

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

KARLA SILVA MOREIRA

**A DEMANDA POR CONSULTORIA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE
CONFECÇÕES DA CIDADE DE CARUARU/PE**

CARUARU/PE

2015

KARLA SILVA MOREIRA

**A DEMANDA POR CONSULTORIA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE
CONFECÇÕES DA CIDADE DE CARUARU/PE**

**Monografia, apresentada a Universidade
Federal de Pernambuco, como parte das
exigências para obtenção do título de
Graduação em Administração.**

Orientador: Antonio de Souza Silva Junior

CARUARU/PE

2015

KARLA SILVA MOREIRA

**A DEMANDA POR CONSULTORIA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE
CONFECÇÕES DA CIDADE DE CARUARU/PE**

**Monografia, apresentado a Universidade
Federal de Pernambuco, como parte das
exigências para obtenção do título de
Graduação em Administração.**

Orientador: Antonio de Souza Silva Junior

APROVADA: 26 de Fevereiro de 2015.

Prof. Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração (UFPE)

Prof. M.Sc. Mário Rodrigues dos Anjos Neto (UFPE)
(BANCA)

Prof^a Amanda Karollyne Nascimento da Silva (UFPE)
(BANCA)

Prof. Antonio de Souza Silva Junior (UFPE)
(ORIENTADOR)

DEDICATÓRIA

A Deus, amigo de todas as horas. A minha mãe Zélia Maria, razão da minha vida e responsável por tudo o que sou e por tudo que conquistei. Ao meu pai Carlos Moreira por quem eu tenho um amor eterno. Aos meus irmãos Sheila Gonçalves e Carlos Junior, que são muito especiais pra mim. Ao meu sobrinho Adryann Phelipe que por ser tão tagarela acabava me estimulando a me trancar no quarto e fazer este trabalho e ao meu fiel companheirinho Kollynho, meu cachorro, que estava comigo nas madrugadas enquanto eu realizava esse trabalho.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por ter me dado a oportunidade de cursar esta graduação, por ter me dado sabedoria, capacidade e acima de tudo por ter estado e permanecer em minha vida em todos os momentos. Agradeço também a minha família por me apoiarem sempre em todas as minhas decisões, a minha mãe por ser um ser tão especial na minha vida e por me ensinar a ser um ser humano melhor a cada dia. Ao meu pai, que se foi muito cedo e não teve a oportunidade de estar presente nesse momento tão importante pra mim, mas que eu nunca o esquecerei e serei eternamente grata por tudo o que me proporcionou e sei que ele olha e torce por mim a cada conquista alcançada. Ao meu irmão Carlos Junior que me ajudou a realizar este trabalho. Agradeço a minha irmã, que tem se mostrado presente e compartilha da minha felicidade e faz suas as minhas conquistas. Sou grata também ao grupo dos “Lindinhos” composto por Alyson Monteiro, Antonio Fagner, Atila Priscila, Cristiane Oliveira, Daniel Nunes, Erika Tavares, Mirelly Almeida, Viviane Catarina e Raphaela Miranda que foram parte essencial para a minha graduação, pessoas especiais que tive a honra de conhecer e compartilhar momentos bons e ruins durante a minha formação em especial a Raphaela Miranda que sempre se mostrou disponível a ajudar. A minha amiga Priscila Gualberto que fez parte da minha graduação e agora da minha vida. Também companheira de farra e que sei que posso contar sempre. Aos amigos Priscila Andrade, Anderson Carlos e Diego Padilha que me ajudaram com a pesquisa de campo. Quero agradecer ao professor e orientador Antonio Junior, que sempre se mostrou disposto a ajudar e que me acompanhou até o fim dessa pesquisa e que é parte integrante e necessária para o resultado positivo da mesma. Agradeço também aos convidados a participar da minha banca, que se dispuseram a fazer parte desse momento tão importante pra mim. Muito obrigada a todos.

EPÍGRAFE

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.”

Arthur Schopenhauer

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a demanda por consultoria nas micro e pequenas empresas da cidade de Caruaru/PE, uma vez que estas são consideradas de grande importância para a economia não só local como também mundial, pois as mesmas são responsáveis por uma parcela significativa do PIB e auxiliam na geração de emprego e renda em todo Brasil. Para este trabalho, foi analisada a percepção dos empreendedores proprietários deste segmento a respeito do processo de consultoria, da atividade exercida pelo consultor e da importância que a consultoria exerce em relação ao sucesso desses empreendimentos e a redução da taxa de mortalidade existente. Para a aquisição dos resultados desta pesquisa, houve a aplicação de questionários. Para a análise dos dados, foram utilizados métodos como a tabulação e posteriormente foi realizado o cálculo da média ponderada. Como resultado, os dados desta pesquisa demonstram que existe uma atitude positiva por parte dos empreendedores com relação ao processo de consultoria e a atividade do consultor, além de indicar que existe uma concordância por parte da maioria dos respondentes de que o momento em que mais se necessita de um apoio externo é na etapa de inicialização do empreendimento além de reconhecerem que é imprescindível para o empreendimento a existência de um acompanhamento anual, oferecido por meio da consultoria para analisar e auxiliar na obtenção de sucesso e na redução da taxa de mortalidade das empresas deste segmento.

Palavras-chave: consultoria, micro e pequenas empresas, demanda, percepção dos empreendedores.

ABSTRACT

This study aims to analyze the demand for advice on micro and small businesses in the city of Caruaru / PE, as these are considered of great importance for the economy not only the local but also worldwide, because they are responsible for a portion significant GDP and assist in generating employment and income throughout Brazil. For this work, we examined the perception of entrepreneurs owners of this segment about the consultation process, the activity performed by the consultant and the importance that the consulting exercise over success of these projects and the reduction of existing mortality rate. For the acquisition of the results of this research, there was the questionnaires. To analyze the data, methods were used as the tab with later the weighted average. As a result, the data of this study showed that a positive attitude on the part of entrepreneurs in relation to consulting and the activity of the consultant process and indicates that there is agreement by the majority of respondents from the moment that most you need an external support is in the project's startup step beyond recognizing that it is essential for the project the existence of an annual monitoring, offered by consultancy to analyze and assist in achieving success and reducing the mortality rate for companies this segment.

Keywords: consulting, micro and small enterprises, demand, perception of entrepreneurs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Escala de mensuração de 5 pontos Likert	49
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Faturamento Líquido das Micro e Pequenas Empresas	22
Gráfico 2- Saldo líquido de empregos gerados pelas MPE e MGE	24
Gráfico 3- Usuários do Serviço de Consultoria	47
Gráfico 4- Frequência da Contratação.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Definição de micro e pequenas empresas	21
Quadro 2 – Ranking por UF	23
Quadro 3- Taxa de Mortalidade das MPE	25
Quadro 4- Razões para o Fechamento da Empresa	25
Quadro 5- Fatores Determinantes para a Contratação de Consultoria	37
Quadro 6 - Fórmulas para análise de dados	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Importância da consultoria para o empreendimento	50
Tabela 2- Frequência da contratação	50
Tabela 3- Percepção da Atividade de Consultoria	51
Tabela 4- Consultoria: ferramenta de melhoria para as atividades do empreendimento	51
Tabela 5- Atitude favorável a adesão da consultoria	52
Tabela 6- Limitações dos Empreendedores	52
Tabela 7- Necessidades dos empreendimentos	53
Tabela 8- Barreiras Existentes para a Adesão da Consultoria	53
Tabela 9- Áreas Organizacionais	54
Tabela 10- Percepção a Respeito do Consultor	54
Tabela 11- Correlação	56
Tabela 12- Correlação entre as Variáveis	60
Tabela 13- Correlação entre as Variáveis	60
Tabela 14- Correlação entre as Variáveis	61
Tabela 15- Correlação entre as Variáveis	62
Tabela 16- Correlação entre as Variáveis	62
Tabela 17- Correlação entre as Variáveis	63

LISTA DE SIGLAS

CNPJ- Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

GEM- Global Entrepreneurship Monitor

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

JUCEPE- Junta Comercial de Pernambuco

MGE- Médias e Grandes Empresas

MPE- Micro e Pequena Empresa

RM- *Ranking* Médio

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TQM- Total Quality Management

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVOS	18
1.1.2 OBJETIVO GERAL	18
1.1.3 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	18
1.2 JUSTIFICATIVA	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 HISTÓRICO DA CONSULTORIA	26
2.3 CONSULTORIA DE PACOTE	29
2.3.1 CARACTERÍSTICAS DE UM CONSULTOR POR PACOTE	30
2.4 CONSULTORIA DE APRENDIZAGEM	31
2.4.1 CARACTERÍSTICAS DO CONSULTOR DE APRENDIZAGEM.....	33
2.5 CONSULTORIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	34
2.6 MOTIVOS PARA A CONTRATAÇÃO DA CONSULTORIA	36
2.7 ÁREAS ORGANIZACIONAIS DE MAIOR ATUAÇÃO DE CONSULTORES EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.	41
3. METODOLOGIA	43
3.1 UNIVERSO E AMOSTRAGEM	44
4. ANÁLISE DOS DADOS	46
4.1 PERFIS DA AMOSTRA	47
4.2 ANÁLISE DAS MEDIDAS DAS ESCALAS	48
4.3 CORRELAÇÃO E COMPARAÇÃO DOS DADOS.....	55
5. CONCLUSÕES.....	65
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	67
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	68
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO	72

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, observa-se uma concorrência exacerbada no cenário comercial de todo o mundo e diante desta realidade, é papel do empresário estar atento a essa concorrência e realizar um planejamento adequado que o permita se destacar em meio à mesma, oferecendo produtos e/ou serviços de qualidade ao passo que trata de forma eficiente as questões administrativas da sua empresa, garantindo dessa forma a sua sobrevivência.

O empreendedor que atua no segmento de Micro e Pequenas Empresas (MPE) devem planejar-se levando em consideração alguns fatores que na maioria das vezes são responsáveis pelo insucesso das empresas desse segmento, como por exemplo, a presença de concorrentes cada vez mais numerosos e poderosos, elevada carga tributária, pouca qualificação da mão de obra, pouco conhecimento e habilidades para tratar das questões administrativas que envolvem a empresa. Por esse motivo, faz-se necessário o interesse e a participação de forma constante em atividades de reciclagem e atualização por parte do empreendedor, visando à obtenção de habilidades e conhecimentos que possibilitem sua manutenção no mercado e a percepção das mudanças ocorrentes no seu cenário instável de atuação.

Geralmente, as Micro e Pequenas Empresas representam negócios familiares com pouco capital para investimento, atendem mercados locais, e são dependentes de seus proprietários que na maioria das vezes estão envolvidos em todos os setores da organização, além de serem também responsáveis pelas atividades operacionais, fato este responsável pela causa das dificuldades em sua gestão.

Segundo Dornelas (2008) um dos fatores mais comuns que resultam na mortalidade das MPE relaciona-se diretamente com a deficiência existente no planejamento prévio e na gestão empresarial. Com o objetivo de sanar esses problemas, faz-se necessário a presença de um apoio externo (Consultor) para auxiliar na obtenção de conhecimento por parte do empreendedor, tornando possível o aperfeiçoamento do planejamento estratégico da empresa e o melhoramento da competitividade da mesma.

Para Oliveira (2003, apud CROCCO, 2005, p. 08):

A consultoria é o processo interativo de um agente de mudança externo à empresa, que assume a responsabilidade de auxiliar seus executivos e profissionais nas tomadas de decisão, não tendo o controle direto da situação.

Para auxiliar a organização, o consultor deve estar apto a apresentar conhecimentos e habilidades úteis à empresa cliente, ao passo que a empresa deverá estar aberta a recepção desse conhecimento e estar disposta a colaborar para que as contribuições possam gerar as mudanças esperadas.

A consultoria deve ser vista como um processo independente e de aconselhamento, pois a atividade de tomada de decisão e a direção da organização são responsabilidade dos executivos. As atividades dos consultores devem se restringir à qualidade e integridade dos conselhos que oferecem, cabendo aos clientes toda a responsabilidade decorrente da aceitação destes conselhos.

De acordo com Crocco (2005) o setor de consultoria cresceu significativamente em todo o mundo, o que possibilitou a criação de emprego e empresas e originando associações setoriais. Este crescimento foi resultado de levantamentos e pesquisas que apontaram para uma gama de motivos que levaram as organizações a contratar consultores.

Pesquisas realizadas através do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas- SEBRAE mostram a crescente participação das MPE'S na economia mundial. Com relação à geração de emprego, observa-se que o Nordeste encontra-se no terceiro lugar no que se diz respeito à absorção de emprego por parte dos pequenos negócios com 19.551 (13,2%) de novos postos de trabalho. Dados da Junta Comercial de Pernambuco (JUCEPE) mostram que a cidade de Caruaru/PE ocupa o terceiro lugar do *ranking* de empresas formalizadas contando com 716 registros de Janeiro a Julho de 2014 e está entre as seis com mais cadastros ligados à atividade industrial de confecções.

Tendo em vista a importância das MPE's e a sua concentração na cidade de Caruaru, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Em que se caracteriza a demanda nas Micro e Pequenas Empresas da cidade de Caruaru PE na contratação da consultoria organizacional?

1.1 OBJETIVOS

Delimita-se nas subseções seguintes o objetivo geral desta pesquisa, juntamente com os objetivos específicos.

1.1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar as demandas da contratação da consultoria organizacional em Micro e Pequenas Empresas da cidade de Caruaru PE.

1.1.3 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Identificar a percepção da atuação do consultor nas organizações em que o mesmo atua;
- Identificar a frequência da contratação da consultoria organizacional nas MPE;
- Identificar as áreas organizacionais nas quais o consultor atua.

1.2 JUSTIFICATIVA

Existe uma grande carência de estudos e propostas sobre o processo de consultoria para as Micro e Pequenas Empresas. Segundo Honório (1997, p. 7) existe diversos livros que se dedicam ao estudo das grandes e médias empresas, deixando de lado a necessidade da pequena empresa, tornando-se complexos para estas empresas, uma vez que não estão voltados para suas peculiaridades.

Geralmente esse fato ocorre principalmente porque as empresas deste segmento trazem consigo uma série de mitos e preconceitos que até bem pouco tempo as colocavam em uma posição de instituição antiquada, nada séria e que, por isso, não merecia a atenção dos estudiosos.

Atualmente, nota-se que esse cenário está mudando. Apesar de o número de publicações e estudos sobre as MPE seja pequeno, pode-se observar um crescente interesse pelo tema, pois as pessoas passaram a perceber que estas empresas possuem características, problemas e desafios específicos e que as teorias de administração não são as mais adequadas para analisar e compreender as questões das empresas deste segmento. Dessa forma, o seguinte trabalho servirá como subsídios para os estudos relacionados às MPE, bem como suas características, problemas enfrentados, os fatores que as levam a procurar um apoio externo e conseqüentemente às relações decorrentes do processo de consultoria.

