

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS - UNA CSA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

JADNA MONTEIRO

**CONSULTORIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS
PRESTADORAS DE SERVIÇO EM CONSULTORIA EMPRESARIAL DO
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC**

CRICIÚMA

2016

JADNA MONTEIRO

**CONSULTORIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS
PRESTADORAS DE SERVIÇO EM CONSULTORIA EMPRESARIAL DO
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva

CRICIÚMA

2016

JADNA MONTEIRO

**CONSULTORIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS
PRESTADORAS DE SERVIÇO EM CONSULTORIA EMPRESARIAL DO
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Consultoria Empresarial.

Criciúma, 30 de novembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Realdo de Oliveira da Silva – Especialista – (UNESC) – Orientador

Prof. Valcir Mantovani – Especialista – (UNESC) – Examinador

Dedico este trabalho especialmente a Deus, a minha mãe Marlene, ao meu amado namorado Matheus, aos meus irmãos João, Juçara e Jonas, aos meus sobrinhos, cunhados e as minhas amigas, que sempre me ajudaram, deram força, coragem e constante apoio para a concretização deste sonho tão importante para mim.

AGRADECIMENTOS

Para chegar até este lugar recebi o apoio e o auxílio de algumas pessoas que sempre estiveram ao meu lado me dando força e estimulando para que conquistasse meu sonho, portanto trago aqui meus agradecimentos.

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pelo dom da vida, por me abençoar todos os dias. Por ter me dado força para chegar até aqui, ter me guiado e iluminado nas decisões mais difíceis, e por ter me possibilitado mais uma, de muitas vitórias.

A minha mãe Marlene, que é razão da minha vida, minha força e minha inspiração. Foi ela quem me deu os primeiros ensinamentos, que sempre esteve ao meu lado para me apoiar e amparar nos momentos mais difíceis, ela que sempre me incentivou a lutar pelos meus ideais, e ainda um dos sentimentos mais bonitos o amor ao próximo.

Aos meus queridos irmãos, João, Juçara e Jonas, por todo o carinho, apoio, ensinamento e ajuda. Também aos meus cunhados Sérgio e Wagner e minha concunhada Cristiane que ouvia meus desabafos e ao mesmo tempo me dava forças para continuar em frente.

Ao meu amado namorado e amigo, Matheus, pelo carinho, companheirismo, compreensão, dedicação, incentivo e paciência. E acima de tudo, por estar sempre ao meu lado, me ajudando e apoiando, me confortando em minhas crises de choro, por ficar ao meu lado nas madrugadas me dando força para alcançar meus objetivos. E ao meu sogro e minha sogra, que me acolheram com muito amor e carinho.

Ao meu professor e orientador, Realdo, pelas orientações, pelos e-mails respondidos nos finais de semana, pelo conhecimento passado, pela atenção em todo o desenvolvimento desse trabalho, pelo exemplo de professor, meu muito obrigado.

As minhas amigas, mas em especial a Francisca, Morgana, Luciana e Marcela que me acompanharam ao longo destes anos, obrigada pela convivência, pelo conhecimento e experiências divididas. Amigas que levarei para sempre.

As empresas que foram objetos deste estudo, por proporcionarem o desenvolvimento deste trabalho.

Enfim, agradeço a todos que me acompanharam até aqui e que de alguma maneira, contribuíram para a conclusão deste trabalho. Muito obrigada!

“Procure ser uma pessoa de valor, em vez de procurar ser uma pessoa de sucesso. O sucesso é consequência. ”

Albert Einsten

MONTEIRO, Jadna. **Consultoria empresarial:** um estudo de caso sobre as prestadoras de serviço em consultoria empresarial de Criciúma/SC. 2016. 53 p. Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

RESUMO

As constantes mudanças no cenário econômico demandam que as empresas estejam sempre atualizadas e devidamente instruídas para o desenvolvimento de suas atividades, uma vez que, além do mercado ser bastante competitivo ainda há o surgimento de novos empreendimentos diariamente. No entanto, a grande parte destas empresas não dispõe de gestores e/ou funcionários devidamente qualificados para tal, é então que surge a consultoria empresarial. Neste contexto, o presente trabalho tem por objetivo expor os serviços prestados por empresas de consultoria empresarial, que é realizado por um ou mais consultores. Este tipo de serviço normalmente é contratado por empresas de pequeno ou médio porte, dado que, as de grande porte geralmente possuem profissionais altamente qualificados para o desenvolvimento desta função. O consultor empresarial faz a identificação dos problemas existentes, faz o diagnóstico e o relata para os gestores para que em conjunto tomem a decisão mais propícia para a empresa. Realizou-se um estudo de caso com as principais empresas de consultoria empresarial no município de Criciúma/SC para obter maiores informações acerca do assunto, como por exemplo, quantidade da carteira de clientes, tempo médio de desenvolvimento, principais segmentos de empresas que buscam por este tipo de serviço, entre outros. Diante disso, torna-se claro a importância das prestadoras de serviço em consultoria empresarial.

Palavras-chave: Empresas. Consultoria empresarial. Gestores. Decisão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de serviço oferecidos por empresas de consultoria.....	25
Figura 2 – Ferramentas modernas de pesquisa.....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceito/objetivo sobre Contabilidade Financeira.....	18
Quadro 2 – Conceito/objetivo sobre Contabilidade Gerencial.....	19
Quadro 3 – Conceitos dentro da consultoria empresarial	22
Quadro 4 – Tendências da consultoria empresarial	23
Quadro 5 – Vantagens e desvantagens do consultor interno.....	26
Quadro 6 – Vantagens e desvantagens do consultor externo.....	27
Quadro 7 – Vantagens e desvantagens da consultoria empresarial	30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Porte da Empresa.....	36
Gráfico 2 - Tempo de atuação no mercado.....	37
Gráfico 3 - Idade (do consultor ou faixa etária da equipe de consultores)	37
Gráfico 4 - Gênero (assinalar gênero que representa a maioria na empresa)	38
Gráfico 5 - Formação acadêmica.....	38
Gráfico 6 - Existência de domínio dos consultores em outro idioma.....	39
Gráfico 7 - Nível de fluência em outro idioma.....	39
Gráfico 8 - Passos seguidos na elaboração do plano de trabalho da consultoria	40
Gráfico 9 - Características para se tornar um consultor	40
Gráfico 10 - Conhecimento da empresa pelos clientes	41
Gráfico 11 - Porte das empresas que mais contratam a consultoria empresarial	41
Gráfico 12 - Segmento da maior parte das empresas-clientes.....	42
Gráfico 13 - Os principais motivos que levam as empresas a contratarem a consultoria empresarial	42
Gráfico 14 - Utilização das ferramentas de gestão antes da consultoria.....	43
Gráfico 15 - Influência da cultura organizacional das empresas no processo de consultoria.....	44
Gráfico 16 – Tipo de consultoria mais contratada	44
Gráfico 17 – Tipos de serviços mais procurados pelas empresas-clientes	45
Gráfico 18 – Maiores deficiências identificadas nos clientes.....	45
Gráfico 19 – Região do estado que concentra a maior parte dos clientes	46
Gráfico 20 – Quantidade de clientes que atualmente fazem parte da carteira.....	47
Gráfico 21 – Preço médio de uma consultoria empresarial mensal	47
Gráfico 22 – Duração em média de uma consultoria	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CVM	Comissão de valores mobiliários
FASB	<i>Financial Accounting Standards Board</i>
IASB	<i>International Accounting Standards Board</i>
PME	Pequenas e Médias Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DA PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	17
2.2 CONTABILIDADE FINANCEIRA X CONTABILIDADE GERENCIAL	18
2.3 AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	20
2.4 CONSULTORIA EMPRESARIAL	21
2.4.1 Conceito	21
2.4.2 Tendências de consultoria	23
2.4.3 O produto da consultoria (serviços)	24
2.4.4 O marketing do consultor	25
2.4.5 Consultor interno	26
2.4.6 Consultor externo	27
2.4.7 Perfil do consultor	28
2.4.8 Consultoria versus assessoria	29
2.4.9 Vantagens e desvantagens da consultoria empresarial	29
2.4.10 Ética profissional	30
3 METODOLOGIA	32
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	32
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	32
4 ESTUDO DE CASO	34
4.1 CRITÉRIOS DA PESQUISA.....	34
4.2 FERRAMENTA UTILIZADA	34
4.3 AMOSTRA.....	35
4.4 APURAÇÃO DE DADOS.....	36
4.4.1 Dados das empresas pesquisadas	36
4.4.2 Dados do consultor ou da equipe de consultores	37

4.4.3 Dados das empresas clientes	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS.....	51

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o tema e o problema para elaboração da pesquisa. Na sequência, relata-se o tema, problema e questão da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, e a justificativa, destacando a sua contribuição bibliográfica, prática e social. Por fim, apresenta-se a estrutura deste trabalho.

1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DA PESQUISA

Com o desenvolvimento da economia cada vez mais surgem novos empreendimentos que em sua maioria são caracterizados por serem pequenas ou médias empresas. Sendo assim, muitas destas empresas ou mesmo aquelas já existentes, em algum momento do seu desenvolvimento identificam que necessitam de um auxílio para que os gestores administrem de forma adequada o seu negócio, porém eles geralmente não possuem condições para manter um profissional devidamente qualificado para tal. Logo, são impulsionados a buscar este amparo de terceiros, ou seja, optam por firmar contrato com empresas que prestam serviços de consultoria empresarial e o trabalho de consultoria é realizado por um ou mais consultores.

Neste contexto, o processo de tomada de decisão das empresas envolve várias situações, algumas mais simplificadas e outras nem tanto, como por exemplo, determinar a necessidade de recursos, resolver situações do fluxo de caixa, optar por realizar investimentos ou financiamentos, entre tantas outras. Portanto, o apoio do consultor empresarial é de extrema importância para estas escolhas, já que os gestores não se encontram qualificados para desempenhar esta função. O consultor detém ampla responsabilidade na tomada de decisões empresariais, dado que, é ele quem realiza o levantamento dos dados e as análises necessárias para que então juntamente com a diretoria optem pela escolha adequada.

O conhecimento, em função da velocidade das mudanças, tende a se tornar obsoleto, incompleto e até inadequado. Então, as empresas contratam pessoas ou empresas para a realização de atividades de não consideram como essenciais ao seu negócio ou para auxiliarem seus colaboradores a entender melhor suas tarefas e manter ou a aumentar os resultados. (CROCCO; GUTTMANN, 2005, p. 6).

Logo, as complexidades que envolvem as operações de uma empresa são diversas, portanto necessitam de profissionais devidamente qualificados para sua realização. Este e outros motivos levam muitas organizações a buscarem este profissional especializado em consultoria empresarial para auxiliá-las a aprimorar as rotinas desta área.

