan, 1970; Schein 1972; Bergan, 1980; Gallessich, 1982), isto resulta na criação de diferentes modelos de referência, assim contribuindo para servir de guia, oferecendo experiências e soluções para trabalhos futuros do consultor.

5.1 Médico–paciente.

Tem como referencia situações clínicas e de análise da saúde mental de pacientes. De acordo com Pereira *et al.* (1999), este tipo de consultoria é uma das mais usadas no mercado. Trata-se de soluções prescritivas, onde o cliente que não tem consegue identificar o problema da sua empresa, busca no consultor informações sobre o diagnóstico que a empresa está passando. Assim, esperam-se diferentes formas para solucionar o seu problema. Apresenta riscos quando aplicada, já que toda a responsabilidade tanto do diagnóstico quanto das soluções ficam a cargo do consultor. Vale ressaltar que a prescrição não garante que o cliente irá seguir as ações que o consultor identifica como solução, também não garante que o diagnóstico, baseado nas informações apresentadas, seja verdadeiro. Sua aplicação é mais proveitosa em pequenas empresas, já que as variáveis para os problemas se encontram de menor forma, assim como, as soluções disponíveis e possíveis são menores.

5.2 Formação e treinamento.

Segundo Mancia (1997 *Apud Gallessich* 1982), este tipo de consultoria é abordado de maneira diferente das demais. O princípio deste tipo seria o consultor ser designado ao treinamento dos colaboradores daquela determinada empresa, ou das pessoas responsáveis por determinada tarefa, tendo como objetivo que essas pessoas possam absorver técnicas e experiência para que seja suas atividades sejam executadas de forma melhorada. É uma consultoria pontual, sendo assim, com tempo determinado para terminar o serviço do consultor. Diverge das demais consultorias no quesito de

intervenção, já que este caso é específico no treinamento de colaboradores, e não em resoluções de problemas que a empresa esteja enfrentando.

Este tipo de consultoria é contratada em situações específicas, logo, não é uma das mais contratadas no mercado. Tratando-se apenas do consultor no papel de treinador, professor ou orientador. O sucesso depende tanto do grau de conhecimento do consultor, quanto da clareza que este tem do seu papel neste serviço, já que para que as pessoas que vão passar por esta formação-treinamento dependem inteiramente do consultor para que consigam adquirir novas habilidades ou aperfeiçoar as que já possuem.

5.3 Processo.

A proposta deste tipo de consultoria é caracterizada pela inclusão do cliente no processo de intervenção. Segundo Mancia (1997 *Apud* Schein, 1978), este modelo se define como “um conjunto de atividades que é desenvolvida pelo consultor, que auxiliam o cliente a entender, perceber e atuar sobre os fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente”, ou seja, o objetivo deste modelo é a interação entre os procedimentos técnico-administrativos com os procedimentos de interação humana.

A proposta não é apenas um serviço especializado de consultoria. A proposta está incluindo o cliente, para que ele possa participar do diagnóstico junto com o consultor, assim, busca o aprendizado deste cliente, buscando no futuro que o cliente tenha a percepção de um futuro problema que venha a acontecer, e assim possa ter uma ação para primeiro diagnosticar algum problema futuro na empresa e até criar soluções e agir sobre o problema para a sua resolução.

Difere dos outros modelos, já que o envolvimento do cliente é um dos pilares deste tipo de consultoria. O sucesso deste serviço vai além do conhecimento do consultor e domínio de sua área, já que agora é necessário que o consultor seja especializado em procedimentos humanos no nível individual, interpessoal e grupal, neste modelo específico o consultor tem o perfil de educador e facilitador de processos tanto administrativos quanto humanos, o processo de ligação entre o consultor e o cliente começa desde o diagnóstico do problema até a implementação de ações para solucionar o as dificuldades que empresa está enfrentando.

5.4 Compra.

Este modelo proposto por Mancia (1997 *Apud* Schein, 1978), baseado em modelos de compra e venda de serviços especializados, o conhecimento para tal ação e domínio é de responsabilidade do consultor. Neste modelo de compra, o cliente deve saber exatamente o que deseja, já que a empresa tem o diagnóstico do problema. A busca pelo auxílio do consultor é pela experiência e conhecimento do mesmo ter condições de ver a solução, ou no caso qual o serviço especializado que a empresa deve contratar.