Sendo assim, pode-se dizer que este trabalho também servirá como base para que os consultores tenham um foco maior do mercado em que atuam, pois segundo Crocco (2005, p.13) devido à turbulência ambiental existente, notam-se caminhos claros e prováveis para a Consultoria Empresarial, mas é necessário analisar, quais as tendências de negócios formam cenários possíveis e prováveis.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O modelo de industrialização exercido desde a década de 50 até o período de 1973 estruturou a atual indústria nacional no que se diz respeito às pequenas e grandes empresas, bem como o padrão que os obriga a conviver com as grandes empresas para sobreviver.

A análise histórica indica que em tais períodos houve uma redução no espaço econômico das micro e pequenas e médias empresas, contribuindo para elevar sua taxa de mortalidade. Apesar de as pequenas empresas serem consideradas vulneráveis às crises, devido ao seu baixo poder de capital e competição do mercado, podendo levar ao seu desaparecimento, deve-se considerar que as mesmas contam com um montante de capital bem mais baixo e acessível a um número maior de capitalistas, justificando assim sua rotatividade que pode ser mais alta em uma determinada indústria em relação às médias e grandes empresas.

O número de micro e pequenas empresas se relacionam diretamente com os momentos de expansão, diversificação e integração da grande empresa na estrutura industrial.

As Micro e Pequenas Empresas contribuem de forma significativa para o aumento da economia mundial, além de serem responsáveis pela geração de emprego e renda para a população, pois constituem uma grande parcela da força de trabalho excedente, geralmente com pouca qualificação e que não encontra meios de inserção nas empresas de maior porte.

Embora não exista um consenso com relação à delimitação do segmento das MPE as instituições e órgãos representativos do setor baseiam-se tanto no valor do faturamento, quanto no número de pessoas ocupadas, para que possa haver uma caracterização das mesmas.

O Quadro 1 mostra os critérios adotados para a caracterização de micro e pequenas empresas no Brasil.

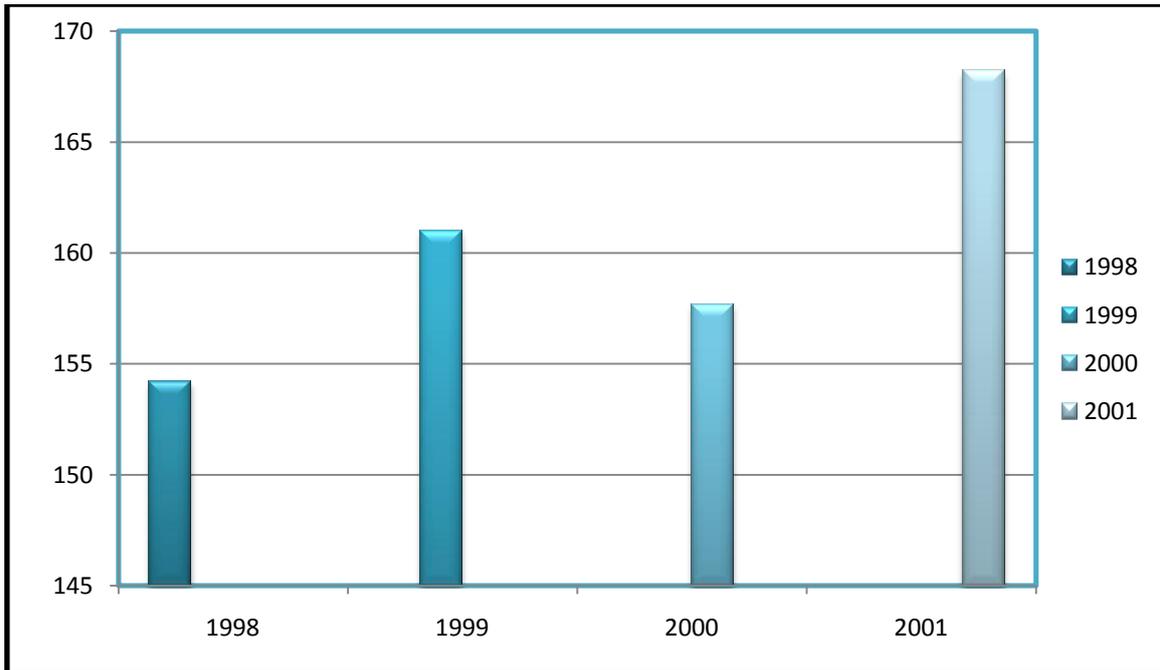
Quadro 1 - Definição de micro e pequenas empresas

Critérios de Enquadramento	Valor de Receita	Nº de Pessoas Ocupadas
Lei nº 9.841 de 05/10/1999 Microempresas Empresas de Pequeno Porte	Até 360 mil reais De 360 mil reais até 3,6 milhões de reais	
Sebrae Microempresas Empresas de Pequeno Porte		Até 9 De 10 a 49

Fontes: Brasil. Lei nº 9841, de 5 de outubro de 1999. Institui o estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal. SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Em termos de faturamento líquido, as MPE's têm apresentado um crescimento desde o ano de 1998, onde o faturamento conjunto totalizou R\$ 154,2 bilhões, passando para R\$ 161,0 bilhões, em 1999, R\$ 157,7 bilhões, em 2000, e R\$ 168,2 bilhões, em 2001 com um crescimento médio real de 2,9% ao ano. As médias e grandes empresas tiveram um crescimento médio real de 3,0% nesse mesmo período. Como mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 1- Faturamento Líquido das Micro e Pequenas Empresas



Fontes: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio 1998-2001 e Pesquisa Anual de Serviços 1998-2001.

Com relação à geração de emprego, em fevereiro de 2014, as MPE's registraram saldo líquido de 148.152 novos empregos celetistas, correspondentes a 56,8% dos empregos formais gerados no país neste mês, já as médias e grandes empresas (MGE) e a "Administração Pública" computaram, respectivamente, criação líquida de 99.867 e de 12.804 postos de trabalho.

Fazendo uma análise regional, observa-se que o Nordeste encontra-se no terceiro lugar no que se diz respeito à absorção de emprego por parte dos pequenos negócios com 19.551 (13,2%) de novos postos de trabalho, sendo ultrapassado apenas pelas regiões Sul, com 34.517 novas vagas (23,3%) e a região Sudeste, com 72.514 novos postos de trabalho (48,9% do total), dados que podem ser verificados no ranking a seguir:

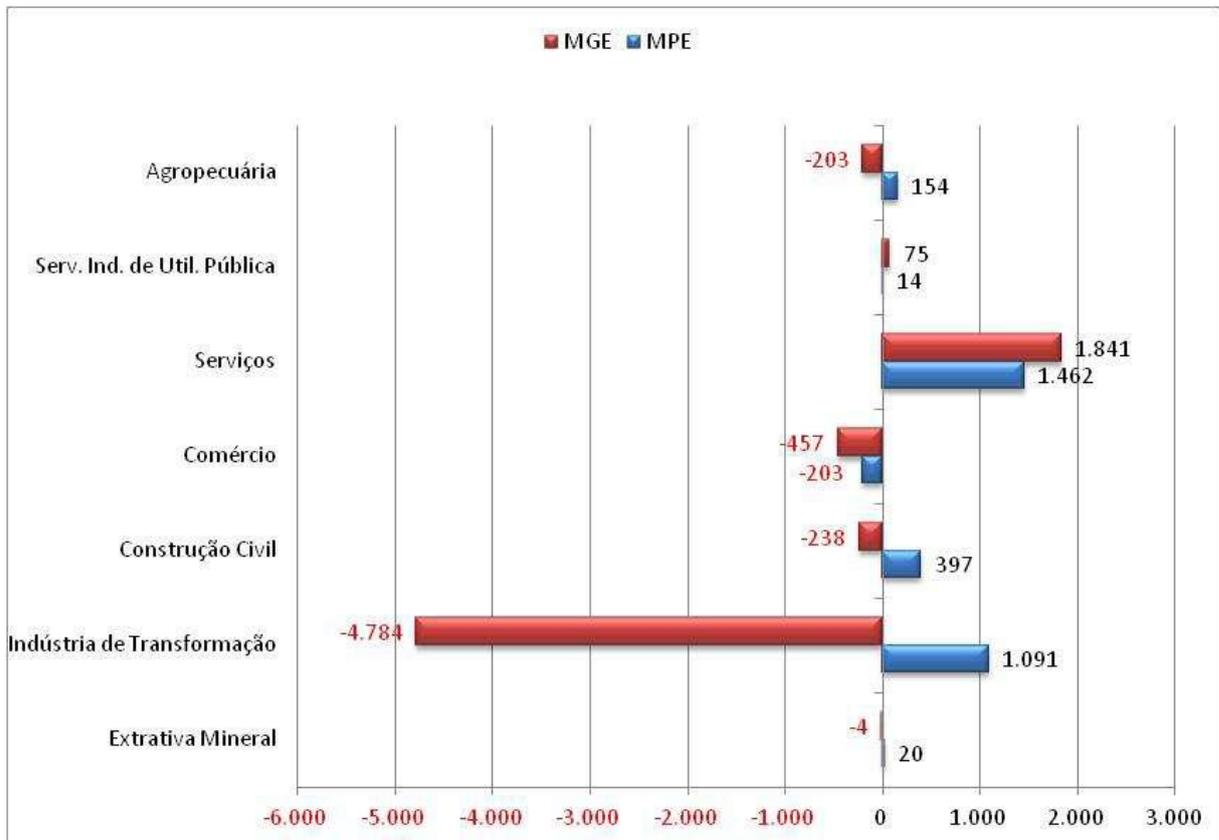
Quadro 2 – Ranking por UF

Ordem	UF	Saldo de Empregos
1	São Paulo	45.235
2	Minas Gerais	14.855
3	Paraná	12.742
4	Rio Grande do Sul	11.825
5	Santa Catarina	9.950
6	Rio de Janeiro	9.765
7	Goiás	7.221
8	Bahia	6.764
9	Mato Grosso	5.372
10	Ceará	4.733
11	Pernambuco	2.935
12	Espírito Santo	2.659
13	Para	2.577
14	Distrito Federal	2.457
15	Mato Grosso do Sul	1.555
16	Rio Grande do Norte	1.348
17	Sergipe	1.229
18	Paraíba	1.152
19	Tocantins	916
20	Piauí	745
21	Amazonas	619
22	Alagoas	597
23	Rondônia	585
24	Roraima	95
25	Acre	88
26	Amapá	85
27	Maranhão	48
Total		148.152

Fonte: MTE/CAGED – Fevereiro/2014. Elaboração Sebrae/UGE.

Fazendo uma análise por setor de atuação, observa-se que o estado de Pernambuco possui o seguinte saldo líquido de empregos gerados pelas MPE e MGE:

Gráfico 2 - Saldo líquido de empregos gerados pelas MPE e MGE em Fevereiro/2014, por setor.



Fonte CAGED

De acordo com todas as informações obtidas, é possível perceber a importância fundamental das MPE's para a promoção do crescimento econômico, a criação de empregos e renda e para a melhoria das condições de vida da população. Porém, apesar de toda essa contribuição, nota-se uma alta taxa de mortalidade dessas empresas em todo o mundo. A pesquisa a seguir realizada no estado de Pernambuco mostrará os resultados referentes a essa taxa e seus fatores condicionantes, tendo como público alvo MPE (micro e pequenas empresas formalmente estabelecidas) criadas em 2005 considerando como MPE criada àquela que efetuou sua inscrição junto ao Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) do Ministério da Fazenda.

Quadro 3- Taxa de Mortalidade das MPE

Natalidade/ Mortalidade das MPE em Pernambuco	
Natalidade	405
Mortalidade	92
Taxa de Mortalidade	22,7%

Fonte: SEBRAE

Quadro 4- Razões para o Fechamento da Empresa

Falta de Clientes	36%
Carga Tributária	29%
Falta de Capital de Giro	21%
Falta de Conhecimento na Área de Gestão	14%
Concorrência	7%
Falta de Crédito	7%
Má Localização da Empresa	7%
Falta de Mão de Obra Qualificada	7%

Fonte: SEBRAE

Através dos dados obtidos, é possível verificar que a mortalidade das micro e pequenas empresas estão diretamente relacionadas com a falta de conhecimentos administrativos e a falta de estímulos que é oferecido aos empresários deste segmento, pois segundo o ranking apresentado pelo Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2008a), em 2007, o Brasil foi classificado como o pior de todos os 58 países analisados em termos de leis e regulamentos para se iniciar um empreendimento, sendo desses mesmos países o 40º em facilidade para se abrir um novo negócio.

2.1 HISTÓRICO DA CONSULTORIA

Segundo Donadone (2003, p. 3), a primeira fase do desenvolvimento das consultorias relaciona-se ao crescimento do tamanho e da complexidade das organizações industriais nos Estados Unidos na passagem do século XIX para o XX. Nesse período essas empresas buscavam o auxílio de alguns consultores como engenheiros ou firmas de contabilidade que providenciavam auditoria externa e controle financeiro para as mesmas. Ainda segundo este autor, o aumento na demanda de consultoria dessa época se deu devido à aprovação de novas leis que discorria sobre a taxaço dos lucros das empresas, que por sua vez, passaram a necessitar de um auxílio referente ao funcionamento destas e sobre como minimizar as despesas com essas taxas.

A II Guerra Mundial pode ser visto como outro elemento importante para a constituição do mercado de consultorias, pois durante o conflito o governo americano realizou a contratação de vários consultores a fim de reorganizar a forma de gerenciamento das áreas militares, racionalizarem a produção civil e dar suporte à crescente expansão da administração federal, motivada pelo esforço da guerra. Este fato trouxe consigo a possibilidade de abertura do setor público à atuação das empresas de consultoria (DONADONE, 2003, p. 4).

Na década de 80 as mudanças funcionais de enfoque das práticas japonesas acabaram influenciando as dimensões de atuação da consultoria da época que passaram a visar as “Filosofias da Qualidade” como o Kaizen e os conteúdos atribuídos ao Total Quality Management (TQM).

Com o passar do tempo, novas técnicas de consultoria e novos enfoques foram surgindo para atender as necessidades específicas de cada organização. Nos dias de hoje, a consultoria tem ganhado significativa importância e se tornado cada vez mais promissora, pois no processo de adaptação ao ambiente de incertezas e mudanças, as organizações necessitam de uma grande variedade de informações e habilidades, muitas vezes fornecidas por um apoio externo.