Considerando a problematização, este estudo se propõe a responder a seguinte indagação: Quais são as características das empresas de consultoria empresarial e de seus consultores e como são desenvolvidos os serviços de consultoria nas organizações no município de Criciúma / SC?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo compreender os processos de consultoria empresarial das organizações no município de Criciúma / SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- Abordagem teórica sobre o assunto;
- Averiguar que segmentos de empresas buscam por este serviço e qual o porte delas;
- Identificar como as empresas faziam a sua gestão antes de contratar a consultoria empresarial;
- Verificar como são desenvolvidos os serviços em consultoria empresarial e por quanto tempo;
- Identificar qual o tipo de consultoria é mais utilizada.

1.3 JUSTIFICATIVA

Diversos estudos demonstram que a gestão empresarial é essencial para o desenvolvimento e a continuidade de qualquer organização, no entanto muitas delas ainda não se utilizam da mesma, o que pode ocasionar destruição de todo o seu patrimônio. Neste contexto, faz parte das atividades de cada empresa tomar

decisões a respeito da sua trajetória, de seus recursos financeiros, entre outros, ou seja, é imprescindível projetar um fluxo de caixa para demonstrar as informações financeiras para os próximos períodos, administrar o capital da empresa, controlar as operações de contas a receber e a pagar, obter financiamentos de forma adequada ao investimento planejado, analisar e adequar o ciclo operacional e financeiro, controlar custos fixos e variáveis, os estoques, entre outros.

Neste sentido, as empresas demandam de um profissional com as técnicas e qualificações pertinentes para o desempenho desta importante função que exigem relevantes tomadas de decisões. Desta forma, se dispõe a função do consultor empresarial, ou melhor, é ele em conjunto da administração o responsável pelas decisões, análises e geração de dados para a melhor compreensão do desenvolvimento da organização, uma vez que, quando este profissional é contratado é porque o gestor não está devidamente qualificado para desenvolver determinada atividade.

De forma teórica este trabalho justifica-se pelo fato da importância da consultoria empresarial nas organizações, uma vez que, é ela por intermédio do consultor que possibilita um melhor conhecimento da empresa e do mercado, para que então se desenvolva e adote as devidas estratégias com o intuito de aprimorar a gestão da empresa para alcançar os objetivos propostos.

O tema apresentado tem como finalidade avaliar a atividade de consultoria empresarial e compará-las com as atividades desenvolvidas por prestadoras de serviço em consultoria empresarial em Criciúma /SC, apresentando assim os métodos utilizados para tal.

Cabe ressaltar ainda que o presente trabalho estará contribuindo como fonte de pesquisa ao tema relacionado além de proporcionar aos interessados a busca facilitada das referências pelo assunto.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Após a seção introdutória, este estudo está organizado de acordo com as seguintes etapas: fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análises e discussão dos resultados empíricos e considerações finais. A fundamentação teórica reúne a revisão da literatura com estudos teóricos e empíricos acerca da consultoria empresarial. A ênfase é atuação do consultor nas empresas por meio das

prestadoras de serviço em consultoria empresarial. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos com o método, abordagem, objetivos, estratégia e técnicas de pesquisa. Posteriormente, são discutidos os resultados e suas relações com outros estudos. Finalmente, são apresentadas as conclusões, limitações do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta os fundamentos teóricos que compreendem a cultura organizacional, contabilidade financeira e gerencial, as pequenas e médias empresas e a consultoria empresarial, evidenciando o seu produto de trabalho e as características do consultor, no exercício da profissão.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento das empresas e a competitividade entre elas faz com que as mesmas se diferenciem entre si, de modo que cada uma possui seus hábitos, costumes e crenças, ou seja, cada instituição dispõe de sua própria cultura organizacional. Portanto, a cultura organizacional define como uma organização deve-se comportar perante a sociedade, colaboradores, fornecedores e demais interessados.

Com as contínuas mudanças ocorrendo no meio social e econômico e com o grande avanço da tecnologia a complexidade das empresas vem aumentando gradativamente, uma vez que, as mesmas necessitam se adaptar a essas novas transformações. Diante disso, é importante que a organização desenvolva não apenas uma cultura, mas subculturas que se adaptem de acordo com cada setor, no entanto existe uma cultura maior, a qual rege todas as subculturas. Desse modo, as subculturas são as características que cada setor dentro da organização pode apresentar, como por exemplo, crenças, ideais, emoções, entre tantos outros. As pesquisas que investigam a cultura organizacional procuram analisar como estes padrões são elaborados e conservados. Então, define que cultura organizacional objetiva a colaboração e a ordem entre os integrantes da empresa. (RAMOS; SOUZA; WEHRLE, 2016).

Segundo Prim e Ehmke (2015), a cultura em si apresenta diversas variações, entretanto a cultura organizacional é estabelecida com o passar do tempo e de acordo com cada instituição e suas características. Relatam ainda que, a cultura organizacional se torna válida após observarem que certas presunções se concretizam e auxiliam a empresa no seu desenvolvimento, sendo assim são repassadas aos demais constituintes da organização.

Elas recebem informações sobre as condutas mais apropriadas e legítimas por meio de múltiplos canais: comportamentos das lideranças, políticas e práticas de gestão de recursos humanos, processos de socialização etc. O processo de integração de novos funcionários, por exemplo, envolvem atividades formais e informais, treinamentos, modelagem comportamental, entre outras, que sinalizam e reforçam as regras sociais da organização. (REIS; AZEVEDO, 2015 p. 54).

Logo, a cultura organizacional é um conceito que determina os padrões de uma organização e tem por finalidade orientar todos os membros dela. Portanto apesar de diferenciar-se de uma para outra, está presente em todas as instituições.

2.2 CONTABILIDADE FINANCEIRA X CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade financeira diferencia-se da contabilidade gerencial, visto que a financeira tem por finalidade gerar informações aos usuários externos, já a contabilidade gerencial como o próprio nome já diz, é voltada para gerar as informações aos usuários internos, como por exemplo, os gestores e administradores.

“De maneira geral, o objetivo da Contabilidade Financeira se confunde com o objetivo das demonstrações contábeis que, para fins de publicação externa, precisam atender aos princípios e normas de Contabilidade Financeira”. (FREZATTI; AGUIAR; GUERREIRO, 2007, p. 11).

Para melhor compreensão apresenta-se abaixo o quadro 1 com os conceitos de acordo com o IASB, FASB e CVM:

Quadro 1 – Conceito/objetivo sobre Contabilidade Financeira

Fontes	Conceito/objetivo sobre Contabilidade Financeira
IASB (1989)	O objetivo das demonstrações contábeis é dar informações sobre a posição financeira, os resultados e as mudanças na posição financeira de uma empresa que sejam úteis a um grande número de usuários em suas tomadas de decisão.
FASB (1980)	A divulgação financeira deve fornecer informações que sejam úteis para investidores e credores atuais e em potencial, bem como para outros usuários que visem à tomada racional de decisões de investimento, crédito e outras semelhantes.
CVM (1986)	Permitir, a cada grupo principal de usuários, a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático, bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras. Para a consecução desse objetivo, é preciso que as empresas dêem ênfase à evidenciação de todas as informações que permitam não só a avaliação da sua situação patrimonial e das mutações desse patrimônio, mas, além disso, que possibilitem a realização de inferências sobre o seu futuro.

Fonte: Frezatti, Aguiar e Guerreiro (2007, p. 11).

Sendo assim, a contabilidade financeira proporciona aos interessados informações sobre a situação patrimonial da empresa.

Segundo Ott (2004, p. 37), “a contabilidade gerencial é considerada uma evolução e um aperfeiçoamento, tanto qualitativo como quantitativo, da contabilidade de custos”. Desta maneira, a contabilidade gerencial é responsável pelas informações que são remetidas aos gestores para a tomada de decisão.

A contabilidade gerencial além de gerar, observar e analisar as informações, ainda detém ampla responsabilidade nas decisões tomadas pela instituição, de forma que, serve como suporte aos gestores e os auxilia a alcançar as metas da organização. (FREZATTI; AGUIAR; GUERREIRO, 2007).

No quadro 2, apresentam-se alguns conceitos da contabilidade gerencial de acordo com alguns autores.

Quadro 2 – Conceito/objetivo sobre Contabilidade Gerencial

Fontes	Conceito/objetivo sobre Contabilidade Gerencial
Anderson, Needles e Cadwell (1989)	Processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação da informação financeira usada pelos gestores para planejamento, avaliação e controle. A informação financeira possibilita aos gestores, de um lado, o uso apropriado de recursos, de outro lado, a prestação de contas (accountability) decorrente desse uso.
Louderback et al. (2000)	Prover informações para dar apoio às necessidades dos gestores internos da organização.
Anthony e Welsch (1981)	Fornecer informações úteis para os gestores, que são pessoas que estão dentro da organização.
Hansen e Mowen (1997)	Identificar, coletar, mensurar, classificar, e reportar informações que são úteis para os gestores no planejamento, controle e processo decisório.
Horngren, Foster e Datar (2000)	Medir e reportar as informações financeiras e não-financeiras que ajudam os gestores a tomar decisões, para atingir os objetivos da organização.
Horngren, Sundem e Stratton (2004)	Processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.

Fonte: Frezatti, Aguiar e Guerreiro (2007, p. 12).

O quadro evidencia que a contabilidade gerencial serve como apoio aos gestores e coletando as informações e analisando-as para que auxiliem na tomada de decisão.

De acordo com Parisi e Megliorini (2011), a contabilidade gerencial além de fazer uso das situações que já ocorreram também desenvolve projeções para uma análise mais profunda e que atendam as necessidades dos administradores, enquanto que a contabilidade financeira se utiliza de situações que já aconteceram

para efetuar suas devidas análises. Logo, a contabilidade gerencial é facultativa pois serve como um auxílio para a tomada de decisão e a contabilidade financeira é obrigatória já que tem o dever de realizar as devidas escriturações e relatórios exigidos por lei.

A contabilidade financeira é caracterizada por gerar as devidas informações principalmente aos terceiros, já a contabilidade gerencial é a responsável por apresentar as informações aos diretores e aos demais interessados e além da contabilidade de custos também se utiliza dos dados que a contabilidade financeira elabora, entre outras informações.