O sucesso deste modelo depende diretamente do diagnóstico correto do cliente, em relação ao seu problema. Assim, o cliente deve ter em mente que a contratação de um consultor especializado neste modelo é a melhor solução a priori que ele deve buscar, já que é um profissional que domina esta área e que tem vasto conhecimento neste tipo de serviço. Por fim, a veracidade do diagnóstico e a capacidade do cliente em passar todas as informações que sejam consideradas importantes para o consultor.

5.5 Caplan.

Mancia (1997) expõe que sua origem foi na área de saúde mental, por conta do seu grau de eficiência e diversidade, é usado em outras áreas como comunidades, educação, organizações etc.

Mancia (1997 *Apud* Caplan, 1970), diz que a consultoria não apenas é uma interação entre cliente e consultor, agora existe um terceiro profissional chamado consultado. O cliente é aquele que contrata o consultor para prestar seus serviços, porém nem sempre este trabalho é feito com o cliente, já que geralmente são pessoas da diretoria que contratam o serviço, o consultado é aquela pessoa que vai trabalhar diretamente com o consultor, ou seja, pode-se dizer que os consultados são os colaboradores da empresa contratante que vão trabalhar diretamente com o consultado.

Neste caso, o autor usa quatro tipos específicos de consultoria que vão variar de acordo com o objetivo do cliente.

5.5.1 Consultoria Centrada no Consultando.

Este tipo de consultoria é uma forma de intervenção mais direta e operacional. A intervenção neste caso vai acontecer diretamente na pessoa ou pessoas que estão executando ações de modo operacional, essa dificuldade pode se dar pela falta do conhecimento ou habilidade daquela tarefa que o colaborador é responsável. O consultor neste caso vai agir no modo de expandir o conhecimento do consultado ou aperfeiçoar o processo, para que seu desempenho seja melhorado. Um exemplo seria uma consultoria numa empresa têxtil, onde os gestores tem a atitude de buscar uma profissional para avaliar a forma que as costureiras estão fazendo o seu trabalho, passando o seu conhecimento e melhorando as habilidades das costureiras.

5.5.2 Consultoria Centrada no Cliente.

Esta consultoria é ligada ao problema que o cliente está passando, agora, o consultor tem a responsabilidade de passar para o consultando como ele deve proceder para que a intervenção aconteça de forma efetiva. O consultor passa para o consultado, a forma que ele deve ajudar o seu superior, ou seja, o cliente. O consultando neste caso desenvolve habilidades e conhecimento para lidar com situações posteriores.

5.5.3 Consultoria Centrada no Programa.

É a consultoria que o consultor vai intervir quando é procurado para analisar o programa que a organização desenvolve, está desenvolvendo ou vai desenvolver, e auxilia com soluções para os problemas encontrados. O consultor neste caso é escolhido pela sua experiência e conhecimento naquela área, mas no caso específico não se envolve com os aspectos operacionais. Pode-se usar um exemplo na área da gestão pública, onde o estado tem está desenvolvendo um programa para que possa ouvir as demandas da comunidade, este consultor vai trabalhar no sentido de como organizar para que grande parte do público alvo seja atendida, todas as classes sociais da área do projeto sejam ouvidas, para que a organização seja feita de melhor maneira possível para que ninguém se sinta lesado ou mal atendido neste caso, que tem o objetivo de ouvir a população.

5.5.4 Consultoria Centrada no Administrador do Programa.

Assemelha-se a consultoria centrada no consultando, porém, neste caso a consultoria está voltada para o gestor ou gestores das empresas ou programas, auxiliando em como podem melhorar a sua função como gestor. Os consultados são responsáveis pela apresentação das inconsistências internas em relação aos gestores, ou aos gestores do programa para que possam melhorar o desempenho na função de gestor.

5.6 Behaviorista.

Para Mancia (1997), este formato de consultoria tem o objetivo de mudança num nível tanto individual como organizacional, acontece a partir de intervenções substanciais no ambiente que se trabalha. O consultor também segue o formato de Caplan, onde mostra que são três pilares que interagem na consultoria, o cliente, o consultor e o consultando. O termo “Behavior” significa comportamento em português, este nome foi dado porque este modelo parte do pressuposto que o comportamento é o resultado das influências ambientais que os colaboradores estão expostos, assim, segundo a tese da Teoria Behaviorista, em linhas gerais o ambiente causa a mudança do comportamento do indivíduo.

Como se observa, todos os formatos de consultoria têm sua particularidade e importância por ter cada um suas próprias características e alcançar diversos objetivos. MANCIA (1997), diz que o cliente deve ter em mente o que cada consultoria pode mudar dentro da sua empresa, esse conhecimento traz a segurança sobre a forma que a intervenção vai acontecer, as limitações de cada formato de consultoria e o seu papel naquilo que o cliente busca como objetivo.