2.2 DEFINIÇÃO DE CONSULTORIA

Para classificar a consultoria, as abordagens variam conforme o enfoque que o autor pretende explorar. Os diversos enfoques consideram: a natureza do serviço a ser executado; o modelo de intervenção a ser adotado e a forma como o profissional atua. Levando em

consideração a natureza do serviço a ser oferecido, Pereira (1999) afirma que a consultoria organizacional tem dimensão igual à mudança que se deseja implementar, apresentando foco na estratégia; na estrutura; na cultura; no modelo de gestão; no produto e nos processos. Seguindo a tipologia do autor, infere-se:

- 1) Prescritiva (Médico-paciente): considerado como o modelo mais utilizado, onde o consultor é chamado pra fazer um diagnóstico e prescrever uma solução para o problema existente. Ele deve apontar o que está errado e indicar o que é certo;
- 2) De Risco: o consultor propõe em curto prazo uma melhora financeira para a empresa cliente, fazendo uso de métodos radicais de mudança, uma vez que sua remuneração dependerá do atendimento dessa meta. Embora apresente resultados em curto prazo, este método é criticado por deixar seqüelas graves na empresa, por envolver corte de despesas, redução de pessoal, etc.;
- 3) Alocação de Recursos: alocam-se os recursos necessários à empresa cliente, visando à solução de um determinado problema;
- 4) Educação Continuada: o consultor atua como educador e as empresas são vistas como organizações de aprendizagem. O consultor tem a responsabilidade de projetar as necessidades da organização para o futuro, desenvolvendo habilidades técnicas e de relacionamento interpessoal, preparando-se para o novo cenário;
- 5) De Procedimentos: o consultor é visto como um facilitador dos processos decisórios. Neste tipo de consultoria a organização sabe como resolver seus problemas ou sabe como obter ajuda para a solução, mas desconhecem a melhor maneira de utilizar os seus recursos para obter a solução dos problemas;
- 6) Catarse: o consultor cria um clima que favorece a expressão de sentimentos e tensões que resultam no bloqueio para a identificação dos problemas existentes na organização e impedem seu bom funcionamento;
- 7) Pesquisa-ação: envolve a atuação conjunta do consultor e do cliente. O consultor passa a documentar o modelo de mudança e fornece o feedback acerca do que está acontecendo, abrindo espaço para que o cliente decida se o esforço de mudança deve ser interrompido, modificado ou acelerado.

A proposta de classificação contida neste trabalho é a que consta no Manual de Procedimentos de Consultoria nas Micro e Pequenas Empresas do SEBRAE (1994) e a classifica os tipos de consultoria quanto à estrutura, dimensão e modelo:

a) Quanto à Estrutura:

- Consultoria de Pacote: o consultor já possui um modelo de consultoria pré-estabelecida, usando os mesmos processos, procedimentos, formulários e fórmulas para todos os atendimentos;
- Consultoria Caso a Caso: procura-se atender às necessidades das empresas, através de técnicas e métodos já experimentados em outras empresas, adequando-as à realidade da organização a ser atendida;
- Consultoria Coletiva: visa prevenir problemas futuros, através de reuniões com grupos de empresários do mesmo setor ou multissetoriais, discutindo e debatendo desejos e necessidades comuns deste grupo.

b) Quanto à Dimensão:

- Consultoria Especializada: voltada para atender as necessidades específicas das empresas;
- Consultoria Generalista: abrange todas as atividades da empresa, havendo integração entre as áreas de atuação.

c) Quanto ao Modelo:

- Modelo de Compra: a organização define uma ou mais áreas deficientes que necessitam ser incrementadas ou modificadas, chama um consultor que lhe realizará a racionalização ou trará as informações desejadas através de um projeto específico. A empresa compra a tecnologia, a informação ou o serviço do consultor;
- Modelo Médico-paciente: a direção resolve solicitar a um ou a vários consultores que façam um exame na organização, escolhendo um ou mais setores em que são encontrados problemas. O consultor, de posse dos dados, determina um programa-projeto de terapia;

- Consultoria de Procedimentos: conjunto de atividades pelo qual o consultor ajuda o empresário a perceber, entender e agir no que se refere a fatos e procedimentos que ocorrem no ambiente empresarial.

De acordo com as abordagens citadas anteriormente Silva Jr. (2009) indica à existência de duas que as caracteriza, são elas: Consultoria de Pacote e a Consultoria de Aprendizagem.

2.3 CONSULTORIA DE PACOTE

Para Burgoyne (2000), o processo de consultoria está relacionado com a construção de uma relação de ajuda. Este autor divide o processo de consultoria em três partes: a definição do problema; o desenvolvimento de possíveis soluções e a proposta para uma recomendação final.

Desta forma, pode-se inferir que o processo de consultoria une dois agentes, o consultor e a empresa cliente, que precisa do serviço. Para que o processo de consultoria seja eficiente e apresente bons resultados, é necessário que o consultor esteja habilitado a ajudar, deve apresentar conhecimentos e habilidades úteis à empresa cliente e desta forma, a empresa deve estar aberta a mudanças e colaborar para que o projeto implantado garanta o seu sucesso.

Neste sentido, Oliveira (2001, p.21) define consultoria empresarial como: “[...] 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 decisão, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”.

É importante destacar que o processo de consultoria é um processo de aconselhamento e orientação, onde o consultor não deve participar da execução, pois a partir do momento que este fato ocorre, ele deixa de ser consultor e passa a ser um executivo da empresa.

Kurb (1986) afirma que consultores são conselheiros e sua responsabilidade se restringe à qualidade e integridade dos conselhos que oferecem, cabendo a empresa cliente toda a responsabilidade decorrente destes conselhos. Não basta apenas dar o conselho certo, mas dá-lo no momento certo, e é neste ponto que surge a habilidade fundamental do consultor.

Sendo assim, entende-se como consultoria: “a venda de benefícios dos conhecimentos de um indivíduo ou de uma firma para auxiliar o cliente a identificar necessidades, recomendar soluções e acompanhar a implementação dessas soluções”. (QUINTELLA, 1994, p. 53)

Para Kubr (1980), a consultoria externa tende a ser mais utilizada em grandes organizações, para a solução de problemas que necessitem de um conhecimento profundo das relações internas, extremamente complexas, assim como dos procedimentos e fatores políticos os quais a organização está inserida. Tendo em vista que este trabalho mantém o seu foco nas micro e pequenas empresas, as considerações a serem expressas referem-se à consultoria externa.

Segundo Oliveira (1999), o consultor externo é o único capaz de exercer a consultoria na plenitude do seu conceito. De acordo com o autor, este fato ocorre porque dificilmente um consultor interno não se envolverá, gerando uma dualidade entre o desempenho de suas funções como consultor e como profissional da empresa cliente.

O papel social do consultor, enquanto agente externo à organização está relacionado à possibilidade de oferecer o auxílio aos gestores na percepção do ambiente interno e das situações atípicas que o afetam (BARBOSA, 2003 apud FEITOSA e PERDENEIRAS).

2.3.1 CARACTERÍSTICAS DE UM CONSULTOR POR PACOTE

Para Crocco (2005, p.30), os atributos que um consultor deve possuir é o resultado da soma das características de um indivíduo ou da organização em que o mesmo atua. O autor agrupa esses atributos em três blocos: comportamento, habilidade e conhecimento.

Comportamento: pode ser definido como a forma em que o consultor expõe seus valores, emoções e da forma como o mesmo aplica os seus conhecimentos. No relacionamento com o cliente o mesmo deve mostrar interatividade, proatividade, racionalidade, valores consolidados e comprometimento.

Habilidade: conhecimento específico aplicado do consultor na proposta de otimização dos resultados. O consultor deve apresentar técnicas para o fornecimento dos serviços ou trabalhos, possuir uma boa comunicação para compartilhar informações e idéias, ser dotado de relacionamento humano, no que se diz respeito a busca de um clima organizacional

favorável, ser possuidor de conhecimentos administrativos que auxiliem na gestão dos recursos físicos e financeiros e ser motivado, tornando-se capaz de promover vontade de alcançar os resultados.

Conhecimento: o consultor deve manter seus métodos e práticas baseados em uma sustentação conceitual, deve possuir um raciocínio lógico para auxiliá-lo na definição de seu foco, inteligência empresarial para transformar dados e informações em conhecimento estratégico, saber onde e quando buscar determinada informação e administrar bem o seu tempo para o cumprimento de prazos estabelecidos

2.4 CONSULTORIA DE APRENDIZAGEM

Chris Argyris foi um dos primeiros autores a defender esta perspectiva, o mesmo desenvolveu em 1970 a Teoria da Intervenção. Neste trabalho, Argyris considera que a intervenção é um processo de entrada num sistema de relações em andamento, que consiste na aproximação de um interveniente externo com pessoas ou grupos internos com o propósito de ajudá-los. Para este autor, o processo de intervenção pode ser consequência de vários fatos, que vão desde a ajuda na tomada de decisão por parte dos clientes, até coagir os clientes a tomarem atitudes desejadas pelo interveniente (ARGYRIS, 1970).

Segundo Argyris (1970), a interdependência do cliente deve ser respeitada, uma vez que o consultor deve se preocupar apenas com a manutenção e aumento da autonomia do cliente, para que o mesmo possa desenvolver a capacidade de diagnosticar e solucionar seus próprios problemas, diminuindo a necessidade de intervenção por parte do consultor.

Para que a atividade de intervenção obtenha êxito, faz-se necessário o desenvolvimento de três tarefas primárias. São elas: a geração de informação válida; o favorecimento da escolha livre; e o estímulo ao comprometimento interno, estas atividades são vistas como primordiais em qualquer atividade de intervenção, seja qual for o seu objetivo (ARGYRIS, 1970).

Com relação à geração de Informação Válida e Útil, pode-se inferir que são aquelas que descrevem os fatores e as situações responsáveis pelos problemas do cliente. Nesta situação, é importante que o consultor realize um diagnóstico preciso, capaz de interligar toda a organização contratante e não apenas o ponto de vista de pessoas ou grupos específicos (ARGYRIS, 1970).

Com a finalidade de minimizar os encobrimentos realizados pelos indivíduos na organização, Schein (1977) sugere três métodos diferentes de coleta de dados: observação direta, entrevistas grupais e questionários. Para o mesmo deve-se utilizar a observação e/ou entrevistas nos primeiros estágios da consultoria. Após a obtenção dos dados fornecidos através deste primeiro contato, deve-se realizar observações dos grupos em interação, em especial ao papel da liderança neste processo.

Argyris (1970) demonstra vários testes que possibilitam a validação das informações, são eles: a verificação pública, que é alcançada quando vários diagnósticos independentes sugerem o mesmo quadro; a predição válida, que ocorre com a geração de hipóteses sobre o diagnóstico que é confirmado posteriormente e o controle dos fenômenos.

A Escolha Livre também é um processo necessário para o sucesso de uma intervenção. Com o intuito de alcançá-la, o cliente deve ter consciência do que ele deseja fazer, pois os objetivos de sua ação são conhecidos no momento da sua decisão. A escolha livre deve ser voluntária, proativa e deve situar a tomada de decisão do cliente, permitindo-lhe permanecer responsável pelo seu próprio destino, mantendo a autonomia no seu sistema organizacional (ARGYRIS, 1970).

Para Argyris (1970) os clientes podem optar por abrir mão de sua responsabilidade e de sua autonomia, principalmente se possuírem o sentimento de fracasso, e como consequência, passar a insistir que o interveniente faça recomendações, indicando-lhes o que fazer. Neste caso o consultor deve resistir a esse tipo de pressão, porque se não o fizer, os clientes perderão sua escolha livre e o interveniente também perderá a sua. A escolha livre é importante pelo fato de proporcionar o máximo de determinação e motivação possível para que o cliente possa trabalhar o problema. Com a alta motivação e o comprometimento do cliente, vários métodos diferentes de mudança podem ser bem sucedidos.

O Comprometimento Interno do cliente diz respeito às escolhas feitas e significa que a ação ou a escolha foram internalizadas por cada membro da organização, de modo que os mesmos se sintam responsáveis por cada escolha e suas implicações. Desta forma, a pessoa que está comprometida internamente age conforme a influência de suas próprias ações e não sobre a indução de outras pessoas. Sob essas condições, existe uma maior probabilidade de que esta pessoa permaneça forte no tempo, ou sob tensão (ARGYRIS, 1970).

Através do exposto anteriormente, pode-se perceber que a consultoria passou a ser vista como um processo em que o consultor deve envolver o cliente para que o mesmo possa se apoderar do conhecimento gerado

2.4.1 CARACTERÍSTICAS DO CONSULTOR DE APRENDIZAGEM

Na execução da atividade deste tipo de consultoria o conhecimento técnico é essencial, porém ao seu lado, deve estar as habilidades interpessoais, uma vez que o fato de possuir um bom relacionamento com o cliente, facilita o processo de consultoria. Para Argyris e Schön (1984 apud FEITOSA e PEDERNEIRAS, 2010) as teorias interpessoais quando não usadas com propriedade podem trazer como consequência a redução da eficácia da teoria prática e técnica.

De acordo com uma entrevista realizada com consultores pelos autores Marcos Gilson Gomes Feitosa e Marcleide Pederneiras no livro *Consultoria Organizacional: teorias e práticas*, os consultores entrevistados definiram como fundamentais as seguintes habilidades interpessoais que este tipo de consultor deve possuir, são elas:

Escutar o Cliente: diz respeito a habilidade de saber ouvir o cliente sem efetuar um julgamento prévio ou achando que já possui solução para o problema. É importante neste caso, não só levar em consideração o que os clientes revelam, mas também estar atento naquilo que não é proclamado pelo mesmo.

Argumentar com o cliente: no sentido de possuir um discurso consistente, com propostas sólidas, explicando com segurança uma proposta apropriada para cada situação vivenciada pela empresa cliente.

Não se envolver emocionalmente com o cliente: relaciona-se com o mínimo grau de envolvimento emocional manifestado pelo cliente, uma vez que se reconhece a importância de compreender, porém é importante aprender a não se envolver demais com o cliente, prestar mais atenção ao seu ambiente e ter em mente que essa relação, primariamente deve ser profissional.

Sendo assim, nota-se que o consultor deve estar intelectual e emocionalmente comprometido com o sucesso da intervenção e da organização. Ele não deve se envolver emocionalmente com as angústias do cliente, com determinadas tensões emocionais do cliente que acabam atrapalhando na identificação da raiz do problema por parte do consultor.

Lidar com o imprevisto: saber resolver situações difíceis e não planejadas, possuindo assim a capacidade de alocar e realocar rapidamente e de sair de situações complicadas. Esse tipo de habilidade geralmente é adquirida por meio das experiências vivenciadas ao longo da vida profissional dos consultores.

2.5 CONSULTORIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Para Dornelas (1971, p. 183) tão importante quanto o financiamento inicial para o começo do negócio, são as assessorias que irão auxiliar o empreendedor a ultrapassar as fases iniciais e mais difíceis do empreendimento até o seu firmamento no mercado de atuação. Essa dificuldade existe pelo fato de os empreendedores muitas vezes não ter o conhecimento de mercado necessário, não possui uma marca conhecida não estão preparados para enfrentar as mudanças ocorrentes no meio externo de seus empreendimentos e nem tão pouco a tomar decisões adequadas, e por esse motivo acabam enfrentando problemas que resultam no fim dos mesmos.

Há alguns anos atrás, acreditava-se que o empreendedorismo era inato, pois o empreendedor nascia com um diferencial e era predestinado ao sucesso nos negócios e que pessoas que não possuíssem essa característica eram desencorajadas a empreender. Com o passar dos anos, foi possível perceber que esta afirmação não fazia tanto sentido e na atualidade, cada vez mais, acredita-se que o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer um e que o sucesso será decorrente de vários fatores internos e externos ao empreendimento, do perfil do empreendedor e de como ele administra os problemas do seu empreendimento (DORNELAS, 1971, p. 23).