2.3 AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

No Brasil as pequenas e médias empresas são responsáveis por grande parte da geração de empregos, dado que estão espalhadas por todo o território. Estas empresas são geralmente definidas de acordo com o faturamento, como segue abaixo:

Segundo o artigo 3º da Lei Complementar nº 123 (BRASIL, 2006):

DA DEFINIÇÃO DE MICROEMPRESA E DE EMPRESA DE PEQUENO PORTE:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Segundo Caneca *et al* (2009), as pequenas e médias empresas cessam suas atividades ainda no início do ciclo de vida pela falta de qualificação por parte dos gestores que normalmente são os proprietários, este fato está relacionado a não utilização de ferramentas para a tomada de decisão, ou seja, em grande parte das decisões os gestores utilizam-se da experiência que adquiriram ao longo do tempo. “Apesar de sua importância para o progresso do país, as empresas de pequeno e médio porte têm dificuldade para se firmar”. (PARISI; MEGLIORINI, 2011, p. 287).

No momento em que as pequenas e médias empresas começam a passar por dificuldades financeiras uma das primeiras iniciativas é de realizar o corte de gastos, no entanto algumas vezes acabam optando por desligar funcionários que são essenciais para a empresa, acarretando assim a mortalidade mais precocemente. E ainda, no que se refere aos mais interessados nas PMEs (pequenas e médias empresas), pode-se dizer que são os próprios colaboradores e comunidade. (CRUZ; PORTO, 2016).

“A Lei prevê benefícios para as pequenas empresas em diversos aspectos do dia a dia, como a simplificação e desburocratização, as facilidades para o acesso ao mercado, ao crédito e à justiça, o estímulo à inovação e à exportação”. (SEBRAE, 2016).

Logo, as pequenas e médias empresas são essências para o desenvolvimento da economia, visto que, compõem grande parte dela. Porém, é importante que os diretores se qualifiquem para um melhor gerenciamento destas empresas para perpetuarem no mercado, já que possuem diversos benefícios que não são disponibilizados para as organizações maior porte.

2.4 CONSULTORIA EMPRESARIAL

À medida que as organizações se desenvolvem começam a surgir novos problemas e os gestores tem a necessidade de uma resolução mais ágil, entretanto quando não possuem a devida qualificação para tanto, acabam optando por outra alternativa como a consultoria empresarial. Contudo, ela serve também como apoio para as empresas que pretendem amadurecer de forma estruturada.

2.4.1 Conceito

A consultoria empresarial é um processo no qual o consultor auxilia o administrador a gerenciar a organização de forma mais adequada.

“A consultoria organizacional é delineada como um processo de aconselhamento, com a finalidade de resolver problemas conhecidos e desconhecidos”. (PRIM; EHMKE, 2015, p. 6).

Segundo Oliveira (2007, p. 4), a consultoria empresarial é:

É um processo interativo de um agente de mudanças externo a empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Ainda conforme Oliveira (2007), dentro deste contexto é importante destacar algumas concepções, para tanto se destaca o quadro 3.

Quadro 3 – Conceitos dentro da consultoria empresarial

Processo interativo	É o processo que envolve um conjunto de atividades e que tendem a suprir as carências dos consumidores internos e externos.
Agente de mudanças externo	É o especialista que faz com que a empresa alcance seus propósitos, no entanto ele apenas auxilia os gestores.
Responsabilidade de auxiliar as pessoas	O consultor precisa ser totalmente comprometido, contudo seu papel é o de amparar a empresa na qual está prestando o serviço.
Tomada de decisões	A tomada de decisão envolve vários fatores, dentre eles o levantamento das informações, análise e acompanhamento.
Não tem controle direto da situação	O consultor não é o responsável pela mesma pela tomada de decisão, ou seja, o poder de decisão é exclusivamente do gestor. Portanto, se ele participar ativamente das decisões deixa de ser considerado como um consultor.

Fonte: Oliveira (2007, adaptado pela autora).

Nesta ótica, a consultoria empresarial compreende os conceitos acima, uma vez que, o consultor tem o compromisso de amparar a empresa e os gestores.

Conforme Crocco e Guttmann (2005, p. 8), ao longo do tempo as definições a cerca da consultoria foram sendo redefinidas, sendo assim designada:

Consultoria é um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos, empresa-cliente um ou mais conjunto de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização.

A consultoria empresarial tem um papel de extrema importância nas organizações, dado que, elas precisam de auxílio para desenvolver uma gestão adequada, já que na maioria das vezes o próprio gestor não possui.

2.4.2 Tendências de consultoria

A consultoria empresarial vem crescendo constantemente com as adversidades que surgem na economia e também à medida que as empresas identificam que precisam de algum tipo de auxílio para gerenciá-las.

De acordo com Prim e Ehmke (2015, p. 6), “a atividade de consultoria empresarial tem apresentado uma segmentação crescente dos serviços revelando uma tendência de crescimento global como estratégia para ganhos de competitividade”.

No quadro 4, apresentam-se algumas das tendências da consultoria empresarial.

Quadro 4 – Tendências da consultoria empresarial

Tendências	Motivos
Aumento da demanda de consultoria	Provocado pela busca de conhecimento e de inovações para enfrentar a globalização da economia as empresas sentem a necessidade de um profissional especializado.
Aumento da demanda de consultoria para as empresas consolidarem suas vantagens competitivas	As empresas buscam aperfeiçoar suas vantagens competitivas em relação aos demais concorrentes para se sobressair em relação aos mesmos.
Aumento da demanda de consultoria como consequência dos processos de terceirização	Algumas empresas optam pelo processo de terceirização por verificar que é mais viável para si mesma e por não dispor de profissional com a devida qualificação.
Aumento da demanda de consultoria pela necessidade de questionamento progressivo das realidades da empresa	Visando a um processo de melhoria contínua sustentada as organizações buscam aprimorar cada vez mais os seus processos e a consultoria as auxilia nisto.
Fusões entre empresas de consultoria	Algumas das empresas de consultoria também atuam vigorosamente na área da auditoria.
Internacionalização dos serviços de consultoria	Com a aceleração do mundo globalizado as empresas de consultoria estão se instalando em diversos países, no entanto a cultura de determinado país pode influenciar na realidade de outro.
Aumento do número de professores e de universidades que realizam serviços de consultoria	Esta é uma das tendências que está evoluindo cada vez mais de forma natural.

Fonte: Oliveira (2007, adaptado pela autora).

Desta forma, observa-se que assim como outras áreas a consultoria empresarial também apresenta novas tendências com o passar do tempo.

Logo, a consultoria empresarial oferece ao profissional consultor uma ampla área de atuação e com o processo de desenvolvimento das empresas cada dia mais surgem novas oportunidades.

2.4.3 O produto da consultoria (serviços)

A consultoria empresarial é desenvolvida por meio da prestação de serviços, entretanto este serviço apresenta-se na forma de produtos, ou seja, planejamentos relatórios, ações entre outros.

De acordo com Crocco e Guttman (2005), é relevante que o consultor demonstre com clareza ao cliente o seu produto, para constatar com nitidez montante cobrado e a duração prevista para a conclusão da consultoria. Para se definir o produto da consultoria faz-se necessário conduzir-se por alguns princípios como, por exemplo, a área em que irá atuar, o domínio do conhecimento, a utilidade do produto oferecido, o tempo que será utilizado e a exclusividade do produto. Os autores relatam que é importante demonstrar ao cliente que o produto da consultoria também é um recurso tangível e para tanto é essencial dividi-lo em três partes:

- a) Núcleo: é a particularidade com que o serviço é desenvolvido e finalizado.
- b) Facilitadores: pode-se entender como um facilitador um determinado treinamento que o consultor precise repassar aos gestores.
- c) Apoio: a oferta de planilhas como suporte para o acompanhamento de indicadores.

“O produto ou serviço que o consultor vai oferecer ao mercado representa o principal assunto para a sua consolidação no negócio de consultoria. O produto do consultor representa o elo entre a consultoria e a empresa cliente”. (OLIVEIRA, 2007, p. 22).

A figura 1 evidencia alguns tipos de serviços prestados pelas empresas de consultoria.

Figura 1 – Tipos de serviço oferecidos por empresas de consultoria

Estratégia e Operações	CRM	Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	Performance Organizacional	Aplicações e Sistemas (i.e., ERP)	Integração de Tecnologia	Outsourcing
Auxiliar clientes tomarem importantes decisões estratégicas e a melhorarem as operações do negócio.	Auxiliar clientes a aumentarem o valor de seus relacionamentos com clientes, transformando a forma em que eles vão ao mercado, vendem e servem consumidores.	Auxiliar clientes a implementarem estratégias para a cadeia de suprimentos, processo e tecnologias que aumentem a lucratividade e a eficiência da empresa.	Auxiliar clientes e alcancarem excelente performance de negócios através de suas pessoas, fornecendo serviços de mudanças, aprendizado, recursos humanos e gerenciamento de desempenho.	Auxiliar clientes a implementarem aplicações e sistemas que capturem informações necessárias para a tomada de decisões e para colaborar com outras empresas.	Auxiliar o setor de TI dos clientes a resolverem desafios de negócios através da integração da tecnologia.	Auxiliar clientes a gerenciar seu departamento de TI e processos de negócios para que eles possam focar em suas competências essenciais e forças competitivas.

Fonte: Fugere (2003 apud OLIVEIRA, 2005, p. 28).

Verifica-se que, as empresas de consultoria empresarial possuem uma extensa lista de serviços que podem oferecer a empresa cliente e que além de desempenhar as atividades ainda proporcionam aos clientes um aperfeiçoamento das suas tarefas.

Entende-se, então, que a consultoria deve deixar muito bem explícito qual será o produto oferecido, e demonstrá-lo de forma concreta, como por exemplo, por intermédio de relatórios com o diagnóstico e sugestões.

2.4.4 O marketing do consultor

O marketing do consultor, como o de qualquer empresa é indispensável para que para que possa atrair novos clientes e também manter os já existentes. No entanto, ele não pode acontecer da mesma maneira como o de empresas de outros segmentos como o comércio, indústria, construção civil, dentre outros.

Conforme Oliveira (2007, p. 33), “um consultor não pode sair por *aí* vendendo seus serviços. O que ele pode e deve é tornar seu produto conhecido no mercado”, ou seja, o consultor precisa tornar seu trabalho conhecido por meios como: palestras, publicações de artigos ou livros, atividades docentes, participações em seminários, marca própria e ainda a indicação por atuais ou antigos clientes que com toda a certeza é o melhor marketing de qualquer empresa.

A definição dos 4Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção) do marketing também são utilizados na consultoria e além destes o posicionamento que seria o quinto P. As noções de produto e preço o cliente já possui uma base, em relação a

praça é onde o consultor vai atuar, a promoção é como o seu marketing é desenvolvido e o posicionamento que está correlacionado à opinião do cliente. (CROCCO; GUTTMANN, 2005).

De acordo com Rosa e Olinquevitch (2005), existem algumas coisas que não devem ser divulgadas como críticas, opiniões agressivas e pontos de vista polêmicos. O consultor deve divulgar a sua existência, o serviço que oferece, os trabalhos e os resultados obtidos, as pesquisas que realiza, opiniões relevantes, publicações, entre outras informações pertinentes ao assunto.