Mancia (1997 *Apud Gallessich* 1982), ao estudar as funções do formato da consultoria, identificou características comuns entre eles que são.

- Todas possuem um conhecimento formado por conceitos, princípios e técnicas;
- Possuem metas, independente da origem da tarefa ou da abordagem;
- Cada um possui sua regra para que a relação cliente-consultor aconteça com sincronia;

- Possuem processos para que o consultor possa atingir seus objetivos

Mesmo com as características comuns, cada formato tem sua particularidade, empresas do mesmo setor muitas vezes não conseguem seu objetivo usando o mesmo formato de consultoria. Também, muitas empresas precisam de mais de um formato de consultoria, ou usar os dois tipos de consultoria, depende muito da diversidade que a empresa está passando, porém tudo depende das informações que são colhidas e do diagnóstico que será feito.

6. PAPEL DO CONSULTOR.

O consultor é um agente externo, um colaborador que é procurado para dar a sua visão de fora, assim, suas experiências adquiridas com trabalhos anteriores, à neutralidade em formar o diagnóstico e as ações que devem ser tomadas, essas são as ferramentas que o contratante tem em mente quando pensa em buscar um consultor.

Segundo Belfort (2004), deve existir num trabalho de consultoria um processo interativo, este processo se dá pelo conjunto de atividades sequenciais, que vão desenvolver ações lógicas e evolutivas, que visa atender aquilo que cada cliente necessita. O consultor é o profissional que tem a capacidade de desenvolver processos e atitudes, que permite que a empresa não tenha dificuldades em lidar com diversos fatores externos no ambiente empresarial.

Em Moura (2004), existe um consenso entre muitos autores, onde apontam que o consultor tem um papel principal de introduzir as mudanças na organização que o contrata, ou então criar condições para que futuras mudanças possam acontecer. Para alguns, o consultor é visto com uma forma de parecerista, um profissional que apenas passar o parecer da situação atual da empresa, mas necessariamente é classificado como um agente de mudanças que é necessário para empresas enfrentarem situações adversas do mundo corporativo.

Exemplificando o que foi dito acima, pode-se usar como exemplo uma indústria de confecção. Esta indústria funciona tanto para produção, como para vendas externas. Para exemplificar melhor, usa-se a hipótese que a empresa possui um sistema para registro de todas as informações.

Na indústria fictícia existem diversos setores descritos abaixo:

- Setor de Compras: Responsável pelas compras dos insumos da empresa. Se tratando de uma indústria de confecções, este setor fica responsabilizado pela compra de tecidos, malhas, elásticos, etiquetas, linhas, fios, embalagens, cadarços. A importância deste setor é crucial para o andamento da produção, pois, a produção necessita de insumos para funcionar.
- Produção: Setor de extrema importância. Funciona o coração da empresa, sem a produção funcionando, a indústria não funciona. A produção é ligada

diretamente ao estoque, ficando sempre atenta quando os produtos estão em baixa, o responsável pela produção, primeiro verifica no sistema, para saber o quanto podem produzir com os materiais disponíveis. Depois, entra em contato com o setor do corte, que é onde começa a cortar as peças para a produção começar a confeccionar. Quando os produtos estão prontos, eles passam para a expedição, onde é feita a conferência das peças produzidas e colocadas dentro do sistema.

- Setor dos Insumos: Responsável pela estocagem da matéria prima. Setor que a produção solicita os insumos para as confecções das peças. Também fica responsável para acionar o setor de compras quando algum insumo está perto de faltar ou com excesso de produtos.
- Corte: Em uma confecção, existe um setor exclusivamente para o corte dos tecidos. Quando a produção toma uma decisão de produzir algum determinado item, entra em contato com o corte para mandar fazer o modelo grosso do tipo da determinada peça. Após o modelo feito, este modelo desce para a produção para que comece a confecção das peças.
- Expedição: Este setor fica responsável pelo registro das mercadorias produzidas, assim, quando existe certo número de peças prontas na produção, essas peças são transferidas para a expedição para que seja feito a entrada dessas peças no sistema interno da empresa.
- Estoque: Local para onde vão todas as peças produzidas e depois de colocadas no sistema pela expedição. O estoque é responsável pela saída de mercadorias. A saída se dá pelas vendas que a indústria faz, estas informações de quantas peças precisam ser separadas para as saídas é de responsabilidade do setor comercial.
- Setor Comercial: O setor comercial é o responsável pela geração de renda da empresa, já que é da onde as vendas acontecem. Este setor quando recebe os pedidos dos clientes, deve buscar no sistema se os produtos que estão sendo solicitados existem no estoque. Caso existam, passa a informação para o estoque sobre a quantidade e os tipos de produtos que o cliente deseja, para que seja confeccionado o pedido e de fato seja vendido. Quando a venda é realizada, a informação sobre os valores e formas de pagamento passa para o setor financeiro da empresa.