Ainda segundo este autor, muitos empreendedores podem ser capacitados para a criação de empresas duradouras. Porém, o ensino do empreendedorismo e o auxílio fornecido a esses empreendedores ajudarão na formação de melhores empresários, melhores empresas e na maior geração de riqueza ao país.

Tendo em vista as deficiências gerenciais existente nas empresas deste segmento, o empreendedor deve considerar o uso da assistência gerencial externa, pois a mesma pode suplementar o conhecimento do mesmo, auxiliando no planejamento, na tomada de decisão e na elaboração de objetivos e metas do empreendimento (LONGENECKER, 1997, p.435).

Segundo Lara (1993) estudos empíricos realizados sobre consultoria organizacional em pequenas empresas leva-nos à conclusão de que existem restrições para a execução das atividades de consultoria de forma integral nessas empresas. Para ele, isso ocorre pelo fato de os empresários ouvirem as recomendações do consultor agindo conforme sua própria concepção, ou ainda pela ausência do consultor acabar resultando na descontinuidade das atividades planejadas. A efetividade do processo de consultoria acaba sendo afetada por

aspectos como: concepção equivocada de consultoria, medo dos custos, não implementação das soluções e a idéia de que ela deve trazer resultados em curto prazo.

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

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas- SEBRAE- é uma das principais entidades que apóia os empreendedores brasileiros. Sua criação se origina de uma lei de iniciativa do Poder Executivo, mas é predominantemente administrado pela iniciativa privada. Essa instituição auxilia tanto com o fornecimento de conselhos sobre a forma de abertura da empresa, através de consultorias básicas e pontuais, cursos sobre gestão da qualidade, fluxo de caixa, finanças, marketing e etc.

Embora possua importância significativa para a economia nacional, as MPE's não recebem a devida atenção em termos de consultoria.

Toda organização que possui dificuldades para lidar com situações internas e externas, que implicam em algum tipo de mudança, necessita de uma consultoria. O grau de intervenção a ser adotado, dependerá de vários fatores, dentre eles, porte da empresa; tipo de problema e/ou oportunidade a ser trabalhada; disponibilidade financeira e abertura da direção para novas idéias, etc.

Na relação de consultoria desenvolvida em MPE, é necessário que o consultor envolvido esteja atento a algumas características peculiares a elas:

- a) Pelo fato de não estarem familiarizados com a consultoria, torna-se necessário o estabelecimento de alto grau de confiança entre o consultor e o executivo da empresa cliente;
- b) A consultoria para pequenas empresas não deve se resumir ao fornecimento de um relatório contendo diagnósticos e recomendações à administração de cúpula. A extensão dos serviços visando à absorção das recomendações é fundamental;
- c) Deve-se evitar, durante a fase de transação, uma argumentação baseada em promessas que superestimem os resultados da consultoria.

O sucesso da intervenção no segmento de MPE depende da interdependência existente entre o consultor e o empresário, sendo necessária também a criação de um clima de mútua confiança e uma clara definição dos objetivos.

Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas MPE com relação à utilização da consultoria externa, relaciona-se a questão do custo, pois a insuficiência de recursos financeiros impede as mesmas de usar a consultoria externa a qual tanto necessitam.

A orientação proporcionada pela consultoria para as MPE poderá minimizar os impactos das causas que concorrem para a mortalidade destas empresas, como por exemplo, a falta de experiência dos executivos no atual ramo de atuação, a falta de recursos financeiros e dificuldades na obtenção de crédito, falta de profissionais qualificados, burocracias, visão extensiva de curto prazo e falta de criatividade.

Apesar de alguns avanços notórios no apoio as empresas deste segmento, as MPE ainda demonstram cada vez mais que a consultoria é essencial para o sucesso dos pequenos negócios.

2.6 MOTIVOS PARA A CONTRATAÇÃO DA CONSULTORIA

Nos dias de hoje é possível observar um aumento considerável no que se diz respeito aos desafios organizacionais, seja por meio da alta concorrência ou por meio das pressões de mercado por parte dos clientes, e esses fatores acabam exigindo cada vez mais a atualização e manutenção do conhecimento a respeito da própria organização e do mercado a qual a mesma está inserida.

De acordo com Crocco (2005, p.06) o conhecimento, em função da velocidade das mudanças, tende a se tornar obsoleto ou até mesmo inadequado. Por esse motivo, as organizações contratam pessoas ou outras organizações para a realização de atividades que não são consideradas como essenciais ao seu negócio ou para fornecer auxílio aos seus colaboradores com relação ao entendimento sobre as suas tarefas e a manutenção e aumento de seus resultados.

O setor de consultoria está em ascensão em todo o mundo, de forma significativa, sendo responsável por geração de emprego e a criação de empresas. Para Crocco (2005, p.09) esse crescimento não foi obra do acaso, pois levantamentos de pesquisas apontaram uma série

de motivos que levam as organizações a contratar consultores. Os fatores destacados pelo autor são: Necessidade de maior conhecimento, que ocorre quando a organização não sabe, ou não tem o conhecimento do que precisam, ou ainda quando são detentores do conhecimento, porém não tem competência para usá-lo; Falta de tempo, ocorre quando a organização não tem metas ou objetivos estabelecidos e não sabem em que precisam reduzir ou ganhar tempo; Política empresarial, quando a organização percebe que determinado problema não está sendo solucionado ou não está recebendo a devida atenção por parte dos colaboradores da organização.

Dessa forma, nota-se que existe uma tendência cada vez mais significativa com relação à contratação do serviço de consultoria por parte das organizações, tendo em vista que o mercado e o ambiente organizacional tem se mostrado bastante instável e competitivo, exigindo assim, ainda mais esforço, conhecimento e capacidade daqueles que estão à frente das mesmas. O quadro a seguir, trás alguns fatores e/ou objetivos que favorecem e justificam a contratação do serviço de consultoria.

Quadro 5- Fatores Determinantes para a Contratação de Consultoria		
FATORES/OBJETIVO	REFERÊNCIA	PERGUNTA
1. Obter Conhecimento 1) A utilização da consultoria como meio de obtenção de conhecimento é necessária uma vez que o empreendedor não possui o conhecimento adequado para gerenciar o seu empreendimento ou ainda possui o conhecimento, porém não tem competência para usá-lo de maneira eficiente.	Crocco (2005, p.09)	1)Considero que o processo de consultoria exerce uma influência primordial na obtenção de conhecimento para um empreendedor.
2.Falta de Tempo: 2) Nesse quesito, a consultoria é utilizada de forma a auxiliar o empreendimento a definir seus objetivos e/ou metas para que o mesmo tenha uma visão mais apurada a respeito do tempo que se tem para alcançá-los e os meios a serem utilizados para esse fim.	Crocco (2005, p.09)	2)A atividade de consultoria pode ser eficiente na definição dos objetivos de curto, médio e longo prazo.

Quadro 5- Fatores Determinantes para a Contratação de Consultoria		
<p>8)Diversificação de Mercado: 8) A dependência de um único mercado pode representar um risco para os empreendimentos, pois se esse mercado entrar em declínio, há grandes chances de fazer com que esse empreendimento afunde. Sendo assim, o apoio externo pode ser utilizado para reduzir as chances de declínio do empreendimento, tendo em vista que o interveniente detém o conhecimento de mercado necessário para prestar esse auxílio.</p>	<p>Simon (2003, p. 60)</p>	<p>8)A diversificação de mercado pode reduzir a taxa de mortalidade das MPE.</p>
<p>9)Inovação de Produtos: 9) O aperfeiçoamento constante dos produtos ou processos produtivos podem auxiliar os empreendimentos a se destacarem da concorrência, de forma que os clientes irão se sentir ainda mais beneficiados a ponto de tornarem-se consumidores fiéis daquele produto.</p>	<p>Simon (2003, p. 106)</p>	<p>9)A atividade de consultoria pode conduzir o processo produtivo, tornando o seu produto final mais atraente para o seu cliente.</p>
<p>10)Introdução de uma Estratégia Empresarial: 10) A estratégia empresarial pode ser definida como a apresentação dos objetivos e metas do empreendimento, bem como a maneira como serão atingidos. A atividade de consultoria é eficiente nesta situação quando realiza uma análise no ambiente interno e externo, capaz de identificar as forças e fraquezas da organização e as oportunidades e ameaças que o mercado oferece. Dessa forma os objetivos organizacionais poderão ser definidos.</p>	<p>Cassarotto (2001, p. 27)</p>	<p>10)Para que um empreendimento garanta o seu sucesso é necessário que o mesmo possua objetivos bem definidos.</p>
<p>11)Aquisição de Vantagem Competitiva: 11) Mecanismos como consultoria e consórcios podem auxiliar os pequenos empreendimentos a conquistar vantagens competitivas e dessa forma se manter no mercado, uma vez que podem fornecer inovações tecnológicas tanto no processo produtivo quanto</p>	<p>Cassarotto (2001, p. 49)</p>	<p>11)Um empreendimento necessita de “antenas” que acompanhem o desenvolvimento tecnológico e de mercado de seu setor.</p>

Quadro 5- Fatores Determinantes para a Contratação de Consultoria		
na gestão.		
<p>12)Auxílio antecedente ao início do empreendimento: 12) O serviço de consultoria pode fornecer conselhos sobre a forma de abertura de um empreendimento.</p>	Dornelas (2008, p. 186)	<p>12)Considero que a abertura de um empreendimento é uma das etapas que requer maior atenção por parte do empreendedor e que irá influenciar no sucesso do mesmo.</p>
<p>13)Obtenção de Suporte Financeiro: 13) O suporte financeiro oferecido por meio de um consórcio ou consultoria, podem auxiliar o empreendimento a respeito das formas e fontes de financiamento que permitam o planejamento e a implantação de projetos de inovação.</p> <p>14)Crescimento Planejado: 14) Atualmente existe uma crescente presença da consultoria organizacional nas pequenas empresas, trazendo contribuições referentes ao crescimento planejado, com a implementação de inovação nos processos produtivos e conhecimento a respeito do seu mercado de atuação. Diminuindo dessa forma a imprevisibilidade do ambiente externo.</p>	<p>Cassarotto (2001, p.51)</p> <p>Hankinson (apud LARA, 1993)</p>	<p>13)O conhecimento adquirido por meio do suporte financeiro teve importância considerável para o meu empreendimento.</p> <p>14)Considero necessário a existência de um suporte externo para auxiliar e acompanhar o crescimento do empreendimento.</p>
<p>15) Fornecimento de Auxílio aos Colaboradores do Empreendimento: 15) As organizações contratam pessoas ou outras organizações para a realização de atividades que não são consideradas como essenciais ao seu negócio ou para fornecer auxílio aos seus colaboradores com relação ao entendimento sobre as suas tarefas e a manutenção e aumento de seus resultados.</p>	Crocco (2005, p.06)	<p>15)Existe uma certa dificuldade entre os colaboradores, com relação a identificação de suas funções, uma vez que o empreendimento é pequeno e todos acabam sendo responsáveis por todas as áreas do mesmo.</p>

Fonte: A autora (2015)

2.7 ÁREAS ORGANIZACIONAIS DE MAIOR ATUAÇÃO DE CONSULTORES EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Como foi visto até o momento, as MPE's representa de forma significativa a economia mundial e participam ativamente da geração de emprego e renda, porém o índice de mortalidade destas ainda é considerável. De acordo com Longenecker (1997, p. 42) uma das causas mais visível do fracasso em pequenas empresas relaciona-se com a qualidade do gerenciamento, incluindo a “falta de conhecimento sobre negócios” e a “falta de experiência gerencial”, o que significa dizer que grande parte do fracasso ocorrido nessas empresas é resultado do gerenciamento de baixo padrão.

Além da falta de experiência, o gerenciamento de baixo padrão é resultado também das constantes mudanças no que se diz respeito às necessidades organizacionais e gerenciais a partir do momento que passam da sua fundação para estágios seguintes de firmação no mercado de atuação.

Para Longenecker (1997, p. 420) o mau gerenciamento existe em várias empresas deste seguimento. Muitas destas empresas não conseguem obter uma lucratividade significativa, e esse fato é conseqüência da forma como é realizado o gerenciamento, pois a maior parte dos empreendedores só “levam” os seus empreendimentos, mas não “gerenciam”.

Nas MPE's, o empreendedor não possui um staff adequado e especializado, pois estes, generalistas e não possuem conhecimento em áreas como pesquisa de mercado, análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos e outras áreas. Longenecker (1997).

Dessa forma, a necessidade de um gerenciamento eficaz se torna mais importante ao passo que esse negócio se expande.

Tendo em vista as dificuldades gerenciais expostas até o momento, o empreendedor deve considerar de maneira cautelosa o uso de uma assistência gerencial externa, capaz de auxiliá-lo na obtenção de conhecimento pessoal e gerencial.

Segundo Longenecker (1997, p. 435) como a utilização de consultores, os empreendedores podem sanar suas deficiências gerenciais e auxiliá-los a obter uma visão mais aguçada de seu empreendimento. Além disso, pode contribuir trazendo uma visão mais objetiva e novas idéias, tendo como suporte um amplo conhecimento de métodos de economia de custos, auxiliarem no aprimoramento da tomada de decisão através da introdução de

técnicas de análise e implementação de métodos diversos de acordo com a necessidade e capacidade do empreendimento.

Apesar de todos os benefícios que o serviço de consultoria pode trazer a MPE, muitas vezes os empreendedores optam pela não utilização desse serviço pelo fato de considerarem a aquisição do serviço como um custo para o empreendimento. Porém, Longenecker (1997, pag. 438) diz que o empreendedor deve considerar o serviço de consultoria gerencial como um investimento capaz de trazer uma melhoria no processo decisório ou na redução de custos. Ainda segundo este autor, essas empresas podem economizar de 10% a 20% em seus custos operacionais anuais.

Com a descrição dos dados apresentados anteriormente, torna-se necessário um estudo com relação à necessidade de apoio externo na administração das MPE's. O mesmo deverá buscar junto a empresários desse segmento, os fatores que tornam necessário a consultoria organizacional em suas empresas.

3. METODOLOGIA

A realização dessa pesquisa se deu a partir da coleta de dados junto à micro e pequenas empresas de confecções localizadas na cidade de Caruaru/ PE. Optou-se pelo segmento de confecções pelo fato da cidade ser considerada um grande pólo de confecções e está entre as que registraram um aumento de oito mil novos empreendimentos ligados ao setor na última década (LACERDA, 2013). Esta pesquisa possui uma abordagem quantitativa. De acordo com Fachin (2006, p.78) esse tipo de abordagem é determinada de acordo com os dados ou a proporções numéricas, porém a mesma não deve ser realizada por acaso, pois a variação de uma propriedade não pode ser quantificada de maneira científica. Ainda segundo este autor, a literatura mostra que a quantificação científica pode ser vista como uma maneira de atribuir números a propriedades, objetos, acontecimentos e materiais para que dessa forma proporcione informações úteis.