O marketing de serviços possui quatro características fundamentais: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade, que podem ser “concretizadas” pelo consultor, por meio de alguns mecanismos indiretos, uma vez que a consultoria empresarial é considerada mecanismo puro. (CROCCO; GUTTMANN, 2005, p. 55).

Entende-se, desse modo, que o consultor precisa ter bastante cautela de como e onde desenvolver o seu marketing, visto que dependendo do meio utilizado ele pode não atender suas expectativas.

2.4.5 Consultor interno

O consultor interno não é exatamente funcionário da empresa em que presta a consultoria, contudo ele está diretamente ligado à organização.

Crocco e Guttmann (2005) relatam que, o consultor interno está diretamente ligado a empresa, mesmo não fazendo parte dela o consultor interno faz parte de outra instituição que realiza serviços à mesma, ou seja, de uma forma ou de outra, está obrigado a respeitar os níveis hierárquicos.

No quadro 5 seguem algumas vantagens e desvantagens do consultor interno.

Quadro 5 – Vantagens e desvantagens do consultor interno

Vantagens	Desvantagens
Possui um vasto conhecimento da empresa	Fatores hierárquicos
Participa de todo o processo	Experiência limitada à empresa
Conhece as pessoas e grupos da empresa	Liberdade limitada
Está presente constantemente	

Fonte: Crocco e Guttmann (2005, adaptado pela autora).

O quadro 5 demonstra que o consultor interno possui vantagens por estar mais próximo da realidade da empresa, no entanto também têm suas desvantagens por causa dos níveis aos quais está subordinado.

Logo, percebe-se que o consultor interno também é muito importante para a organização, já que está diretamente relacionado a ela e sendo assim o consultor possui uma maior facilidade em compreender os processos.

2.4.6 Consultor externo

O consultor externo difere-se do consultor interno por não estar diretamente relacionado com a empresa.

De acordo com Crocco e Guttman (2005), o consultor externo não faz parte o quadro de funcionários e nem de outra empresa ligada ao cliente. O consultor externo deve respeitar as normas estabelecidas no contrato, sendo assim não está sujeito a níveis hierárquicos.

A seguir com o quadro 6 apresentam-se algumas vantagens e desvantagens do consultor externo:

Quadro 6 – Vantagens e desvantagens do consultor externo

Vantagens	Desvantagens
Maior experiência e conhecimento	Menor acesso a pessoas e grupos da empresa
Pode correr riscos diferenciados	Rotina empresarial
Maior probabilidade de crítica e sugestões	Não estar constantemente na empresa
Não precisa obedecer a níveis hierárquicos	Não possuir poder formal para tomar decisões

Fonte: Crocco e Guttman (2005, adaptado pela autora).

O quadro demonstra que o consultor externo também possui suas vantagens e desvantagens quando comparado ao consultor interno.

Oliveira (2007, p. 53), diz que:

Neste contexto, se uma empresa tiver em seu quadro de pessoal alguns profissionais com o cargo ou a função de consultor interno, pode-se concluir que o ideal é se conseguir trabalhar simultaneamente com o consultor externo e o analista ou consultor interno, procurando melhor usufruir das vantagens de atuação de cada um deles.

Entende-se, desta forma que o consultor externo dispõe de maior flexibilidade na realização de seus serviços e ainda maior liberdade para expor sua opinião diante da empresa-cliente.

2.4.7 Perfil do consultor

Para ser um consultor empresarial é indispensável que o profissional possua um perfil adequado para o bom desempenho de sua função.

Rosa e Olinquevitch (2005, p. 14) relatam que, pode ser um consultor “qualquer pessoa qualificada que se disponha a fazer um trabalho de orientar, aconselhar, ajudar outros a serem mais eficientes, a resolver seus problemas etc”. E que, algumas atividades do contador têm relação direta com a consultoria, como por exemplo, a contabilidade de custos, finanças, estratégias, estudos de viabilidade, entre outros.

Segundo Oliveira (2007), para ser um consultor empresarial é indispensável que o profissional disponha das características abaixo:

- ❖ Características comportamentais: ou seja, o consultor deve saber como lidar com as situações que são apresentadas.
- ❖ Características de habilidade: o consultor precisa ter capacidade para aprimorar os resultados das situações apresentadas.
- ❖ Características de conhecimento: é indispensável que o profissional tenha o devido preparo para desenvolver seu trabalho.

Conforme Crocco e Guttman (2005, p. 30):

Os atributos que um consultor deve ter é a soma das características de cada indivíduo ou da organização. É evidente que nenhuma lista é completa. A experiência mostra que os vários atributos listados e agrupados são aqueles que muitos consultores empresariais consideram básicos para o desempenho de sua função.

Logo, verifica-se que para ser um consultor empresarial é indispensável que o profissional além de estar devidamente qualificado é necessário também dispor de algumas características específicas.

2.4.8 Consultoria versus assessoria

A consultoria por vezes se confunde com a assessoria, no entanto conservam características distintas.

De acordo com Oliveira 2005, a consultoria busca evidenciar os problemas, realizar as análises e sugerir possíveis soluções a estes problemas.

Já em relação à assessoria Oliveira (2007, p. 93) diz que:

A assessoria não é realizada com base em projeto específico, como é o caso da consultoria. Esta realidade provoca duas situações:
A assessoria tem uma abordagem mais ampla que a consultoria, o que pode resultar em uma análise e debate sem foco bem definido e resultado sem avaliação adequada; e
A assessoria foge do foco básico da consultoria, que é representada pelas metodologias e técnicas administrativas e, portanto, o assessor pode ter dificuldades em demonstrar suas, competências, o que não ocorre quando se abordam serviços de consultoria.

Logo verifica-se que, a assessoria empresarial ao contrário da consultoria além de auxiliar no desenvolvimento dos projetos também participa da realização deles, ou seja, está ao lado de outro profissional ou empresa para assessorar na execução das tarefas. Já a consultoria, realiza um diagnóstico, elabora uma estratégia e transmite a empresa, e o profissional tem a função apenas de aconselhar os membros dela.

2.4.9 Vantagens e desvantagens da consultoria empresarial

A consultoria empresarial serve como apoio as organizações, no entanto como em outras atividades também possui suas vantagens e desvantagens.

O quadro 7 aponta algumas das vantagens da consultoria empresarial.

Quadro 7 – Vantagens e desvantagens da consultoria empresarial

Vantagens	Desvantagens
Maior rapidez na realização dos serviços: a realização dos serviços se torna mais rápida, uma vez que as metas já foram definidas.	Desmotivação: alguns colaboradores podem se sentirem desmotivados pelo fato de acreditarem que a empresa não acredita em sua capacidade ou mesmo desconfiam da eficácia do trabalho realizado;
Possibilidade de mudanças de maior impacto: a consultoria não faz parte da empresa, portanto possui mais facilidade para propor mudanças e tomar decisões.	Custos: como os consultores não fazem parte do quadro de funcionários uma contratação como esta acaba gerando um gasto maior para a empresa;
Melhor treinamento dos envolvidos: os consultores trabalham diretamente com os profissionais da empresa, logo quando existe alguma dificuldade os mesmos são treinados por entendidos do assunto.	Desconforto: os consultores externos desconhecem os aspectos emocionais da empresa e por vezes desconsideram este caso.
Melhor qualidade dos serviços: em consequência dos consultores deterem um grau de conhecimento mais amplo acerca do problema.	Dependência: algumas empresas ficam dependentes deste tipo de trabalho.
Maior interação com outros sistemas da empresa-cliente: o consultor apesar de ser especializado em determinado assunto necessita conhecer as outras áreas da empresa-cliente.	

Fonte: Oliveira (2007, adaptado pela autora).

O quadro acima expõe as vantagens e desvantagens ao se recorrer a uma consultoria, ou seja, para as empresas tanto pode se apresentar positivamente como negativamente devido a participação nas atividades de um terceiro que não faz parte da empresa

Logo, a contratação de uma consultoria externa deve ser muito bem analisada, uma vez que, além dos distintos benefícios que traz para uma organização ainda pode apontar algumas desvantagens.

2.4.10 Ética profissional

Para Borges e Medeiros (2007), agir com ética é ser capaz de relacionar-se com a comunidade concordando com seus preceitos. E relata ainda que, a ética profissional pode ser compreendida como um conjunto de normas que devem ser respeitados pelos integrantes relacionados a ela.

“A palavra ética vem do grego *ethos*, que significa “modo de ser” ou “caráter” enquanto forma de vida também adquirida pelo homem. A ética estuda os

valores morais e os princípios ideais de conduta humana”. (CORREA; FERREIRA; SHINZAKI, 2005, p. 3).

De acordo com Oliveira (2007), a ética é um item a ser levado em consideração em fechamento de contrato tanto quanto os preparos do consultor, honorários, tempo de realização, entre outros.

Para Crocco e Guttman (2005, p. 127):

Independente de ser pessoa física, autônomo ou pessoa jurídica, empresa de consultoria ou consultor, como profissional específico, deve focar alguns fatores que servem claramente como auxílio ou entrave à harmonia e aceitação de seu relacionamento e trabalho.

Quando só existe competência técnica e científica e não existe uma conduta virtuosa, a tendência é de que o conceito, no campo do trabalho, possa abalar-se, notadamente em profissões que lidam com maiores riscos. (SÁ, 2009 p.156).

Portanto, a empresa ao contratar uma consultoria precisa estar atenta as questões éticas, uma vez que os consultores detêm todas as informações tanto da empresa como das outras organizações que estão relacionados à ela.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, inicialmente, descreve-se o enquadramento metodológico do estudo. Em seguida, apresentam-se os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração do estudo, uma vez que se trata de uma pesquisa científica e por este motivo, necessita de métodos a serem utilizados para o seu desenvolvimento.

Segundo Cervo e Bervian (1993, p. 66):

Esse tipo de pesquisa: observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto no indivíduo tomado isoladamente, como de grupos e comunidades mais complexas.

Partindo para a tipologia da pesquisa, quanto à abordagem do problema, será utilizada a pesquisa qualitativa, pois será realizado um questionário com as devidas indagações para posteriormente serem analisadas. Desta forma o estudo de caso é considerado de forma descritiva e exploratória, uma vez que, tem o objetivo de coletar as informações, qualificá-las e interpretá-las e será utilizado o método dedutivo.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Nesse trabalho, será realizado o estudo de caso das prestadoras de serviço em consultoria empresarial, com intuito de enriquecer o estudo sobre o assunto. Este exemplo prático tratará do desenvolvimento da atividade das mesmas nas empresas.