- Setor Financeiro: Fica sob sua responsabilidade o recebimento das vendas, o pagamento dos funcionários, insumos e outras contas da empresa. O setor de compras pode ter uma interação com o este para saber como anda a situação financeira da empresa, uma decisão de compra sem o aval do financeiro pode comprometer seriamente os gastos da empresa. O setor de vendas repassa a informação do cliente que comprou, dos valores a serem recebidos, da forma como este pagamento será feito. Com esta informação, caso atrasos aconteçam, as cobranças serão feitas para os clientes certos dentro daquilo que foi acordado.

Observa-se que quase todos os setores estão interligados entre si, então, um breve erro pode acarretar uma série de erros posteriores. Muitas das vezes, os gestores da empresa sabem que estão havendo erros, porém não conseguem de fato enxergar de onde inicia este erro, se o erro é primário e pode causar diversos outros erros, ou então se todos os setores existem erros. O consultor é responsável por buscar as informações das pessoas que estão à frente de cada setor, e caso seja necessário, de conhecer de fato como cada processo acontece. Com estas informações em mãos, o consultor pode diagnosticar o erro de forma mais precisa, e assim passar para o gestor qual processo não está funcionando da maneira correta, apresentar as soluções e caso tenha liberdade, colocar em prática o que julga como a resolução para o problema.

Quando as empresas já vêm enfrentando dificuldades financeiras com o tempo, onde busca empréstimos em diversos bancos, devido as restrições que os bancos colocam, e esses empréstimos já são feitos para o pagamento de outros empréstimos, se chega a situação desta empresa não ter mais para onde solicitar recursos. Neste caso, é muito importante a contratação de um consultor onde tenha conhecimento de matemática financeira. Primeiramente deve ser feito o levantamento de todos os empréstimos que a empresa já paga, para saber quanto de juros está gastando, quando esses empréstimos vão terminar, e qual valor já foi pago e ainda o que resta. Com essas informações o consultor apresenta para o gestor informando que com uma previsão de faturamento a situação financeira da empresa não tem um futuro promissor, com a ajuda do consultor pode-se pedir uma recuperação judicial. A recuperação judicial é uma ferramenta que é solicitada aos bancos para uma renegociação das dívidas. O consultor com conhecimento em finanças pode fazer tentar uma negociação dos empréstimos com uma queda de juros e aumento do tempo desses empréstimos, ou solicitar uma carência ao

banco para que possa pagar esses empréstimos, ou até enviar aos bancos uma contraproposta do que foi negociado primeiramente, enfim, esses pontos vão variar de acordo com a realidade da empresa no momento.

Os dois exemplos usados são fatos que afirmam que muitas empresas dependem de uma consultoria para sair de uma situação financeira desconfortável, onde essas empresas não tem nenhuma perspectiva de melhora no mercado, onde não se pode fazer um planejamento de investimentos dentro da empresa já que todos os recursos já são destinados a pagamentos de despesas e custos, fechando todos os meses com o caixa da empresa fechando no vermelho, e somente com uma pessoa que tenha a experiência, conhecimento e técnicas para resolver não só essas como diversas adversidades que muitas empresas enfrentam.

O consultor é visto como a peça que falta para que as coisas ou voltem a funcionar da forma que estavam antes, ou que de um caminho novo para as empresas. O seu papel deve ser feito com excelência e, para que isso aconteça, os conhecimentos adquiridos de trabalhos anteriores devem ser úteis, as experiências trocadas com outros consultores têm que servir para ser usada em algum momento do processo, precisa ter liberdade que dentro da empresa, a confiança das pessoas que vão trabalhar junto com ele deve acontecer, as informações solicitadas por esse consultor devem ser atendidas com a maior perfeição, o poder de percepção da dimensão do problema que está enfrentando, e por ultimo e não menos importante, o poder de criar as soluções de acordo com aquilo tudo que foi passado para o mesmo.