Com relação ao método de coleta de dados desta pesquisa, foi utilizado um questionário para a análise da percepção dos empreendedores. Para Barros (2007, p. 106) o questionário é um dos instrumentos mais usados no levantamento de informações, não está restrito a um número de questões específicas, porém aconselha-se que não seja muito extenso. O mesmo tem como vantagem a abrangência de um maior número de pessoas e de informações em um curto prazo de tempo, facilita a tabulação dos dados obtidos, garante o anonimato do respondente e economiza tempo e recursos tanto financeiros quanto humanos na sua aplicação.

A aplicação do questionário foi realizada em seis dias, iniciando no dia 26/01/2015 e encerrada no dia 31/01/2015. Ainda sobre o questionário, o mesmo foi tratado de forma quantitativa. O questionário utilizado nessa pesquisa possui 25 afirmativas, onde o respondente poderia seguir uma escala numérica de 1 a 5, que corresponde as seguintes respostas: (1) Discordo Plenamente; (2) Discordo; (3) Nem Concordo, Nem Discordo; (4) Concordo e (5) concordo Plenamente.

Essa pesquisa possui um caráter descritivo, pois nesse tipo de pesquisa, o pesquisador não interfere na situação ou fato estudado. Sendo assim, é papel do pesquisador procurar descobrir com que frequência um determinado fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos (BARROS, 2007, p.84).

Ainda segundo Barros (2007, p.84) a pesquisa descritiva é composta pela ‘pesquisa documental’ e/ou ‘bibliográfica’ e a ‘pesquisa de campo’. Neste trabalho o tipo de pesquisa

utilizado foi a pesquisa de campo, onde o investigador assume o papel de observador e explorador, realizando a coleta de dados no local (campo) em que os fenômenos surgiram.

A partir da utilização de técnicas como a observação, participante ou não, entrevistas, questionários, coleta de depoimentos e estudos de casos, o pesquisador adquire as informações sobre o objeto de estudo. Esse tipo de pesquisa auxilia no acúmulo de informações, porém exige procedimentos metodológicos previamente estabelecidos (BARROS, 2007, p.90).

3.1 UNIVERSO E AMOSTRAGEM

O presente estudo foi desenvolvido em meio aos micro e pequenos empreendedores ligados ao setor de confecções da cidade de Caruaru/PE, sendo utilizada uma amostra de 215 micro e pequenos empreendedores escolhidos de maneira aleatória.

Após a coleta de dados por meio do questionário, faz-se necessário a organização e codificação dos mesmos. A codificação dos dados é uma forma utilizada para a alocação de cada informação em categorias, atribuindo-lhes um símbolo (BARROS, 2007, p.110). Posteriormente a esse processo, os dados foram alocados em uma planilha e submetidos a uma tabulação, de acordo com Barros (2007, p. 110) este é um processo pelo qual os dados obtidos por meio da categorização em tabelas são apresentados e pode ser realizado de forma manual ou com o auxílio de máquinas. A tabulação realizada para esta pesquisa foi efetuada por meio eletrônico utilizando o software Excel 2007 produzido pela empresa Microsoft. O processo de tabulação foi composto por 25 perguntas seguidas de 215 respostas, onde o cruzamento dos dados foi realizado com o auxílio de fórmulas matemáticas disponibilizadas pelo programa. Ao finalizar a tabulação, os dados foram submetidos ao cálculo do ranking médio das afirmativas através da fórmula matemática de média ponderada. As fórmulas e os dados obtidos podem ser observados tabela 1.

Encerrada a tabulação os dados foram analisados por meio de gráficos que segundo Barros (2007, p. 110) a disposição dos dados de forma gráfica facilita a interpretação dos dados e é de suma importância para o processo de interrelação dos mesmos.

Após a realização deste procedimento, foi realizada uma análise para identificar a correlação existente entre as afirmativas do questionário com o objetivo de verificar se as alterações sofridas por uma das afirmativas (variáveis) são acompanhadas por alterações nas

outras. A correlação não pode ser maior que 1 ou menor que -1. Quando a correlação se aproxima de zero significa que as variáveis não estão relacionadas. No caso de haver uma correlação positiva, esta indicará que as duas variáveis movem-se juntas e quanto mais a correlação se aproximar de 1 mais forte ela será. Caso a correlação seja negativa (mais próxima de zero) indicará que as duas variáveis movem-se em direções opostas e a mesma será considerada mais forte quanto mais próxima de -1. Sendo assim, houve a correlação entre as afirmativas do questionário aplicado, e em seguida foram inseridos na tabela 11 as que tiveram o valor da correlação mais próximo de 1.

Terminada a análise de correlação, foi realizado um teste de hipóteses a fim de avaliar se existe uma tendência de os respondentes que já utilizaram o serviço de consultoria responder de maneira positiva as afirmativas que tratam sobre os benefícios da consultoria e atuação do consultor em seus empreendimentos. Para que isto fosse possível, o teste foi realizado com uma amostra de 88 (aqueles que informaram já ter contratado o serviço de consultoria) dos 215 respondentes. Os dados referentes a essa análise estão contidos nas tabelas 12, 13, 14, 15, 16 e 17, vale salientar que foram inseridas na tabela aquelas que apresentaram maior valor de significância.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa do trabalho será verificado os procedimentos adotados para analisar os dados da pesquisa. As alternativas que compõem o questionário aplicado foram divididas em dois grupos, onde as afirmativas 1 e 2 buscam obter informações a respeito da utilização ou não do serviço de consultoria e a quanto tempo houve a contratação dos mesmos. Tornando-se necessárias para entender não só a percepção dos empreendedores que já fizeram uso do serviço, como também daqueles que nunca utilizaram. Já as afirmativas de 3 a 21, versam a respeito da percepção que este público tem sobre a contratação e ação da consultoria nos processos organizacionais, bem como a visão destes a respeito do próprio consultor. Essas afirmativas se fazem necessárias e parte fundamental da pesquisa, tendo em vista que irão responder aos objetivos preestabelecidos na pesquisa.

Para a mensuração das respostas obtidas foi utilizada a escala de Likert. Esse tipo de escala é considerada como uma das mais utilizadas em pesquisas de opinião. Com base nessa escala, os respondentes demonstram seu nível de concordância com uma afirmação feita em tal instrumento. Essa escala trás como vantagem o fornecimento de uma direção sobre a atitude do respondente em relação a cada afirmação (SILVA; ARAUJO, 2012, p.267).

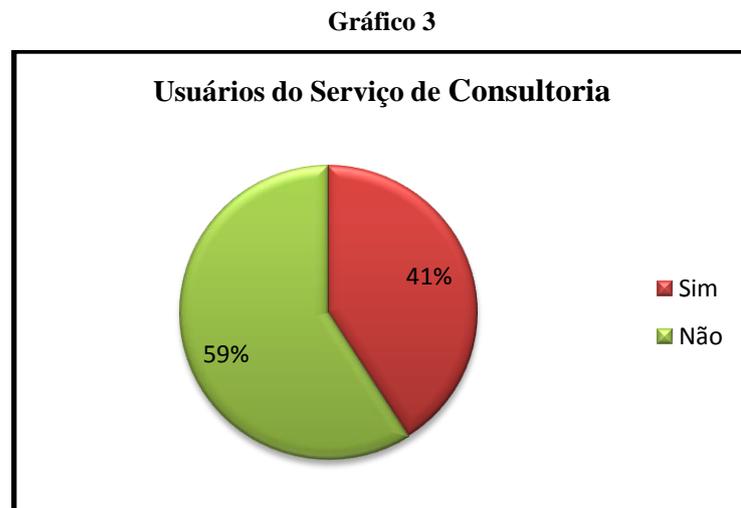
Após a mensuração dos dados por meio da escala de Likert, foi realizado um estudo de correlação levando em consideração as respostas dos empreendedores com o objetivo de analisar a relação existente entre a percepção dos respondentes que já contrataram o serviço de consultoria a respeito da mesma e do serviço prestado pelo consultor, além de avaliar também a influência que uma afirmativa exerce sobre outra. Para a realização deste procedimento, inicialmente foi identificado os maiores índices de correlação existente entre as 23 afirmativas do questionário e inseridos na tabela 11 para análise. Posteriormente foi realizado um teste de hipóteses a fim de identificar a ligação existente entre o fato de um empreendedor responder de forma positiva ou negativa uma afirmativa e responder outra no mesmo sentido da mesma maneira como consta nas tabelas 12 a 17.

4.1 PERFIS DA AMOSTRA

A análise do perfil dos respondentes quanto à utilização ou não do serviço de consultoria faz-se necessário uma vez que o critério utilizado para a aplicação do questionário foi relacionado à micro e pequeno empreendedor não sendo possível estabelecer previamente aqueles que já tiveram algum tipo de experiência com o serviço de consultoria.

Para que este perfil fosse traçado foi necessário integrar ao questionário perguntas sobre a contratação da consultoria e há quanto tempo houve a aquisição deste serviço.

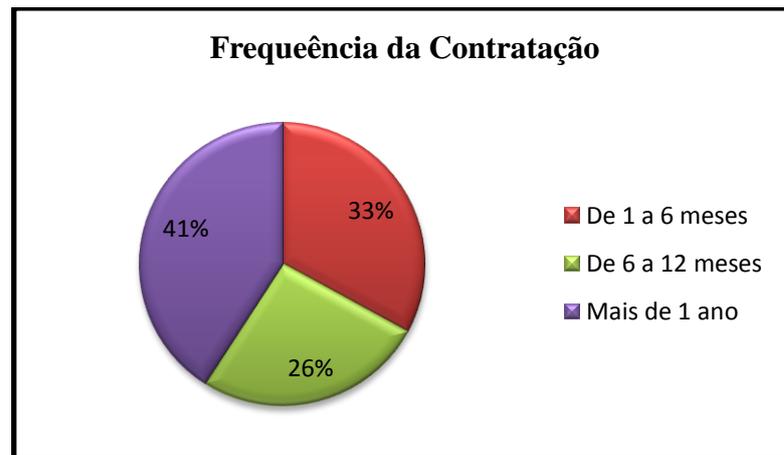
De acordo com o gráfico 3, que refere-se ao quantitativo de usuários do serviço de consultoria, pode-se inferir que existe uma predominância de respondentes que nunca contrataram o serviço de consultoria, representando 59% dos respondentes, enquanto 41% já contrataram o mesmo serviço.



Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à frequência da contratação do serviço de consultoria, o gráfico 4 mostra que 33% dos respondentes contrataram o serviço de consultoria a um período de 1 a 6 meses, 26% realizaram esta contratação no período de 6 a 12 meses e 41% contrataram este serviço a mais de 1 ano, levando em consideração a data de realização da pesquisa.

Gráfico 4



Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 ANÁLISE DAS MEDIDAS DAS ESCALAS

Neste momento, será realizada a análise das afirmativas que necessitam da escala de Likert de 5 pontos, fazendo uma abordagem quantitativa por meio do estabelecimento do *Ranking Médio* (RM), sendo utilizado para descrever o grau de concordância ou discordância dos respondentes dos questionários. A verificação das respostas foi realizada por meio da obtenção do RM proposto por Oliveira (2005). Em cada ponto da escala de Likert relacionou-se um valor que vai 1 a 5 para cada resposta, de acordo com a frequência das respostas dos respondentes, resultando assim na média ponderada.

Para o cálculo da Média ponderada e a *Ranking Médio*, de acordo com Oliveira (2005) foram utilizadas as seguintes fórmulas:

Quadro 6 - Fórmulas para análise de dados

$\text{Média Ponderada (MP)} = \sum (f_i \cdot V_i)$ $\text{Ranking Médio (RM)} = \text{MP} / (\text{NS})$ <p>Sendo:</p> <p>f_i = frequência observada de cada resposta para cada item</p> <p>V_i = valor de cada resposta</p> <p>NS = nº de sujeitos</p>

Fonte: Adaptado de Oliveira (2005)

Sendo assim, quanto mais próximo de 5 for o RM maior será a concordância dos respondentes em relação a afirmativa, quanto mais próximo de 1 maior será a discordância com a afirmativa e caso o RM apresente valor igual a 3, o grau de discordância ou concordância é caracterizado como sendo indiferente.

Figura 1 Escala de mensuração de 5 pontos Likert

<---5-----4-----3-----2-----1----->				
Concordo Plenamente	Concordo	Nem Concordo, Nem Discordo	Discordo	Discordo Plenamente

Fonte: A autora, 2015

Buscando analisar os dados, realizou-se primeiramente uma divisão dos itens em dois grupos, onde o primeiro contém as afirmativas em que o respondente pode manifestar sua opinião com relação à importância ou não da consultoria para micro e pequenos empreendimentos.

Tabela 1- Importância da consultoria para o empreendimento.

QUESTÕES	FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS						RESULTADO
01: Considero que o processo de consultoria exerce uma influência primordial na obtenção de conhecimento para um empreendedor.	5	4	3	2	1	RM	
	61	104	41	7	2	4,00	Concordo
03: Na minha opinião, vejo a consultoria como um processo desnecessário para um empreendimento.	5	12	57	104	37	2,27	Discordo

Fonte: Coleta de dados (2015)

A partir da tabela anterior, verifica-se que na afirmativa 01 que se diz favorável a importância da consultoria para obtenção de conhecimento para o empreendedor, segundo o RM, os respondentes consideram que o processo de consultoria exerce uma influência na obtenção de conhecimento por parte do empreendedor. Já com relação à afirmativa 03 que versa sobre a atitude desfavorável quanto a necessidade do serviço de consultoria para o empreendimento, nota-se que existe uma discordância com relação a essa afirmativa por parte dos respondentes. Sendo assim, significa dizer que em geral, os respondentes com a influência positiva da consultoria para o empreendimento, ao passo que reconhecem a necessidade da mesma.

Tabela 2- Frequência da contratação

QUESTÕES	FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS						RESULTADO
15: Considero de suma importância para um empreendimento possuir um acompanhamento semestral.	5	4	3	2	1	RM	
	31	73	56	49	6	3,34	Concordo
16: Considero de suma importância para um empreendimento possuir um acompanhamento anual.	56	78	29	47	5	3,61	Concordo
17: Não considero necessário para um empreendimento ter um acompanhamento periódico.	11	32	38	84	50	2,39	Discordo

Fonte: A autora (2015).

Analisando os dados da tabela anterior, nas questões (15, 16 e 17) que trata sobre a frequência da contratação, é possível perceber que os respondentes concordam e reconhecem a importância de haver um acompanhamento periódico do consultor junto ao empreendimento e de acordo com a maior parte dos respondentes, esse acompanhamento deve ser anual.

Enquanto menor parcela de respondentes não jugam necessária a existência desse acompanhamento.

Tabela 3- Percepção da Atividade de Consultoria

QUESTÕES	FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS						RESULTADO
	5	4	3	2	1	RM	
02: Vejo o processo de consultoria como uma alternativa muito importante a ser considerada, para garantir a resolução dos problemas existentes no empreendimento.	5	4	3	2	1	RM	
	64	101	32	14	4	3,96	Concordo
23: Mesmo ciente de todos os benefícios gerados pela consultoria não contrataria esse serviço.	10	14	44	84	63	2,18	Discordo

Fonte: Coleta de dados (2015)

Analisando os dados da tabela anterior, percebemos que na afirmativa 02 existe uma concordância dos respondentes com relação à importância e garantia de bons resultados por parte do processo de consultoria. Já na questão 23, observa-se que existe uma discordância no que se diz respeito a não adesão do serviço de consultoria. Dessa forma, pode-se dizer que os respondentes apesar de grande parte não ter tido experiências anteriores com o serviço tem uma percepção favorável capaz de induzi-los a contratação do serviço.