A pesquisa será realizada por meio de questionário, com questões fechadas. O questionário com as devidas indagações será encaminhado aos escritórios de consultoria empresarial do município de Criciúma, o mesmo será

dividido em três partes: a primeira busca conhecer a realidade das empresas, a segunda parte refere-se às atividades desenvolvidas pelo consultor como, por exemplo, faixa etária, gênero e outros, e a terceira busca conhecer a realidade das empresas clientes. O questionário será encaminhado via *email (google drive)* para as empresas de consultoria financeira no período de setembro a outubro de 2016.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, após apresentar o contexto teórico expõe-se o estudo de caso que evidencia na prática o conteúdo explicitado anteriormente. Inicialmente, são evidenciados os critérios da pesquisa, a ferramenta utilizada, o tamanho da amostra e então os dados apurados com a pesquisa efetuada com as empresas prestadoras de serviço em consultoria empresarial.

4.1 CRITÉRIOS DA PESQUISA

Para desenvolver o estudo de caso foi fundamental elencar alguns critérios para atingir o objetivo, ou seja, é indispensável que para realizar este tipo de pesquisa sejam estabelecidos os devidos parâmetros. Diante desses critérios é possível então definir a área de investigação e definir como será delineado o estudo.

Logo, para este estudo foram utilizados os seguintes critérios: a) espacial: é o local que foi determinado para realizar a pesquisa, neste caso, foram aplicadas com empresas do município de Criciúma / SC; b) temporal: estipula-se um período para efetivar a pesquisa, por isso se definiu aplicá-la no decorrer dos meses de setembro a meados de outubro de 2016; c) população do estudo: este é um dos critérios mais importantes de qualquer pesquisa, uma vez que, é ele que define o objeto do estudo e para atingir tal critério optou-se por estudar as atividades das principais empresas que prestam serviço de consultoria empresarial.

Portanto, a partir da definição dos critérios a serem utilizados é possível delimitar o tema de forma a alcançar o objetivo da pesquisa e possibilitar um estudo mais aprofundado.

4.2 FERRAMENTA UTILIZADA

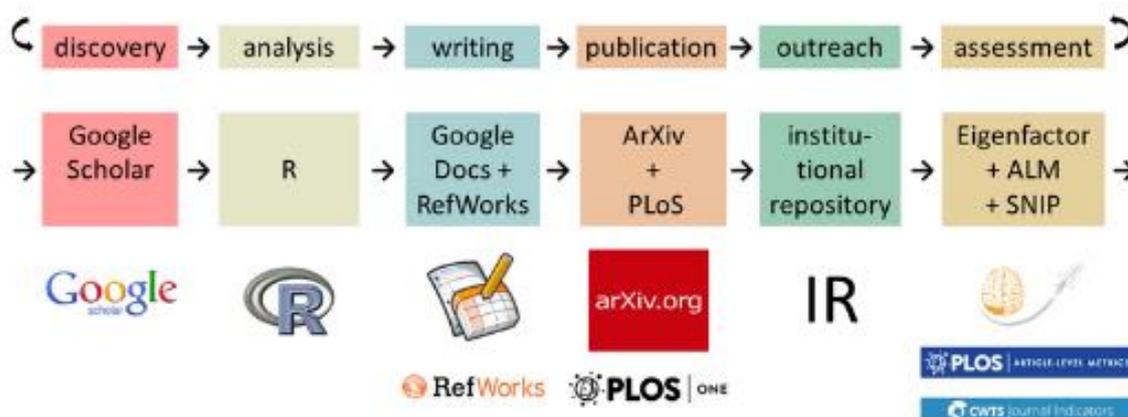
Para o desenvolvimento da pesquisa fez-se necessário à utilização de um aplicativo para alcançar todas as empresas selecionadas e ainda demonstrar uma maior confiabilidade nas respostas, uma vez que, o mesmo é encaminhado via *email* e o próprio responsável pela empresa é quem responde as questões.

Para tanto, foi utilizado um aplicativo chamado *Google Drive*, neste aplicativo é possível armazenar documentos, fotos, vídeos, criar planilhas e criar

formulários personalizados, como foi neste estudo de caso. Segundo o SIBiUSP (Sistema Integrado de Bibliotecas da USP), existem diversas ferramentas para pesquisa e que são classificadas como tradicionais, modernas, inovadoras e experimentais, o que foi utilizado para a pesquisa é chamado de *Google Docs* que faz parte do *Google Drive*, ele por exemplo, está na categoria das ferramentas modernas, como mostra a figura 2.

Figura 2 – Ferramentas modernas de pesquisa

FERRAMENTAS MODERNAS:



Fonte: Dudziak (2015)

O formulário foi elaborado no *Google Docs*, nele é possível estruturar a pesquisa da maneira mais adequada, ou seja, selecionar as questões obrigatórias, escolher se as respostas serão de múltipla escolha ou não, entre outras opções. E ainda, quando o entrevistado responde a pesquisa, esta é demonstrada por meio de gráficos que auxiliam na interpretação dos dados.

4.3 AMOSTRA

Para realizar uma pesquisa é indispensável selecionar a quem será direcionada, ou seja, deixar claro se será para um grupo de pessoas, para um determinado município, para empresas de uma região específica, entre outros. Portanto, a delimitação da amostra é a população objeto do estudo.

Por isso, no presente estudo de caso, selecionou-se uma amostra com as 10 principais empresas que prestam serviços de consultoria empresarial no município de Criciúma / SC. Assim sendo, o questionário foi encaminhado a estas empresas e a pesquisa obteve retorno de 100% das entrevistadas. Estas 10 empresas foram escolhidas com base em pesquisa de mercado, onde se constatou que até o presente momento são as principais desta região.

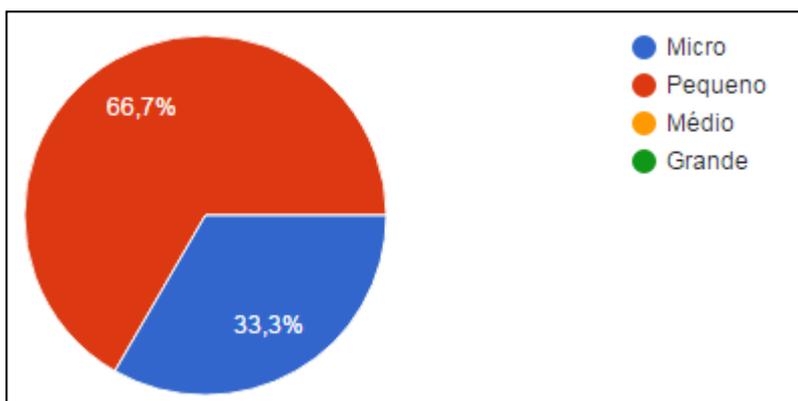
4.4 APURAÇÃO DE DADOS

Após apresentar os critérios da pesquisa, a ferramenta utilizada e a amostra, expõe-se uma importante parte do trabalho, a pesquisa realizada. Portanto, seguem abaixo as questões que foram divididas em três partes: a primeira apresenta os dados das empresas pesquisadas, a segunda demonstra os dados dos consultores e a terceira evidencia os dados das empresas clientes.

4.4.1 Dados das empresas pesquisadas

As caracterizações das empresas pesquisadas estão apresentadas nos gráficos 1 e 2, logo abaixo:

Gráfico 1 - Porte da Empresa

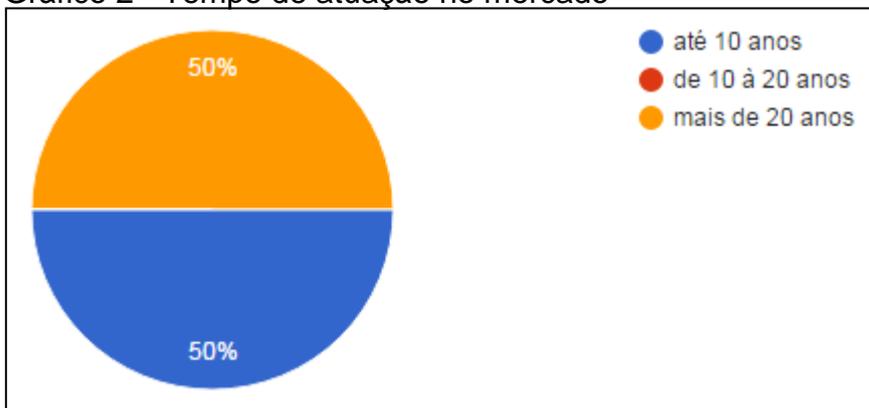


Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que dentre as opções apresentadas, a que mais se destaca é de empresa de pequeno porte, o que condiz com a realidade nacional, onde a maior parte das empresas é de pequeno ou médio porte.

Logo, a seguir apresenta-se o tempo de atuação das empresas pesquisadas.

Gráfico 2 - Tempo de atuação no mercado



Fonte: Elaborado pela autora.

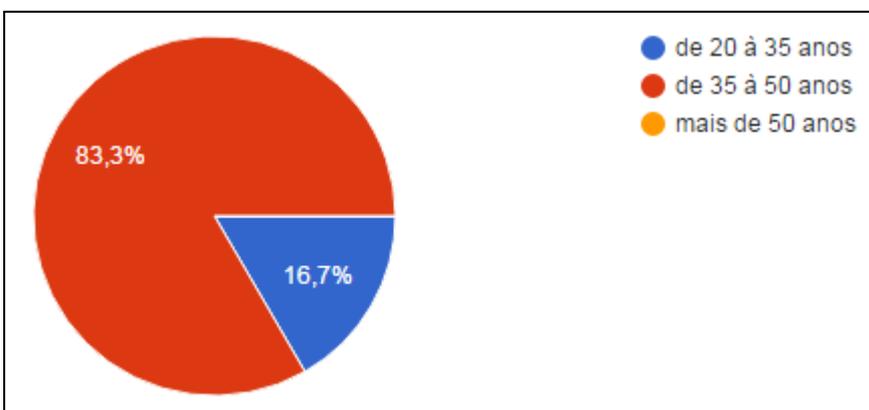
De acordo com a pesquisa, verifica-se que o tempo de atuação das empresas está bem dividido, onde 50% das pesquisadas está até 10 anos no mercado e outros 50% está a mais de 20 anos.

4.4.2 Dados do consultor ou da equipe de consultores

Nas questões a seguir serão demonstradas as particularidades relacionadas aos consultores.

O gráfico 3 expõe a faixa etária dos consultores.