7. CONSULTORIA NO BRASIL.

O Brasil é um país de importância no mercado de consultoria, isso é fato devido a maior parte das maiores consultorias do mundo, têm filiais espalhadas pelo país, algumas delas como base para seus trabalhos em toda América do Sul.

Donadone *et al.* (2012) identificou os principais núcleos e influências deste setor, com o objetivo de construir um modelo cartográfico do espaço da consultoria no Brasil. Neste estudo, foi identificado três principais pólos que dividem o mercado brasileiro de consultoria, são eles:

- Consultorias multinacionais.
- Consultorias brasileiras
- Consultorias universitárias.

As Consultorias Multinacionais.

O primeiro pólo pode ser dividido em dois subpolos, um deles tem a origem nas *Accounting Firms* que seriam consultorias com características de atuação na auditoria contábil, ligadas a questões jurídicas e questões ligadas à gestão de empresas. Neste primeiro caso, as consultorias são conhecidas por atuarem em grande escala, com um contingente de funcionários de que podem ultrapassar 50.000 e também por empregar um grande número de recém-formados nas universidades do Brasil. Basicamente, estas pessoas formadas são do âmbito das Escolas de Negócios, no caso brasileiro, são Faculdades de Economia e Contabilidade ou a Escola Politécnica de São Paulo.

Ainda em Donadone *et al.* (2012), No Brasil, por volta do final da década de cinquenta, chegaram ao país empresas do *Big Five*, são empresas líderes no mercado mundial no âmbito da consultoria, sendo elas: Pricewaterhouse, Arthur Andersen, Ernst & Young, KPMG e Deloitte Consulting, todas elas instalando escritórios pelo Brasil. Vieram pelo Brasil acompanhando as multinacionais americanas, que eram seus clientes, algumas destas empresas já estavam no mercado de auditoria desde o começo do século 20.

O outro subpolo do primeiro pólo é o conjunto de empresas que são associadas ao meio “artesão” das consultorias grandes. Estas se caracterizam por empresas que

valorizam o conhecimento acadêmico de seus consultores. Por exemplo: O recrutamento de colaboradores se faz por meio de uma escala, onde a preferência são de doutores, doutorandos e mestres, logo, recém-formados não são selecionados para este tipo de empresa. Com isso, o número de funcionários de suas empresas não passa de seis mil, isto nas maiores empresas.

Consultorias de Capital Nacional.

O segundo pólo é conhecido como consultorias de capital nacional, essas empresas são de pequeno porte e por isso o número de empresas chega à casa dos milhares. Ainda em Donadone (2002), este tipo de empresa de consultoria tem um número crescente cada vez mais devido aos ex-funcionários de outras empresas grandes, que foram perdendo empregos por conta na mudança do ambiente corporativo, e assim passaram a prestar serviços de consultoria, até mesmo para suas antigas empregadoras. Um aspecto específico é que esses consultores, com o conhecimento que tinham no mercado brasileiro, passaram a se aliar as grandes consultorias internacionais que tinham o trabalho de avaliar as empresas que seriam privatizadas, usando de seu conhecimento da legislação brasileira para que essas empresas de consultoria não tenham problemas principalmente com o fisco.

Ainda em Donadone (2002), estes novos consultores atuam em determinados setores específicos da econômica, conhecimento resultante dos anos anteriores trabalhando no mercado. Mesmo com o domínio das pequenas empresas de consultoria, ainda existem algumas empresas de porte médio que tem a competência de competir com empresas de consultoria multinacionais, sendo elas a Trevisan e Boucinha & Campos.

Têm-se também outro fator que indicam o aumento de atuação deste mercado. Estes novos consultores são contratados para prestar serviços nos projetos desenvolvidos por entidades brasileiras como SEBRAE, SENAI, FIESP e outros.

Consultorias Universitárias

Existe também outro pólo no campo das consultorias no Brasil, chamada de consultorias universitárias, Donadone *et al.* (2012) diz que estas consultorias têm como campo de atuação trabalhos ligados ao meio acadêmico, estas consultorias são ligadas a

curso de extensão que universidades dispõem, foram formadas dentro das faculdades. A GV Consult é um dos exemplos dessas consultorias, a FIA-USP e Fundação Dom Cabral são consultorias prestadas através de Instituições Universitárias, sendo elas criadas respectivamente dentro da Fundação Getúlio Vargas (FGV), A Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA – USP) e a Universidade Católica de Minas Gerais. São chamadas de consultorias universitárias também pelo fato de que estas consultorias usam de todo conhecimento acadêmico aplicado pelos professores dessas instituições.