Após essa primeira análise, as afirmativas serão agrupadas conforme a semelhança existente entre os seus objetivos individuais.

Tabela 4- Consultoria: ferramenta de melhoria para as atividades do empreendimento.

QUESTÕES	FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS						RESULTADO
	5	4	3	2	1	RM	
07: A atividade de consultoria pode conduzir o processo produtivo, tornando o seu produto final mais atraente para o seu cliente.	5	4	3	2	1	RM	
	79	94	31	9	2	4,11	Concordo Plenamente
14: No meu empreendimento e/ou nos empreendimentos conhecidos que adotaram o processo de consultoria, percebi uma mudança positiva com relação às atividades que o mesmo realizava.	56	94	42	19	4	3,83	Concordo

Fonte: A autora (2015).

Com relação aos dados apresentados anteriormente observa-se que nas afirmativas (7 e 14) os respondentes consideram a consultoria como uma ferramenta importante para a

mudança positiva de um empreendimento, para o melhoramento das atividades realizadas pelo mesmo e conseqüentemente do seu produto final.

Tabela 5- Atitude favorável a adesão da consultoria

QUESTÕES	FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS						RESULTADO
	5	4	3	2	1	RM	
05: Considero que todo empreendimento deveria contar com um apoio externo para lidar com as políticas e normas legais que envolvam o seu empreendimento.	5	4	3	2	1	RM	
	56	99	39	19	2	3,87	Concordo
11: Considero necessária a existência de um suporte externo para auxiliar e acompanhar o crescimento do empreendimento.	81	87	36	11	0	4,10	Concordo Plenamente

Fonte: A autora (2015).

Na tabela 6 observa-se nas afirmativas (05 e 11) a existência de uma concordância dos respondentes com relação à adesão do serviço de consultoria, uma vez que reconhecem que o apoio externo é uma alternativa para ajudar os empreendedores com tarefas que exigem um maior nível de conhecimento e que deve existir um acompanhamento por parte do consultor com relação ao empreendimento.

Tabela 6- Limitações dos Empreendedores

QUESTÕES	FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS						RESULTADO
	5	4	3	2	1	RM	
04: Tenho uma visão mercadológica muito restrita e considero que a contratação de um auxílio externo poderia melhorá-la.	5	4	3	2	1	RM	
	62	81	40	24	8	3,77	Concordo
12: Existe certa dificuldade entre os colaboradores, com relação à identificação de suas funções, uma vez que o empreendimento é pequeno e todos acabam sendo responsáveis por todas as áreas do mesmo.	58	94	41	21	1	3,86	Concordo

Fonte: Coleta de dados (2015)

De acordo com os resultados anteriores, percebe-se que existem limitações por parte dos empreendedores com relação a sua visão mercadológica e no momento em que precisam de uma postura de gestor mais definida a cerca de passar para os seus colaboradores suas reais funções dentro do empreendimento, e o reconhecimento dessas limitações pode ser observado por meio da concordância dos respondentes em relação as afirmativas (04 e 12).

Tabela 7- Necessidades dos empreendimentos.

QUESTÕES	FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS						RESULTADO
08: Para que um empreendimento garanta o seu sucesso é necessário que o mesmo possua objetivos bem definidos.	5	4	3	2	1	RM	
	132	73	8	0	2	4,55	Concordo Plenamente
09: Um empreendimento necessita de “antenas” que acompanhem o desenvolvimento tecnológico e de mercado de seu setor.	75	91	21	28	0	3,99	Concordo
10: Considero que a abertura de um empreendimento é uma das etapas que requer maior atenção por parte do empreendedor e que irá influenciar no sucesso do mesmo.	134	68	8	1	4	4,52	Concordo Plenamente

Fonte: Coleta de dados (2015)

Com os dados anteriores, referentes às questões (08, 09 e 10) é possível inferir que os empreendimentos necessitam definir os seus objetivos ao passo que precisam estar antenados as mudanças que ocorrem no seu meio e que podem afetar diretamente o seu empreendimento, principalmente na etapa de inicialização do mesmo. Este fato é comprovado por meio da concordância existente nas afirmativas. Este fato explicaria a necessidade e importância de um apoio externo, a fim de auxiliar na elaboração desses objetivos e definir estratégias de mercado.

Tabela 8- Barreiras Existentes para a Adesão da Consultoria

QUESTÕES	FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS						RESULTADO
13: Acredito que o fator financeiro é responsável por grande parte da não adesão do serviço de consultoria nos empreendimentos.	5	4	3	2	1	RM	
	103	74	18	16	4	4,19	Concordo Plenamente
06: Acredito que o alto índice de mortalidade em Micro e Pequenas Empresas se dão pela falta de apoio e orientação aos empreendedores.	80	87	35	13	0	4,08	Concordo Plenamente

Fonte: Coleta de dados (2015)

Analisando os dados da questão 06 nota-se que a grande maioria dos respondentes reconhecerem os benefícios da consultoria para o empreendimento, e para sua sobrevivência, considerando a mesma como fator responsável pela redução da taxa de mortalidade existente ao passo que concordam que o fator financeiro é um fator negativo a adesão da consultoria. Esse fato pode ser explicado ao perceber que muitas vezes os empreendimentos iniciam com

um baixo índice de capital e por esse motivo a adesão ao apoio externo torna-se cada vez mais improvável. Sendo assim, apesar de ser um fator importante para a sobrevivência e crescimento do empreendimento, a consultoria ainda é vista como um custo.

Tabela 9- Áreas Organizacionais

QUESTÕES	FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS						RESULTADO
	5	4	3	2	1	RM	
18: Creio que a parte de Gestão de Pessoas e Produção são as áreas organizacionais que mais necessitam de um auxílio externo.							
	62	91	44	16	2	3,90	Concordo
19: Creio que a parte de Finanças e Gestão Empresarial são as áreas organizacionais que mais necessitam de um auxílio externo.							
	75	80	36	18	6	3,93	Concordo

Fonte: Coleta de dados (2015)

Nas afirmativas (18 e 19), podemos verificar que existe uma concordância por parte dos respondentes em relação às áreas organizacionais que mais necessitam de um apoio externo, apesar de pouca diferença com relação ao RM de cada afirmativa, percebe-se que maior parte dos respondentes acredita que as áreas de Finanças e Gestão empresarial são as que mais necessitam de consultoria.

Tabela 10- Percepção a Respeito do Consultor

QUESTÕES	FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS						RESULTADO
	5	4	3	2	1	RM	
20: Acredito que a presença de um consultor não seria construtiva para o meu empreendimento, uma vez que não me sentiria a vontade com alguém dando opinião a respeito do mesmo.							
	4	31	49	81	50	2,33	Discordo
21: Vejo o consultor como alguém que não levará em consideração a minha opinião e não apoiará as minhas decisões a respeito do meu empreendimento.							
	4	29	78	73	31	2,54	Discordo
22: Vejo o consultor como alguém capaz de me passar os conhecimentos necessários sem influenciar a minha tomada de decisão.							
	73	94	34	10	4	4,03	Concordo Plenamente

Fonte: Coleta de dados (2015)

Com relação à análise dos dados da tabela anterior, é possível inferir que os respondentes possuem uma percepção positiva a respeito da atuação do consultor, o que pode ser comprovado por meio da discordância dos mesmos com relação as afirmativas (20 e 21). Este fato se confirma na afirmativa 22 que mostra alto grau de concordância e atitude positiva a atuação do consultor. Mais uma vez destaca-se o fato de que a maior parte dos respondentes nunca teve experiências com o serviço de consultoria, mas possuem uma percepção positiva do serviço.

Verificando esta análise torna-se possível observar que os empreendedores respondentes possuem uma percepção positiva a respeito da atividade de consultoria, reconhecendo as suas próprias limitações, as limitações dos seus empreendimentos, os benefícios gerados por meio do apoio externo, a necessidade existente, a capacidade de melhoramento das atividades empresariais, e a importância de um acompanhamento externo para a garantia de um empreendimento com objetivos bem definidos, estratégias elaboradas e manutenção do seu conhecimento.

4.3 CORRELAÇÃO E COMPARAÇÃO DOS DADOS

Nesta parte do trabalho, os dados obtidos foram analisados de maneira que primeiramente foi realizada uma correlação entre as afirmativas compostas no questionário e suas respostas, para identificar de que forma uma afirmativa influencia a outra, aquelas que apresentaram um maior índice de correlação foram expostas na tabela a baixo.

Tabela- 11 Correlação

Nº	AFIRMATIVAS CORRELACIONADAS	ÍNDICE	P
1	01: Considero que o processo de consultoria exerce uma influência primordial na obtenção de conhecimento para um empreendedor.	Você já utilizou o serviço de consultoria?	-0,36 P<0,05
2	02: Vejo o processo de consultoria como uma alternativa muito importante a ser considerada, para garantir a resolução dos problemas existentes no empreendimento	01: Considero que o processo de consultoria exerce uma influência primordial na obtenção de conhecimento para um empreendedor.	0,56 P<0,05
3	16: Considero de suma importância para um empreendimento possuir um acompanhamento anual.	01: Considero que o processo de consultoria exerce uma influência primordial na obtenção de conhecimento para um empreendedor.	0,42 P<0,05
4	01: Considero que o processo de consultoria exerce uma influência primordial na obtenção de conhecimento para um empreendedor.	02: Vejo o processo de consultoria como uma alternativa muito importante a ser considerada, para garantir a resolução dos problemas existentes no empreendimento	0,56 P<0,05
5	05: Considero que todo empreendimento deveria contar com um apoio externo para lidar com as políticas e normas legais que envolvam o seu empreendimento.	02: Vejo o processo de consultoria como uma alternativa muito importante a ser considerada, para garantir a resolução dos problemas existentes no empreendimento	0,49 P<0,05
6	22: Vejo o consultor como alguém capaz de me passar os conhecimentos necessários sem influenciar a minha tomada de decisão.	02: Vejo o processo de consultoria como uma alternativa muito importante a ser considerada, para garantir a resolução dos problemas existentes no empreendimento	0,47 P<0,05
7	02: Vejo o processo de consultoria como uma alternativa muito importante a ser considerada, para garantir a resolução dos problemas existentes no empreendimento	05: Considero que todo empreendimento deveria contar com um apoio externo para lidar com as políticas e normas legais que envolvam o seu empreendimento.	0,49 P<0,05
8	06: Acredito que o alto índice de mortalidade em Micro e Pequenas Empresas se dá pela falta de apoio e orientação aos empreendedores.	05: Considero que todo empreendimento deveria contar com um apoio externo para lidar com as políticas e normas legais que envolvam o seu empreendimento.	0,41 P<0,05
9	07: A atividade de consultoria pode conduzir o processo produtivo, tornando o seu produto final mais atraente para o seu cliente	05: Considero que todo empreendimento deveria contar com um apoio externo para lidar com as políticas e normas legais que envolvam o seu empreendimento.	0,45 P<0,05
10	05: Considero que todo empreendimento deveria contar com um apoio externo para lidar com as políticas e normas legais que envolvam o seu empreendimento.	11: Considero necessária a existência de um suporte externo para auxiliar e acompanhar o crescimento do empreendimento.	0,43 P<0,05
11	17: Não considero necessário para um empreendimento ter um acompanhamento periódico.	16: Considero de suma importância para um empreendimento possuir um acompanhamento anual	-0,44 P<0,05
12	16: Considero de suma importância para um empreendimento possuir um acompanhamento anual	17: Não considero necessário para um empreendimento ter um acompanhamento periódico.	-0,44 P<0,05
13	02: Vejo o processo de consultoria como uma alternativa muito importante a ser considerada, para garantir a resolução dos problemas existentes no empreendimento	22: Vejo o consultor como alguém capaz de me passar os conhecimentos necessários sem influenciar a minha tomada de decisão.	0,47 P<0,05

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando as informações da tabela a cima, é possível perceber que na primeira correlação, existe a probabilidade inversa de -0,36 dos respondentes que já contrataram o serviço de consultoria não considerar o mesmo como sendo um processo que exerce uma influência primordial na obtenção de conhecimento para um empreendedor. Sobre este aspecto, Lara (1993) afirma que aspectos como: concepção equivocada de consultoria, medo dos custos, não implementação das soluções e a idéia de que ela deve trazer resultados em curto prazo acabam afetando a efetividade do processo de consultoria, trazendo para o empreendedor uma visão negativa do serviço.

Na segunda correlação (afirmativas 02 e 01), nota-se a existência de uma correlação no sentido de que existe uma probabilidade de 0,56 dos respondentes acreditarem que o processo de consultoria além de ser considerado uma alternativa importante para garantir a resolução dos problemas existentes no empreendimento, também exerce uma forte influência na obtenção de conhecimento. Este fato pode ser explicado através da percepção de Crocco (2005), pois o mesmo afirma que o aumento na contratação do serviço de consultoria se dá por três motivos: Necessidade de maior conhecimento, que ocorre quando a organização não sabe, ou não tem o conhecimento do que precisam, ou ainda quando são detentores do conhecimento, porém não tem competência para usá-lo; Falta de tempo, ocorre quando a organização não tem metas ou objetivos estabelecidos e não sabem em que precisam reduzir ou ganhar tempo; Política empresarial, quando a organização percebe que determinado problema não está sendo solucionado ou não está recebendo a devida atenção por parte dos colaboradores da organização.

Na terceira correlação, cujo índice é 0,42, pode-se inferir que existe uma correlação considerável no que se diz respeito ao fato de os respondentes que consideram que a consultoria exerce uma influência na obtenção de conhecimento também acreditarem na importância de um acompanhamento anual para o empreendimento. Nesse sentido, Crocco (2005) informa que com o passar do tempo e as constantes mudanças, o conhecimento acaba se tornando obsoleto e inadequado e por esse motivo é necessário haver um acompanhamento externo para prestar um auxílio com relação ao aumento e/ou manutenção dos resultados obtidos pelo empreendimento.

A correlação quatro demonstra um índice de 0,56 e assim como na correlação dois, mostra a opinião dos respondentes com relação à percepção positiva da consultoria tanto como tendo uma forte influência na obtenção de conhecimento para o empreendedor, quanto é uma alternativa que deve ser considerada para garantir a resolução de problemas existentes.

Na correlação cinco, percebe-se que existe um índice de 0,49 com relação aos respondentes que consideram a consultoria como uma alternativa importante para a resolução de problemas considerarem também que todo empreendimento necessita de um apoio externo para ajudar nas questões relacionadas a política e normas legais que envolvam o seu empreendimento. Esse fato pode ser explicado por Dornelas (1971), pois o mesmo diz que tão importante quanto o financiamento inicial para o começo do negócio, são as assessorias que irão auxiliar o empreendedor a ultrapassar as fases iniciais e mais difíceis do empreendimento até o seu firmamento no mercado de atuação.