Gráfico 3 - Idade (do consultor ou faixa etária da equipe de consultores)

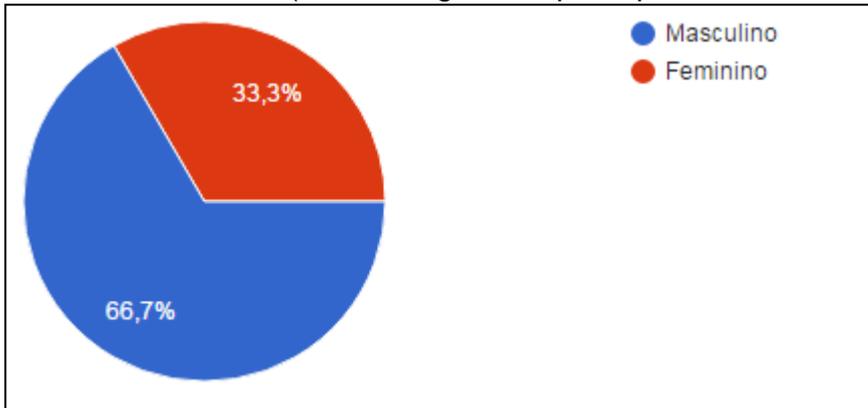


Fonte: Elaborado pela autora.

A idade da maior parte dos consultores está entre 35 á 50 anos, isto significa que estes profissionais são relativamente jovens, se comparados a expectativa de vida.

No gráfico 4 apresenta-se o gênero das empresas pesquisadas.

Gráfico 4 – Gênero (assinalar gênero que representa a maioria na empresa)

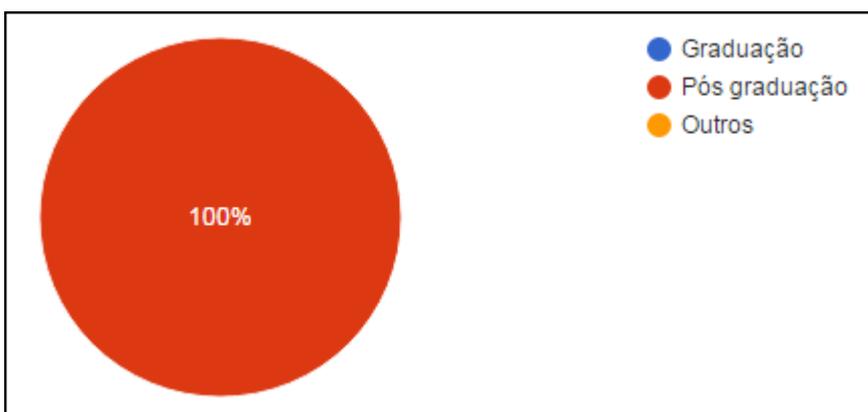


Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se que a grande parte dos consultores ainda é do gênero masculino, no entanto, apesar de estar em uma pequena parcela as mulheres também estão inseridas neste mercado.

A seguir expõe-se a formação acadêmica dos consultores.

Gráfico 5 – Formação acadêmica

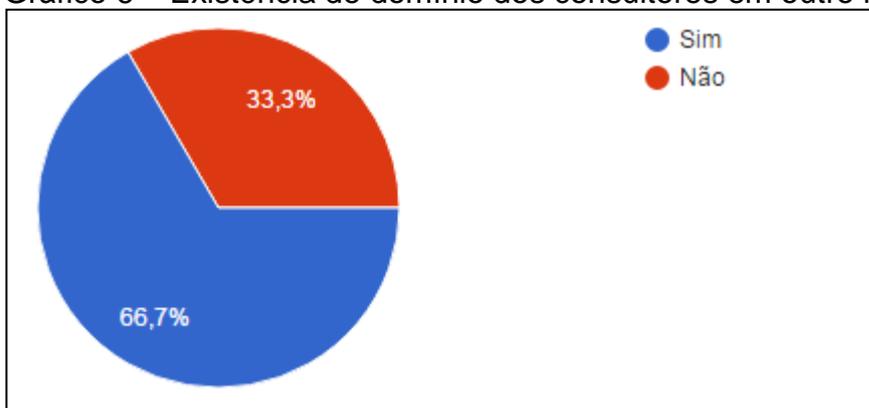


Fonte: Elaborado pela autora.

Com a pesquisa constatou-se que todos os consultores possuem pós graduação para o desenvolvimento da profissão.

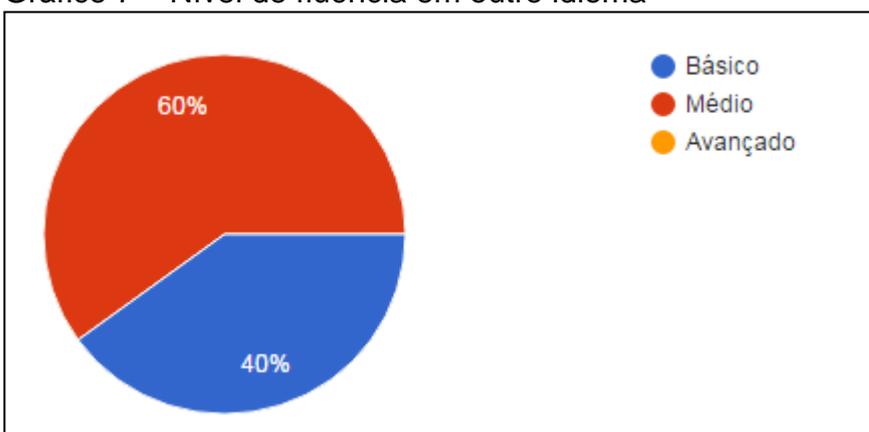
Os gráficos 6 e 7 demonstram a se os consultores tem o conhecimento de algum outro idioma e o nível de fluência.

Gráfico 6 – Existência de domínio dos consultores em outro idioma



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 7 – Nível de fluência em outro idioma

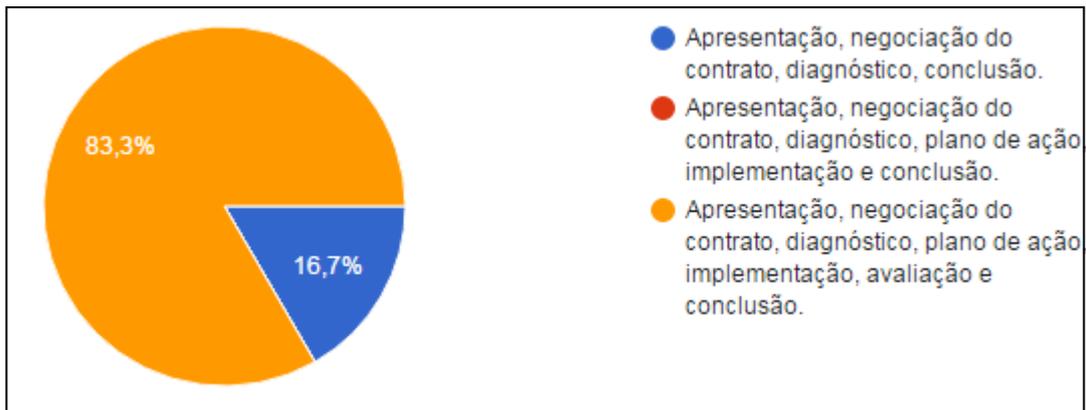


Fonte: Elaborado pela autora.

Em análise aos gráficos apresentados acima, nota-se que dentre os entrevistados 66,7% falam outro idioma, entretanto estão divididos em 40% com nível de fluência básico e 60% em nível médio, ou seja, nenhum dos consultores possui um nível avançado em qualquer outro idioma.

No gráfico 8 expõe-se os passos seguidos na elaboração de uma consultoria.

Gráfico 8 – Passos seguidos na elaboração do plano de trabalho da consultoria

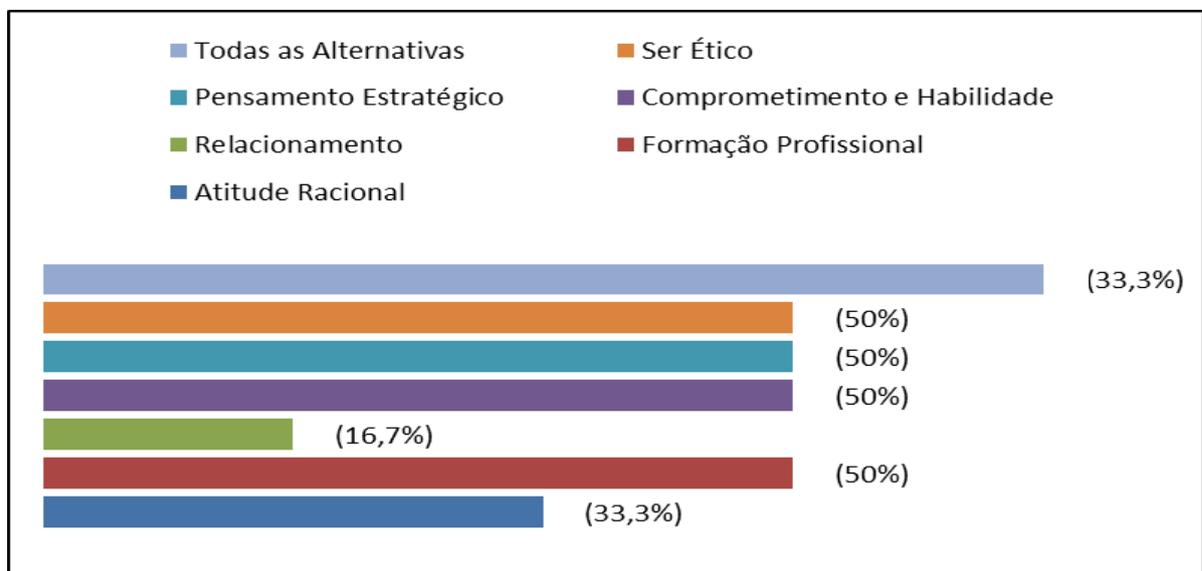


Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre as opções apresentadas 83,3% dos entrevistados demonstrou que os passos seguidos são apresentação, negociação do contrato, diagnóstico, plano de ação, implementação, avaliação e conclusão dos trabalhos.

O gráfico 9 aponta as principais características para um profissional se tornar um consultor.

Gráfico 9 - Características para se tornar um consultor



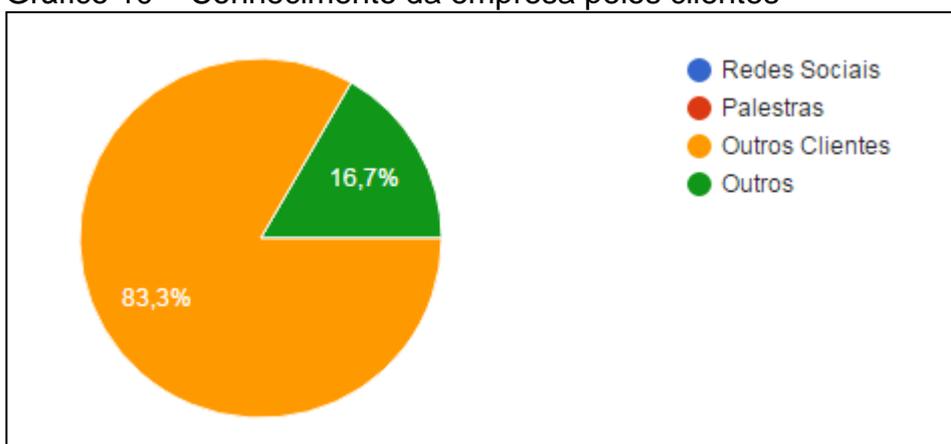
Fonte: Elaborado pela autora.