Outro fator que corrobora para as consultorias universitárias é a Lei 8666, que diz que as universidades públicas têm prioridades em licitações públicas, assim, muitos alunos saem da faculdade com experiência no mercado de consultoria devido a esta lei. Outro fator que está a favor das consultorias universitárias, é a procura de curso de pós-graduação por gerentes de empresas, com isso, muitas informações são trocadas dentro desses cursos, e possíveis futuras consultorias.

Kutz (2004), diz que no Brasil os clientes estão cada vez mais conscientes e seletivos na escolha da consultoria, visto que muitos consultores que são taxados como ruins, não conseguem mais vender os seus serviços. Mesmo com milhares de consultores autônomos e pequenas empresas atuando no país, o setor não se mostra saturado e que existe cada vez mais lugares para consultores qualificados que estão iniciando a carreira. Mas, existe um problema dentro do setor, muitos consultores não são apropriados para a função e o mercado mesmo assim abraça, devido ao preço baixo cobrado por estas pessoas, dificultando assim o desenvolvimento do setor de consultoria no país.

Segundo reportagem da Computer Associates (2003), ocorre uma crise no setor de consultoria no Brasil na virada do século XIV para o XX. Esta crise causou sérias consequências no país. Dentre as mais importantes é citado o crescimento das médias consultorias, que com isso passam a concorrer de igual para igual com as grandes empresas do setor, essa concorrência se deve aos diversos aspectos, tais dele como o preço da consultoria oferecida pelas médias empresas serem mais atrativos que as maiores, a agilidade e a qualidade destas empresas passam a ter também um olhar diferenciado das, assim não só o custo benefício mais também os resultados que estas

médias empresas apresentam são fatores que o mercado abraçou, aquecendo a demanda por essas empresas de médio porte. Também é visto que as médias consultorias que eram responsáveis pela implementação do sistema, e as grandes ficavam com a parte de resoluções de problemas mais específicos, e atualmente, tanto as médias quanto as grandes empresas fazem os dois trabalhos, deixando o mercado ainda mais competitivo.

Um fato interessante nessa criação da concorrência, é que as grandes empresas, quando apenas eram responsáveis por desenhar as soluções dos problemas, terceirizavam o resto do trabalho, contratando as médias empresas para que fizessem a implementação dos sistemas, estas as médias empresas viram nisto uma oportunidade de aprendizado, e assim, passaram a fornecer agora todo o processo de consultoria, abrindo uma série de oportunidades para trabalhos futuros e criando esta concorrência citada no parágrafo acima. A Computer Associates (2003), afirma que mesmo com essa concorrência, não tira de fato as grandes empresas dos grandes projetos considerados mundiais, ou que requerem uma empresa com ampla experiência e abrangência em vários países pelo mundo. Assim, as os projetos menores ainda ficam com consultorias menores, enquanto as realmente nomeadas como consultorias que devem ter projetos maiores, ficam com as empresas denominadas grandes.

Para Oliveira (2005), a atuação das consultorias no Brasil é muito relativa em relação à legislação corrente no País e a cultura de negócios. Nos mercados mais centrais do setor de consultoria, essas empresas tem um mix de pequenos serviços que elas fazem, atendendo uma grande fatia da demanda das empresas. No Brasil e América Latina, é um caso mais específico. Neste caso, as diversas leis e impostos existentes nestes países causam a essas empresas de consultoria uma busca conhecimento, habilidades e especificações para que possam capacitar e atender a demanda dos clientes dessas áreas que trabalham, porém cria uma grande dificuldade para atender a esses clientes, como consequência dessa dificuldade são as desistências dessas empresas de consultoria em atuar na América Latina. Exemplificando o que foi citado acima, a empresa Cap Gemini, que é uma das grandes empresas do setor falando globalmente, desistiu de adquirir a prática da Ernst & Young no Brasil pela dificuldade da adaptação da cultura de negócios e legislação no país, mas no resto do mundo a empresa Cap Gemini abraçou a causa.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grande crescimento do mercado em variados setores traz consigo uma série de dificuldades para os gestores das empresas. No mundo globalizado que vivemos muitos destes gestores não possui técnica, conhecimento, percepção e até tempo para observar o que está acontecendo com sua empresa, caso identifique, não conseguem diagnosticar a raiz do problema e também criar soluções para os problemas que as empresas enfrentam. Geralmente, em tempos de crise econômica, o setor de consultoria é o setor que mais cresce no mercado, já que a sua função em geral é fazer com que empresas e instituições possam passar pelo momento de crise, e, se houver oportunidade possam até crescer durante esse período.