Na correlação seis verifica-se uma correlação de 0,47 com relação a percepção dos respondentes sobre a consultoria como alternativa importante para a resolução de problemas existentes no empreendimento e a percepção da atuação do consultor como sendo alguém capaz de passar conhecimento necessário sem influenciar a tomada de decisão. Neste sentido, Argyris (1970) defende a idéia de que deve haver uma interdependência por parte do cliente, uma vez que o consultor deverá se preocupar apenas com a manutenção e aumento da autonomia do cliente, para que dessa forma, o mesmo possa desenvolver a capacidade de diagnosticar e solucionar seus próprios problemas, diminuindo a necessidade de intervenção por parte do consultor.

Na correlação sete, mais uma vez encontra-se uma correlação de 0,49 no que se refere a visão dos respondentes relacionada ao fato de que todo empreendimento deveria contar com um apoio externo para lidar com as políticas e normas legais que envolvem o empreendimento e a percepção da consultoria como sendo uma alternativa a ser considerada para garantir a resolução dos problemas existentes no empreendimento.

Na oitava correlação, nota-se um índice considerável de 0,41 no que se diz respeito as afirmativas 06 e 05 que tratam respectivamente sobre o alto índice de mortalidade das MPE's se dá pela falta de apoio e orientação aos empreendedores e considerar que todo empreendimento deveria contar com um apoio externo para lidar com as políticas e normas legais que envolvam o mesmo. Segundo Dornelas (2008) um dos fatores mais comuns que resultam na mortalidade das MPE relaciona-se diretamente com a deficiência existente no planejamento prévio e na gestão empresarial. O que justificaria esta correlação, tendo em vista que esta última é a área organizacional responsável pelas políticas e normas legais.

Na correlação nove que envolve as afirmativas 07 e 05 é possível observar um índice de 0,40, o que significa dizer que existe uma certa influência de as pessoas que responderam positivamente a afirmativa 05 que trata sobre a idéia de que todo empreendimento deveria contar com um apoio externo para lidar com as políticas e normas legais que envolvam o

mesmo e também responderem desta forma a afirmativa 07 que afirma que a consultoria pode conduzir o processo produtivo, tornando o seu produto final mais atraente. Para Simon (2003) o aperfeiçoamento constante dos produtos ou processos produtivos pode auxiliar os empreendimentos a se destacarem da concorrência, de forma que os clientes irão se sentir ainda mais beneficiados a ponto de tornarem-se consumidores fiéis daquele produto.

A correlação dez apresenta um índice considerável de 0,43 com relação as afirmativa 05 que versa sobre o fato de que todo empreendimento deveria contar com um apoio externo para lidar com as políticas e normas legais e com a afirmativa 11 que fala sobre a necessidade da existência de um suporte externo para auxiliar e acompanhar o crescimento do empreendimento. Segundo Longenecker (1997) esta situação ocorre devido ao fato de existir deficiências gerenciais nas empresas deste segmento, o empreendedor acaba necessitando do uso da assistência gerencial externa, pois a mesma pode suplementar o conhecimento do mesmo, auxiliando no planejamento, na tomada de decisão e na elaboração de objetivos e metas do empreendimento.

A correlação 11 demonstra um índice de correlação inversa de -0,44 em relação as afirmativas 16 e 17 que versam sobre a necessidade e importância para um empreendimento de possuir um acompanhamento periódico, significa dizer que o fato de os respondentes considerarem necessária a existência de um acompanhamento periódico não demonstra necessariamente que esse acompanhamento seja anual.

A correlação 12 indica um índice inverso entre as afirmativas 16 e 17 no sentido de que o fato de alguns respondentes terem se mostrado contrário a percepção de que é necessário para um empreendimento possuir um acompanhamento não influenciou a percepção sobre a importância de um acompanhamento anual para o empreendimento. Quintella (1994) versa sobre a definição de consultoria como sendo a venda de conhecimentos para auxiliar o cliente a identificar necessidades, recomendar soluções e acompanhar a implementação dessas soluções. Sendo assim, percebe-se a importância da existência de um acompanhamento.

Por fim, na correlação 13, percebe-se um índice de 0,47 entre a afirmativa 02 que fala sobre ver a consultoria como uma alternativa muito importante a ser considerada, para garantir a resolução dos problemas existentes no empreendimento e a afirmativa 22 que fala sobre a visão do consultor como alguém capaz de passar os conhecimentos necessários sem influenciar a tomada de decisão. Sendo assim, Kurb (1986) afirma que consultores são conselheiros e sua responsabilidade se restringe à qualidade e integridade dos conselhos que oferecem, cabendo a empresa cliente toda a responsabilidade decorrente destes conselhos.

Não basta apenas dar o conselho certo, mas dá-lo no momento certo, e é neste ponto que surge a habilidade fundamental do consultor.

Posteriormente, nesta mesma etapa do trabalho, foram identificados os maiores índices de relação existente entre as afirmativas, ou seja, o índice de uma afirmativa determinar outra, como mostra a tabela a baixo:

Tabela12- Correlação entre as Variáveis

AFIRMATIVA	AFIRMATIVA	ÍNDICE DE CORRELAÇÃO	P
Você já utilizou o serviço de consultoria?	AFIRMATIVA 02: Vejo o processo de consultoria como uma alternativa muito importante a ser considerada, para garantir a resolução dos problemas existentes no empreendimento.	7,76	P<0,05

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela anterior, nota-se que existe uma relação significativa entre os respondentes que já utilizaram o serviço de consultoria, perceber o mesmo como sendo uma alternativa importante a ser considerada para garantir a resolução de problemas existentes. Nesse mesmo sentido, para Hankinson, (apud LARA, 1993), o que mais se encontra na literatura sobre o assunto é a crescente presença da consultoria organizacional nas pequenas empresas, trazendo contribuições referentes ao crescimento planejado e ou com a redução do índice de mortalidade. Indicam também o crescimento das pequenas empresas e a necessidade de consultores organizacionais para ajudar na redução de seus problemas, especialmente para orientar o desenvolvimento de seus planos operacionais e estratégicos.

Sendo assim, pode-se dizer que existe uma relação entre os empreendedores que já utilizaram o serviço de consultoria reconhecer que o serviço de consultoria é eficiente na resolução dos problemas existentes, respondendo de maneira positiva as afirmativas relacionadas ao tema.

Tabela13- Correlação entre as Variáveis

AFIRMATIVA	AFIRMATIVA	ÍNDICE DE CORRELAÇÃO	P
Você já utilizou o serviço de consultoria?	AFIRMATIVA 05: Considero que todo empreendimento deveria contar com um apoio externo para lidar com as políticas e normas legais que envolvam o seu empreendimento.	7,70	P<0,05

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 14, nota-se a existência de uma relação no que se diz respeito à percepção dos respondentes que já utilizaram o serviço de consultoria considerar que todo empreendimento deveria contar com um apoio externo para lidar com as suas políticas e normas legais. Segundo Crocco (2005) o apoio externo nesse sentido se faz necessário, pois uma vez que reformas na legislação são necessárias em razão da mudança do perfil da sociedade, aumentando dessa forma, a necessidade de conhecimentos nessa área e conseqüentemente a demanda por consultores especializados.

Conclui-se assim que, o fato de os respondentes já terem tido alguma experiência com o serviço de consultoria favorece a percepção positiva em relação à importância da consultoria como auxílio para lidar com as políticas e normas legais do empreendimento, este fato se justifica pela falta de experiência por parte do empreendedor que muitas vezes desconhecem a importância desses procedimentos.

Tabela14- Correlação entre as Variáveis

AFIRMATIVA	AFIRMATIVA	ÍNDICE DE CORRELAÇÃO	P
Você já utilizou o serviço de consultoria?	AFIRMATIVA 07: A atividade de consultoria pode conduzir o processo produtivo, tornando o seu produto final mais atraente para o seu cliente.	8,10	P<0,05

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 15, é possível perceber que existe uma relação entre os respondentes que já contrataram o serviço de consultoria responder de maneira positiva a afirmativa referente à crença de que a mesma pode conduzir o processo produtivo, tornando o seu produto final mais atraente para o cliente. Simon (2003) corrobora com essa informação, pois segundo o mesmo o aperfeiçoamento dos produtos ou processos produtivos pode auxiliar os empreendimentos a se destacarem da concorrência, de forma que os clientes irão se sentir ainda mais beneficiados a ponto de tornarem-se consumidores fiéis daquele produto.

Dessa forma, entende-se que existe uma visão positiva por parte dos respondentes com relação à eficiência da consultoria quando relacionada ao processo produtivo e a estratégias para torná-lo mais atrativo a fim de torná-lo mais competitivo.

Tabela15- Correlação entre as Variáveis

AFIRMATIVA	AFIRMATIVA	ÍNDICE DE CORRELAÇÃO	P
Você já utilizou o serviço de consultoria?	AFIRMATIVA 08: Para que um empreendimento garanta o seu sucesso é necessário que o mesmo possua objetivos bem definidos.	8,12	P<0,05

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação às informações da tabela 16, pode-se inferir que existe uma relação entre os empreendedores que já utilizaram o serviço de consultoria responder de forma positiva a afirmativa que se refere à construção de objetivo bem definidos como fator para garantir o sucesso do empreendimento. O desenvolvimento desses objetivos é resultado de estratégias que devem ser elaboradas pelo empreendedor. Cassaroto (2001) afirma que a estratégia empresarial pode ser definida como a apresentação dos objetivos e metas do empreendimento, bem como a maneira como serão atingido. A atividade de consultoria é eficiente nesta situação quando realiza uma análise no ambiente interno e externo, capaz de identificar as forças e fraquezas da organização e as oportunidades e ameaças que o mercado oferece. Dessa forma os objetivos organizacionais poderão ser definidos.

Através dos dados acima, é possível perceber que os respondentes tem certo conhecimento a respeito da importância de se estabelecer objetivos para o seu empreendimento, o que pode significar que os mesmos adquiriram esse conhecimento por meio da consultoria aplicada em seus empreendimentos.

Tabela16- Correlação entre as Variáveis

AFIRMATIVA	AFIRMATIVA	ÍNDICE DE CORRELAÇÃO	P
Você já utilizou o serviço de consultoria?	AFIRMATIVA 09: Um empreendimento necessita de “antenas” que acompanhem o desenvolvimento tecnológico e de mercado de seu setor.	7,75	P<0,05

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à tabela a cima, percebe-se uma relação existente entre os respondentes que já utilizaram o serviço de consultoria reconhecer que o empreendimento necessita de “antenas” que acompanhem o desenvolvimento tecnológico e de mercado do seu setor. Significa dizer que o empreendedor deve estar atento ao ambiente em que a organização está inserida. Barbosa (2003, apud FEITOSA, 2010) corrobora com essa questão ao defender que a atuação da consultoria nesse fator decorre da complexidade do mundo contemporâneo e da

necessidade de um maior domínio de conhecimento de diversas áreas, que possa auxiliar na administração desses empreendimentos. Como agente externo da organização e detentor de uma visão mais aguçada do mercado, o consultor pode passar esse conhecimento de mercado para o empreendedor.

Ainda sobre essa questão, faz-se necessário enfatizar que de acordo com Simon (2003) a dependência de um único mercado pode representar um risco para os empreendimentos, pois se esse mercado entrar em declínio há grandes chances de fazer com que esse empreendimento afunde. Sendo assim, o apoio externo pode ser utilizado para reduzir as chances de declínio do empreendimento, tendo em vista que o interveniente detém o conhecimento de mercado necessário para prestar esse auxílio.

Tabela17- Correlação entre as Variáveis

AFIRMATIVA	AFIRMATIVA	ÍNDICE DE CORRELAÇÃO	P
Você já utilizou o serviço de consultoria?	AFIRMATIVA 10: Considero que a abertura de um empreendimento é uma das etapas que requer maior atenção por parte do empreendedor e que irá influenciar no sucesso do mesmo.	8,00	P<0,05

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 18 mostra que existe uma relação sobre o fato de que os empreendedores que já utilizaram o serviço de consultoria considerem que a etapa em que mais se necessita de apoio e atenção é a abertura do empreendimento, esse fato pode ser explicado através da afirmação de Dornelas (1971) onde o mesmo fala que tão importante quanto o financiamento inicial para o começo do negócio, são as assessorias que irão auxiliar o empreendedor a ultrapassar as fases iniciais e mais difíceis do empreendimento até o seu firmamento no mercado de atuação. Essa dificuldade existe pelo fato de os empreendedores muitas vezes não ter o conhecimento de mercado necessário, não possui uma marca conhecida não estão preparados para enfrentar as mudanças ocorrentes no meio externo de seus empreendimentos e nem tão pouco a tomar decisões adequadas, e por esse motivo acabam enfrentando problemas que resultam no fim dos mesmos. Além desses fatores, o mau gerenciamento muitas vezes resultado da falta de experiência do empreendedor acaba prejudicando o crescimento do mesmo, podendo ser responsável pelo fim do mesmo.

Para Longenecker (1997) o mau gerenciamento existe em várias empresas deste seguimento. Muitas destas empresas não conseguem obter uma lucratividade significativa, e

esse fato é consequência da forma como é realizado o gerenciamento, pois a maior parte dos empreendedores só “levam” os seus empreendimentos, mas não “gerenciam”.

Dessa forma, os dados obtidos através da correlação nos permitem perceber que os empreendedores que já utilizaram o serviço de consultoria possuem uma visão positiva a respeito dos benefícios que a mesma é capaz de proporcionar para o seu empreendimento, da necessidade existente com relação a esse tipo de serviço e o reconhecimento da atividade do consultor como sendo de grande importância para o crescimento e lucratividade de seus empreendimentos.

Podendo-se inferir também, que os respondentes que já utilizaram o serviço de consultoria tiveram experiências positivas com a mesma, o que resultou na percepção e nos resultados adquiridos por meio da aplicação do questionário.

5. CONCLUSÕES

Esse trabalho tinha como objetivo identificar a demanda por consultoria em micro e pequenas empresas da cidade de Caruaru/PE e para que isto fosse possível, foi necessário a divisão deste objetivo geral em três objetivos específicos, são eles: (1) Identificar a percepção da atuação do consultor nas organizações em que o mesmo atua; (2) Identificar a frequência da contratação da consultoria organizacional nas MPE; (3) Identificar as áreas organizacionais nas quais o consultor atua.

Sendo assim, nota-se que em relação ao primeiro objetivo específico os empreendedores respondentes demonstraram uma concordância positiva quanto à atuação do consultor em seus empreendimentos e/ ou em empreendimentos de pessoas conhecidas, mostrando que os mesmos percebem o consultor como um indivíduo capaz de gerar informações válidas e úteis no que se diz respeito à tomada de decisão, da criação de estratégias e do auxílio na produção.

Pode-se observar também que houve uma discordância por parte dos respondentes com relação à percepção do consultor como um indivíduo que irá tomar suas próprias decisões sem levar em consideração a opinião do empreendedor. Esta situação corrobora com o autor Oliveira (2001) uma vez que o mesmo define o consultor como um agente de mudança externo à empresa que se responsabiliza pelo auxílio dos executivos e profissionais de determinada empresa na tomada de decisão sem que exista um controle direto da situação.