Para se transformar em um consultor algumas características são praticamente indispensáveis, como por exemplo, atitude racional, formação profissional, comprometimento e habilidade, pensamento estratégico e ser ético. Logo, todas estas características foram elencadas pelos consultores entrevistados.

4.4.3 Dados das empresas clientes

Neste item, serão demonstrados alguns dados relacionados as empresas clientes. O gráfico a seguir mostra como os clientes conhecem a empresa contratada.

Gráfico 10 – Conhecimento da empresa pelos clientes

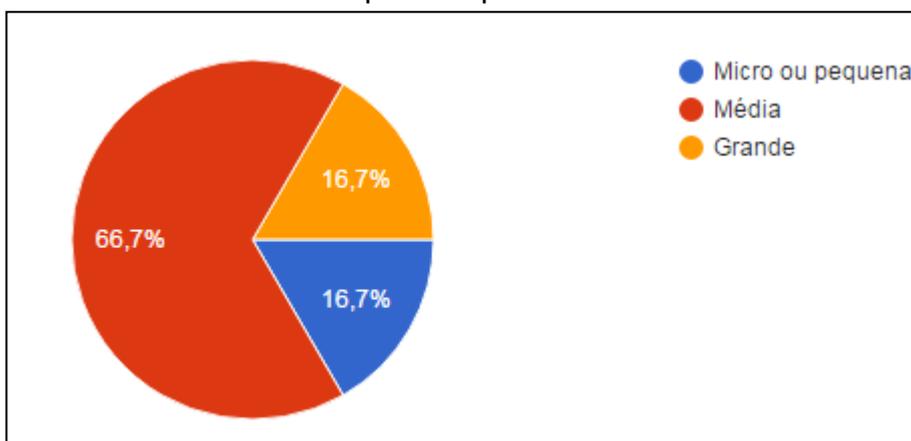


Fonte: Elaborado pela autora.

Constatou-se que 83,3% dos novos clientes conhecem as empresas contratadas por meio de outros clientes, o que não acontece em grande parte das empresas de outros segmentos pois geralmente são conhecidas pelas redes sociais, *outdoors*, entre outros.

No gráfico 11 expõe-se o porte das empresas contratantes da consultoria empresarial.

Gráfico 11- Porte das empresas que mais contratam a consultoria empresarial

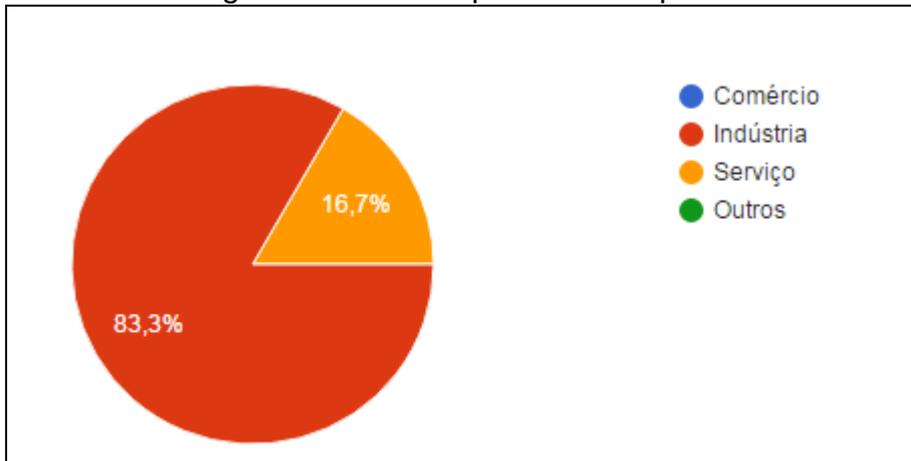


Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico acima demonstra que a grande parte das empresas clientes são de médio porte, ou seja, geralmente são as empresas que estão se devolvendo e que representam também o porte da grande maioria das empresas da região.

No gráfico 12 apresenta-se o segmento das empresas-clientes.

Gráfico 12 - Segmento da maior parte das empresas-clientes

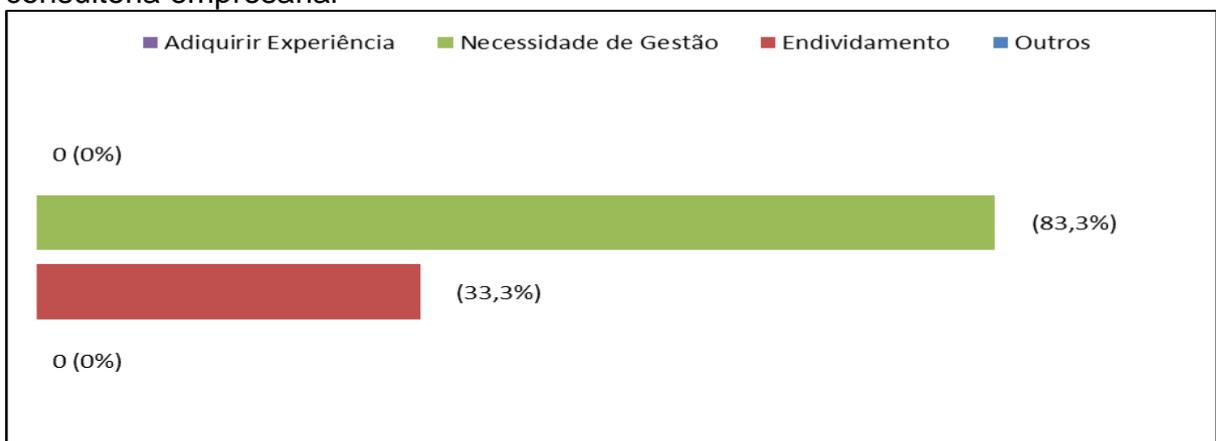


Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao segmento das empresas que mais buscam pelo serviço de consultoria empresarial verifica-se que 83,3% são da indústria restando apenas 16,7% para o ramo dos serviços, ou seja, o comércio é o segmento que menos procura este tipo de serviço.

O gráfico 13 apresenta os motivos que levam a contratação da consultoria.

Gráfico 13 - Os principais motivos que levam as empresas a contratarem a consultoria empresarial

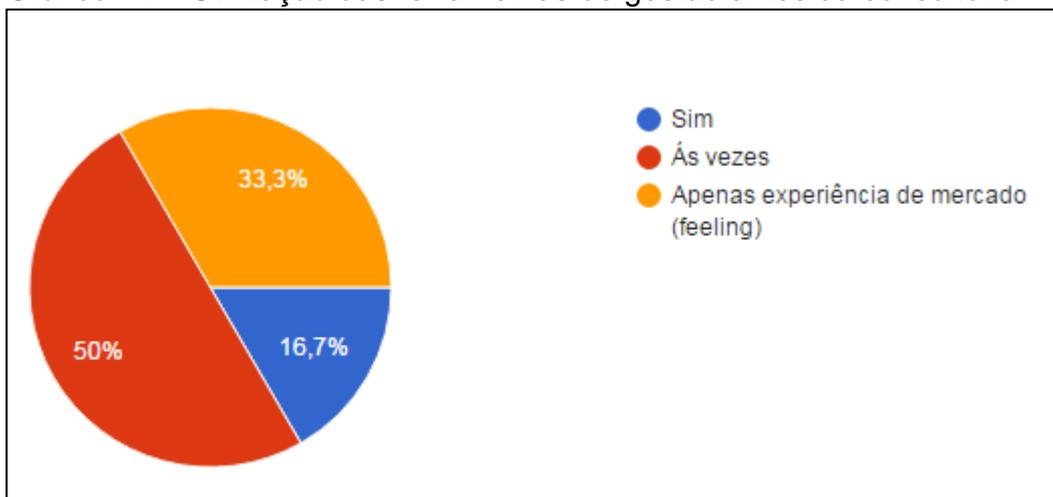


Fonte: Elaborado pela autora.

As opções apresentadas aos entrevistados em relação aos motivos que levam os clientes a buscarem por uma consultoria foram: adquirir experiência, necessidade de gestão, endividamento e outros. Logo, a grande parte relata que a necessidade de gestão é o principal motivo pelo qual os clientes contratam empresas especializadas, ou seja, estas empresas geralmente crescem sem planejamento e no decorrer do desenvolvimento identificam que é necessário um estudo mais aprofundado para criar planos de ação e auxílio para a tomada de decisões.

No gráfico 14 expõe-se a realidade em relação às ferramentas de gestão utilizadas pelos gestores.

Gráfico 14 – Utilização das ferramentas de gestão antes da consultoria

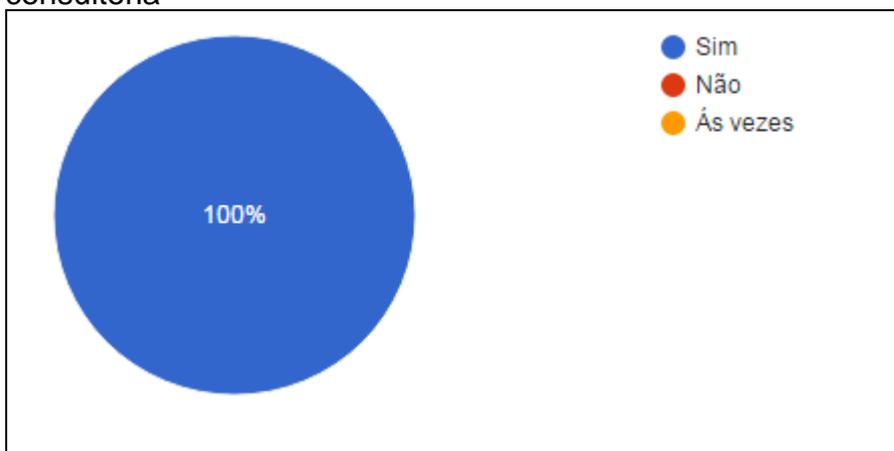


Fonte: Elaborado pela autora.

Em análise ao gráfico acima constata-se que apenas 16,7% das empresas-clientes utilizava-se de ferramentas de gestão antes da consultoria, outros 50% às vezes e 33,3% apenas *feeling* de mercado, ou seja, é uma situação preocupante pois é pela ausência de controles que muitas empresas acabam encerrando suas atividades nos primeiros anos de existência.