Quando se pensa em auxílio para resolver estes problemas, a consultoria é a melhor ferramenta para ajudar os gestores a resolverem questões que estes não são capazes. A consultoria acontece quando é usado o intervencionismo para aplicar o conhecimento que o consultor adquiriu em trabalhos anteriores na academia. Geralmente, as consultorias são contratadas para resolver problemas financeiros, porém, consultores fazem trabalhos dependendo do que a empresa necessita. Os diversos formatos existentes de consultoria mostram que é um trabalho bastante versátil, pois, cada formato de consultoria é aplicado a em cada caso com suas particularidades, por isso, o estudo do caso deve ser feito antes da contratação da consultoria, e logo após estudar qual o consultor que pode se adequar à demanda daquela empresa.

Para que o consultor tenha sucesso no seu trabalho, o consultor deve ter liberdade dentro da empresa, pois, muitas vezes as informações que ele busca estão em diferentes setores da empresa. O trabalho expõe também a diferença entre o consultor interno e externo, mostrando quais as diversas vantagens e desvantagens tanto de um quanto do outro, e assim mostra que não se deve escolher qualquer tipo de consultoria sem ter essas informações em mente. A importância das informações que o consultor recebe devem ser totalmente verdadeiras e precisas, pois o trabalho de diagnóstico depende inteiramente dessas informações, as soluções que devem ser criadas para o problema são criadas de forma errôneas e a implementação dessas ações vão ser aplicadas em um problema que deve estar acontecendo, ou um problema que não sendo exposto com a sua verdadeira extensão e assim este problema não vai ser resolvido

como deve ser, e até pode prejudicar ainda mais a instituição que contratou a consultoria.

O papel que o consultor deve ter dentro da empresa é de um agente externo (caso o tipo de consultoria seja uma consultoria externa), que tenha a visão que nenhum funcionário consiga ter dentro da empresa. O pensamento fora da caixa é essencial para que sua função seja realizada com sucesso, pois é esperado que ele observe cada ponto sem um pensamento viesado, que pode acontecer com um consultor interno. Além de um fator intervencionista que deve ser aplicado, muitas vezes o consultor pode exercer uma função de educador, do ponto de vista do conhecimento aplicado e que pode ser repassado tanto para os gestores da empresa quanto para os colaboradores, isso dependendo do formato da consultoria que ele vai aplicar. Pode-se observar o quão amplo a consultoria pode ser, pois o consultor pode agir diretamente no setor operacional da empresa ou no setor de gestão, e até muitas vezes em ambos os setores, que é muito normal quando se realiza uma consultoria em uma empresa de setores interligados.

A função da consultoria num modo geral traz consigo uma cara inovadora, podendo mudar completamente a realidade da empresa tanto financeiramente quanto na sua forma organizacional. O consultor pode fazer um planejamento financeiro para a empresa ter uma previsão de gastos com seus fornecedores, assim, sua produção pode ficar limitada ao ponto que tem um planejamento de compra de matéria-prima, esse planejamento é ligado ao estudo de demanda que é feito naquela empresa, onde pode extinguir os gastos excessivos em períodos que acontecem um excesso de oferta por parte desta empresa, e aumentar o faturamento em tempos de excesso de demanda onde muitas vezes as empresas não conseguem suprir devido à falta de matéria-prima. No caso citado, um simples exemplo ligando o planejamento financeiro ligado ao organizacional que pode melhorar a saúde financeira da empresa ligada ao planejamento da produção.

Por fim, o estudo da consultoria empresarial destaca como é importante o setor no mundo de hoje, o dinamismo do mercado competitivo requer soluções rápidas e precisas, onde pessoas da gestão não conseguem resolver por estarem atrelados a outras funções dentro da empresa, ou por falta da técnica. Assim, uma contratação de um

consultor apto e que possa realizar seu trabalho livremente e com excelência, é uma ótima ferramenta para todos os problemas que uma empresa vai enfrentar em diversas situações que o mundo corporativo vai colocar esta empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Jesimar Da Cruz; DIAS, Nathália Teixeira; MONSORES, Geneci Leme. **Consultoria Empresarial como Ferramenta Estratégica de Desenvolvimento em Pequenas Empresas**, 2015.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia**: A ética do desempenho nas sociedades modernas. 4. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BELFORT, Judite. Consultoria Empresarial: a função do consultor nas empresas. **Presença Revista de Educação, Cultura e Meio Ambiente, Mai**, n. 28, 2004.