Assim, os resultados desta pesquisa demonstram que, apesar da maior parte dos respondentes não ter tido experiência com a atividade de consultoria, possuem uma visão positiva a respeito dos benefícios que a mesma é capaz de gerar para o empreendimento e que existe a consciência de que a atividade do consultor é apenas gerar informações e auxiliar nas demais áreas da organização, corroborando também com a afirmação de Argyris (1970), no sentido de que a interdependência do cliente deve ser respeitada, uma vez que o consultor deve se preocupar apenas com a manutenção e aumento da autonomia do cliente, para que o mesmo possa desenvolver a capacidade de diagnosticar e solucionar seus próprios problemas, diminuindo a necessidade de intervenção por parte do consultor.

É importante perceber também, que grande parte dos respondentes reconhece suas limitações com relação à visão de mercado, as dificuldades existentes na inicialização do empreendimento e até mesmo dificuldades ligadas ao gerenciamento, o que vai de encontro à afirmação de Dornelas (1971) que diz que com o passar do tempo foi percebido que o

processo empreendedor poderia ser ensinado e entendido por qualquer indivíduo e que o sucesso do empreendimento será decorrente de fatores internos e externos, do perfil do empreendedor e de como administra os problemas do seu empreendimento.

O segundo objetivo específico versa a respeito da identificação da frequência de contratação do serviço de consultoria por parte desses empreendedores e de acordo com os dados obtidos por meio dessa pesquisa nota-se que a maior parte dos respondentes considera que existe uma necessidade de acompanhamento para a garantia do sucesso do mesmo, havendo uma concordância com relação à frequência de contratação, onde foi identificado que este acompanhamento (contratação) deveria ser realizado de forma anual. Esta questão pode ser explicada por meio do pensamento de Crocco (2005) que considera que o conhecimento, em função da velocidade das mudanças, tende a se tornar obsoleto ou até mesmo inadequado. O que significa dizer que com o passar do tempo e em decorrência das mudanças o conhecimento adquirido acaba se tornando inútil, uma vez que o ambiente que envolve a organização está em constante mudança, principalmente aquelas relacionadas às necessidades organizacionais e gerenciais a partir do momento que passam da sua fundação para estágios seguintes de firmação no mercado de atuação.

Por esse motivo reforça-se a utilização de meios para a manutenção desse conhecimento e até mesmo do mercado em que o empreendimento está inserido. Levando em consideração o terceiro objetivo desta pesquisa, que fala a respeito da identificação das áreas organizacionais que o consultor atua, os dados desta pesquisa demonstra que existe uma concordância por maior parte dos respondentes ao definir que as áreas de Gestão Organizacional e Finanças são as áreas de maior necessidade em relação a contratação de consultoria, fato este, que pode ser explicado por Longenecker (1997) que define como uma das causas mais visível do fracasso em pequenas empresas a qualidade do gerenciamento, incluindo a “falta de conhecimento sobre negócios” e a “falta de experiência gerencial”, o que significa dizer que grande parte do fracasso ocorrido nessas empresas é resultado do gerenciamento de baixo padrão. Ainda segundo este autor, nas MPE's, o empreendedor não possui um staff adequado e especializado, pois estes são generalistas e não possuem conhecimento em áreas como pesquisa de mercado, análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos e outras áreas.

Dessa forma, conclui-se que como a utilização de consultores, os empreendedores podem sanar suas deficiências gerenciais e auxiliá-los a obter uma visão mais aguçada de seu empreendimento. Além disso, pode contribuir trazendo uma visão mais objetiva e novas idéias, tendo como suporte um amplo conhecimento de métodos de economia de custos,

auxiliarem no aprimoramento da tomada de decisão através da introdução de técnicas de análise e implementação de métodos diversos de acordo com a necessidade e capacidade do empreendimento. Com relação à área de finanças, Longenecker (1997) ainda frisa o fato de que a atividade de consultoria é capaz de trazer uma melhoria tanto no processo decisório quanto na redução de custos, podendo trazer para esses empreendimentos uma economia de 10% a 20% em seus custos operacionais anuais.

Por fim, a análise dos dados dessa pesquisa demonstra uma atitude favorável a utilização do serviço de consultoria e a percepção no que se diz respeito às atividades desempenhadas pelo consultor.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações encontradas no decorrer desse trabalho estão relacionadas com:

- ✓ O apoio inexistente de um órgão responsável pelo registro de micro e pequena empresa no local de aplicação da pesquisa, fator este, que poderia ter facilitado a identificação das mesmas para a aplicação dos questionários na fase da pesquisa de campo.
- ✓ A falta de literatura ligada ao tema fez com que houvesse uma maior disponibilização de tempo na construção do referencial teórico e análise dos dados.
- ✓ E a falta de tempo para a coleta de dados, uma vez que a mesma foi realizada em seis dias e levando em consideração que a disponibilidade de mais tempo teria possibilitado o alcance de um maior número de respondentes.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

- ✓ Realizar um estudo levando em consideração os custos e benefícios monetários que estão envolvidos na contratação do serviço de consultoria, a fim de minimizar a relação existente entre consultoria e custo na visão empreendedora;
- ✓ Elaboração de um estudo de caso onde exista um acompanhamento efetivo em um empreendimento que irá aderir o serviço de consultoria, para identificar as barreiras existentes no processo;
- ✓ Desenvolver uma pesquisa comparativa entre grandes organizações e micro e pequenas empresas para identificar o grau de eficiência existente no processo de consultoria aplicado em cada uma.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização desta pesquisa, foi possível perceber que a atividade de consultoria é de grande importância para as organizações independente de seu porte, pois é um tipo de serviço que pode ser utilizado não só para a solução de problemas, mas também na obtenção de um crescimento planejado, auxílio na obtenção de conhecimento em diversas áreas, formação de estratégias, definição de objetivos e auxílio na gestão dos empreendimentos.

Em micro e pequenas empresas, a consultoria pode trazer grandes benefícios pelo fato de em geral haver uma falta de experiência por parte do empreendedor que toma a frente de um negócio familiar e acaba fazendo parte de todos os processos do empreendimento muitas vezes deixando de lado a gestão e a preocupação com relação às mudanças decorrentes na organização, fato este que em um ambiente altamente competitivo acaba sendo um erro fatal para esses empreendimentos.

Referente à atividade do consultor, nota-se que o mesmo exerce um papel fundamental no que se diz respeito à eficiência do processo, tendo em vista que o mesmo deve conduzi-lo de forma a proporcionar um alto grau de independência por parte do cliente, pois o mesmo deve absorver todas as informações durante o processo de consultoria, para que quando o procedimento acabar, o cliente seja capaz de tomar as suas próprias decisões e conduzir o seu empreendimento de maneira atenta às mudanças, a concorrência e a qualidade do produto e/ou serviço prestado, passando a perceber os acontecimentos ao passo que elabora estratégias diferenciadas para solucionar problemas e conquistar vantagens que ainda não foram percebidas, garantindo dessa forma, o sucesso da consultoria aplicada e conseqüentemente do seu empreendimento.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, Chris. Intervention, theory and methods: a behavioral science view. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1970.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira. Fundamentos de metodologia científica/ Aidil Jesus da Silveira Barros, Neide Aparecida de Souza Lehfeld,- 3. ed.- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CASSAROTO Filho, Nelson. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas , 2001.
- CROCCO, Luciano. Consultoria empresarial/ Luciano Crocco e Erik Guttman; prefaciado por Antoninho Marmo Trevisan. – 2.ed., atual e ampl. – São Paulo: Saraiva, 2010.
- DONADONE, Júlio César. O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. Cadernos de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 10, n. 2, abr./jun. 2003.
- DORNELAS, José Carlos Assis, 1971. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. – 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. – 5ª reimpressão.
- FACHIN, Odília. Fundamentos da Metodologia / Odília Fachin, 5. Ed. [ver] – São Paulo: Saraiva, 2006.
- FEITOSA, Marcos G. G.; PEDERNEIRAS, Marcleide. Consultoria organizacional: teorias e práticas. – São Paulo: Atlas, 2010.
- HONÓRIO, Lusimar. Manual de Administração Financeira para micro e pequena empresa. Campo Grande, : GIBIM, SEBRAE, 1997.
- IBGE. Pesquisa Anual de Comércio 1998-2001 e Pesquisa Anual de Serviços 1998-2001. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisas.php>> Acesso em 23 de Novembro de 2014.
- JUCEPE. Disponível em <<http://www.jucepe.pe.gov.br>> Acesso em 16 de Dezembro.
- KUBR, M. Consultoria: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1986.
- LARA, J. E. Estado de La consultoria organizacional externa em PYMES em São Paulo, Brasil. Barcelona – Espanha, 1993. 404p Tese (Doutorado) - Universidade Autônoma de Barcelona.

LACERDA, Angela. Agreste tem 2º maior pólo têxtil do país. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,agreste-tem-2-maior-polo-textil-do-pais-imp-981078>> Acesso em 30 de Janeiro de 2015.

LONGENECKER, Justin G.; Moore, Carlos W.; Petty J. William. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1997.

OLIVEIRA, D.P.R. Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA (2003, apud CROCCO, 2005, p. 08): CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. Consultoria Empresarial. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA , Djalma de Pinho Rebouças. Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, S. L. Tratado de metodologia científica: PROJETOS DE PESQUISAS, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

PEREIRA, Maria J. L. B. Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo. Makron Books, 1999.

QUINTELLA, H. M. M. Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora. São Paulo: Makron Books, 1994

SCHEIN, E. Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Blucher, 1977.

SILVA, Patricia; ARAUJO, Wagner Junqueira de. Biblionline. Ed Esp. João Pessoa: UFPBCSSA-DCI, 2012.

SILVA JR, Antonio de Souza. Consultoria organizacional: que fatores são responsáveis para que a aprendizagem, na prestação deste serviço, aconteça mais e melhor? 149 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

SIMON, Hermann. As campeãs ocultas: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo. – Porto Alegre: Bookman, 2003.

SEBRAE. Micro e Pequenas Empresas. Pernambuco. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>> Acesso em 10 de Outubro de 2014.

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO

A DEMANDA EXISTENTE POR CONSULTORIA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE CARUARU/ PE

Caro respondente,

Estamos elaborando uma pesquisa sobre a demanda existente por consultoria em micro e pequenas empresas na cidade de Caruaru/ PE. Pedimos sua contribuição com o preenchimento deste questionário e agradecemos por antecipação sua atenção.

QUESTÕES SOBRE A DEMANDA POR CONSULTORIA.

Você já utilizou o serviço de consultoria?

SIM () NÃO ()

Se sim, há quanto tempo?

De 1 a 6 meses () De 6 a 12 meses ()

Mais de 1 ano ()

Para as questões abaixo, leia atentamente as afirmações propostas e responda de acordo com a escala abaixo:

01: Discordo plenamente;

02: Discordo;

03: Nem discordo, nem concordo;

04: Concordo;

05: Concordo Plenamente.

AFIRMATIVA 01: Considero que o processo de consultoria exerce uma influência primordial na obtenção de conhecimento para um empreendedor.

() 01 () 02 () 03 () 04 () 05

AFIRMATIVA 02: Vejo o processo de consultoria como uma alternativa muito importante a ser considerada, para garantir a resolução dos problemas existentes no empreendimento.

() 01 () 02 () 03 () 04 () 05

AFIRMATIVA 03: Na minha opinião, vejo a consultoria como um processo desnecessário para um empreendimento.

() 01 () 02 () 03 () 04 () 05

AFIRMATIVA 04: Tenho uma visão mercadológica muito restrita e considero que a contratação de um auxílio externo poderia melhorá-la.

() 01 () 02 () 03 () 04 () 05

AFIRMATIVA 05: Considero que todo empreendimento deveria contar com um apoio externo para lidar com as políticas e normas legais que envolvam o seu empreendimento.

() 01 () 02 () 03 () 04 () 05

AFIRMATIVA 06: Acredito que o alto índice de mortalidade em Micro e Pequenas Empresas se dão pela falta de apoio e orientação aos empreendedores.

() 01 () 02 () 03 () 04 () 05

AFIRMATIVA 07: A atividade de consultoria pode conduzir o processo produtivo, tornando o seu produto final mais atraente para o seu cliente.

() 01 () 02 () 03 () 04 () 05

AFIRMATIVA 08: Para que um empreendimento garanta o seu sucesso é necessário que o mesmo possua objetivos bem definidos.

() 01 () 02 () 03 () 04 () 05

AFIRMATIVA 09: Um empreendimento necessita de “antenas” que acompanhem o desenvolvimento tecnológico e de mercado de seu setor.

01 02 03 04 05

AFIRMATIVA 10: Considero que a abertura de um empreendimento é uma das etapas que requer maior atenção por parte do empreendedor e que irá influenciar no sucesso do mesmo.

01 02 03 04 05

AFIRMATIVA 11: Considero necessária a existência de um suporte externo para auxiliar e acompanhar o crescimento do empreendimento.

01 02 03 04 05

AFIRMATIVA 12: Existe certa dificuldade entre os colaboradores, com relação à identificação de suas funções, uma vez que o empreendimento é pequeno e todos acabam sendo responsáveis por todas as áreas do mesmo.

01 02 03 04 05

AFIRMATIVA 13: Acredito que o fator financeiro é responsável por grande parte da não adesão do serviço de consultoria nos empreendimentos.

01 02 03 04 05

AFIRMATIVA 14: No meu empreendimento e/ou nos empreendimentos conhecidos que adotaram o processo de consultoria, percebi uma mudança positiva com relação às atividades que o mesmo realizava.

01 02 03 04 05

AFIRMATIVA 15: Considero de suma importância para um empreendimento possuir um acompanhamento semestral.

01 02 03 04 05

AFIRMATIVA 16: Considero de suma importância para um empreendimento possuir um acompanhamento anual.

01 02 03 04 05

AFIRMATIVA 17: Não considero necessário para um empreendimento ter um acompanhamento periódico.

01 02 03 04 05

AFIRMATIVA 18: Creio que a parte de Gestão Empresarial e Produção são as áreas organizacionais que mais necessitam de um auxílio externo.

01 02 03 04 05

AFIRMATIVA 19: Creio que a parte de Finanças e Gestão de Pessoas são as áreas organizacionais que mais necessitam de um auxílio externo.

01 02 03 04 05

AFIRMATIVA 20: Acredito que a presença de um consultor não seria construtiva para o meu empreendimento, uma vez que não me sentiria a vontade com alguém dando opinião a respeito do mesmo.

01 02 03 04 05

AFIRMATIVA 21: Vejo o consultor como alguém que não levará em consideração a minha opinião e não apoiará as minhas decisões a respeito do meu empreendimento.

01 02 03 04 05

AFIRMATIVA 22: Vejo o consultor como alguém capaz de me passar os conhecimentos necessários sem influenciar a minha tomada de decisão.

01 02 03 04 05

AFIRMATIVA 23: Mesmo ciente de todos os benefícios gerados pela consultoria não contrataria esse serviço.

01 02 03 04 05