BLOCK, Peter; VIEIRA, Myrthes Suplicy. **Consultoria: o desafio da liberdade**. Makron, 1991.

BONAPARTE/FLAHERTY, Peter Drucker: **Filosofia & Métodos**, São Paulo, Pioneira, 1976.

BONIFACIO, Claudia M. **Tipos de Consultoria**, 2009. Disponível em:<
<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/tipos-de-consultoria-1495539.html>. Acesso em: 14 de abr. 2016.

CANUTTI, Irlana P.A. Pesquisa para o “**Encontro sobre a implantação do Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional**”, São Paulo, n.11, set. 1998.

DA COSTA CORREIA, Fernanda Bruto; FEITOSA, Marcos Gilson Gomes; DOS SANTOS VIEIRA, Naldeir. A consultoria como oportunidade de aprendizagem para as Organizações Não Governamentais: um estudo na cidade de Recife/PE. **Revista de Administração da UFSM**, v. 3, n. 2, p. 245-259, 2010.

DA COSTA CORREIA, Fernanda Bruto; FEITOSA, Marcos Gilson Gomes; DOS SANTOS VIEIRA, Naldeir. A consultoria como oportunidade de aprendizagem para as Organizações Não Governamentais: um estudo na cidade de Recife/PE. **Revista de Administração da UFSM**, v. 3, n. 2, p. 245-259, 2010.

DONADONE, Júlio César. 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, p. 27-38, jan./abr. 2005.

DONADONE, Júlio César; SILVEIRA, Frederico Z. da; RALIO, Vanise Rafaela Zivieri. Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p. 151-171, 2012.

DONADONE, Júlio César. “**Os hunos já chegaram**”: Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia)-Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

FEITOSA, Marcos Gilson Gomes Feitosa; PEDERNEIRAS, Marcleide **Consultoria Organizacional: teoria e práticas**. São Paulo: Atlas, 2010.

HIRSCHLE, Ana Lúcia Teixeira; SIQUEIRA, MEG. Compreendendo a Aprendizagem do Consultor na Relação Consultor–Cliente: uma Análise em uma Empresa Multinacional de Consultoria. **XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador, 2006**.

JUNIOR, Ronaldo Bernardo; LEITE, Ana Clara da Cunha Ferreira; DE JESUS FREITAS, Priscila. **O PAPEL DO CONSULTOR INTERNO NO PROCESSO DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO TEÓRICO**. 2015.

KUNTZ, Ana Paula. A Consultoria no Brasil. **Falando de Qualidade**. [S. 1.]: nº32, 2004.

MANCIA, Lidia Tassini Silva. **Os desafios do modelo de consultoria interna: uma experiência gaúcha**. 1997.

MOURA, Jeane Juliano. **CONSULTORIA EMPRESARIAL Uma Proposta de Melhorias para a Área de Vendas da Side Walk**. Santa Catarina, 2004.

OLIVEIRA, Eduardo Sampaio de. **Critérios de decisão relevantes na escolha e contratação de serviços de consultoria de gestão: a perspectiva dos clientes**. 2005. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, Eduardo Sampaio. **Empresas de Consultoria no Mundo Globalizado**. São Paulo: FEA-USP, Working Paper, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**. 4. Ed. São Paulo: Futura, 2004.

PENA, Rodolfo F. Alves. "Vantagens e desvantagens da Globalização"; *Brasil Escola*. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/geografia/pos-contras.htm>>. Acesso em 28 de abril de 2016.

RALIO, Vanise Rafaela Zivieri. **CONSULTORIA & COOPERATIVISMO: COOPERATIVA DE CONSULTORES E ESPAÇO DE CONSULTORIA BRASILEIRO**. 2007. Tese de Doutorado. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção: UFSCar.

CARVALHO, Andréa Aparecida Pereira de, Nishioka, Lidia Yukie; Andreotti, Marcos Rogério. **Consultoria administrativa, financeira e contábil no ramo farmacêutico**. 2009

SÍCOLI, Carlos R. **Consultoria Externa: os dilemas das empresas e dos consultores.** Jornal Estado de Minas, em 15/12/2001, p. 39 Coluna Recursos Humanos. Disponível em <http://www.dsgconsult.com.br/novo/news4.php>. Acesso em 24 de abril 2016.