O gráfico 15 demonstra a influência da cultura organizacional no processo de consultoria.

Gráfico 15 – Influência da cultura organizacional das empresas no processo de consultoria

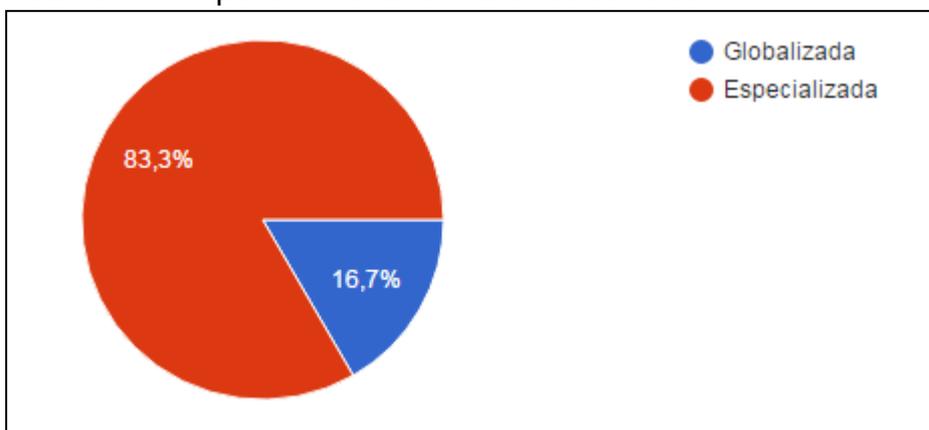


Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o gráfico 15 apresentou, a cultura organizacional influencia no processo de consultoria, em alguns casos pode influenciar positivamente e outros negativamente.

O gráfico 16 elenca qual o tipo de consultoria mais contratada.

Gráfico 16 – Tipo de consultoria mais contratada

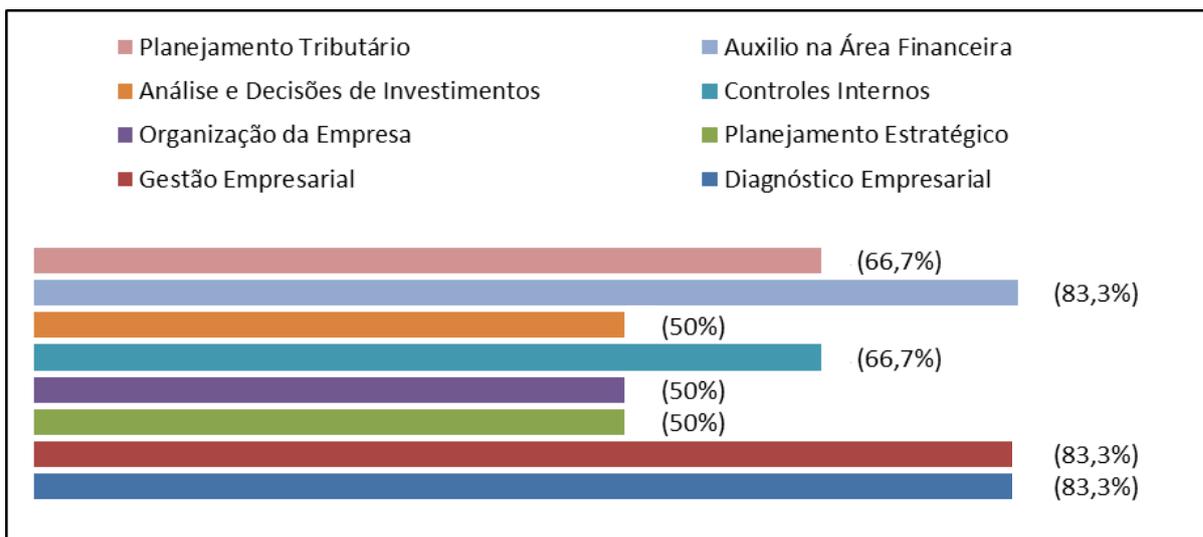


Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o gráfico anterior o tipo de consultoria mais contratada é a especializada, uma vez que, os clientes identificam algum problema em determinado setor e buscam auxílio para resolvê-lo.

No gráfico 17 apresentam-se os serviços da área da consultoria mais procurados.

Gráfico 17 – Tipos de serviços mais procurados pelas empresas-clientes

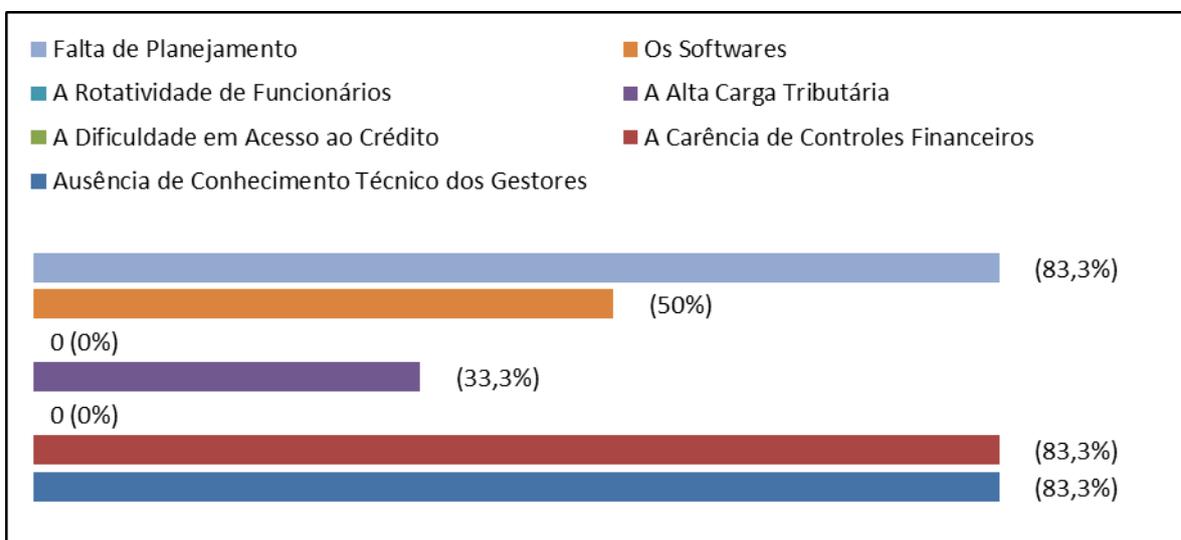


Fonte: Elaborado pela autora.

A consultoria empresarial oferece diversos serviços, dentre eles, diagnóstico empresarial, gestão empresarial, planejamento estratégico, organização da empresa, controles internos, análise e decisões de investimentos, auxílio na área financeira, planejamento tributário. Desta forma, todos os serviços foram elencados como procurados pelas empresas-clientes, no entanto, 83,3% dos entrevistados relatou que os serviços de diagnóstico empresarial, gestão empresarial e auxílio na área financeira são os que possuem uma maior demanda.

O gráfico 18 apresenta as deficiências encontradas nas empresas.

Gráfico 18 – Maiores deficiências identificadas nos clientes.

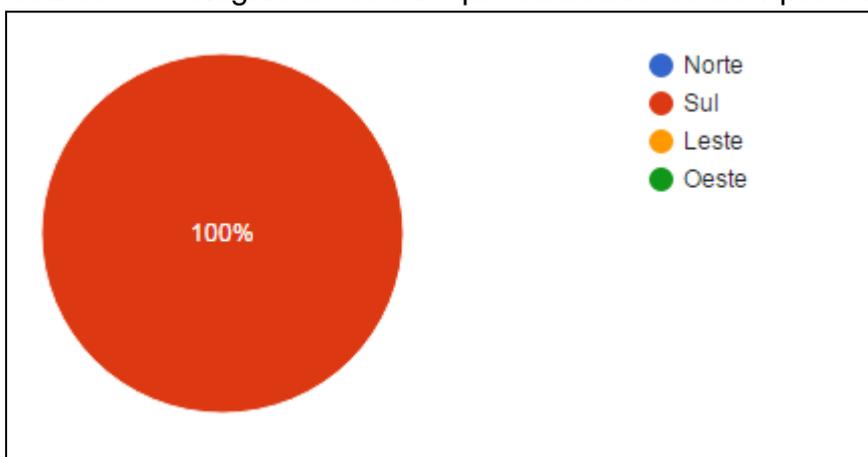


Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre as inúmeras dificuldades encontradas nas empresas temos: a ausência de conhecimento técnico dos gestores, a carência de controles financeiros, a dificuldade em acesso ao crédito, a alta carga tributária, a rotatividade de funcionários, os *softwares* e a falta de planejamento. Neste sentido, 83,3% dos entrevistados listaram que a ausência de conhecimento técnico dos gestores, a carência de controles financeiros e a falta de planejamento são os maiores problemas identificados, uma vez que, pela falta de conhecimento, controles e planejamento diversas empresas no decorrer do tempo encontram dificuldades em permanecer no mercado.

No gráfico 19 é apresentada a região com a maior parte dos clientes.

Gráfico 19 – Região do estado que concentra a maior parte dos clientes

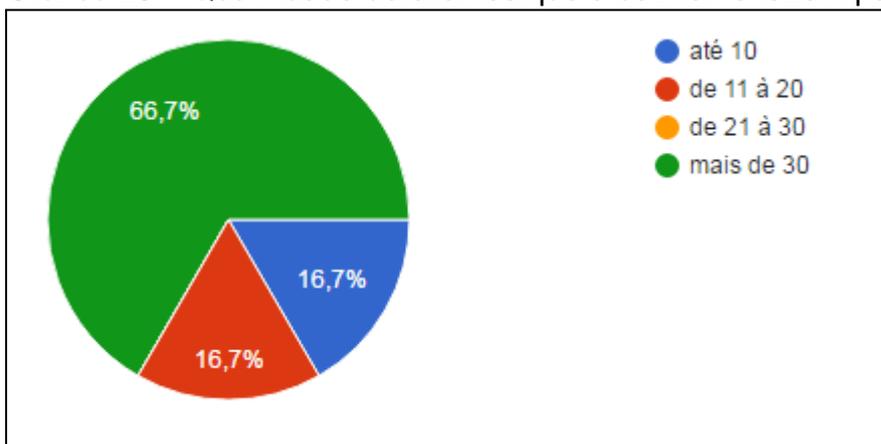


Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode ser verificado acima, todas as empresas-clientes estão localizadas na região sul do Brasil.

O gráfico 20 demonstra a quantidade de clientes por empresas entrevistadas.

Gráfico 20 – Quantidade de clientes que atualmente fazem parte da carteira

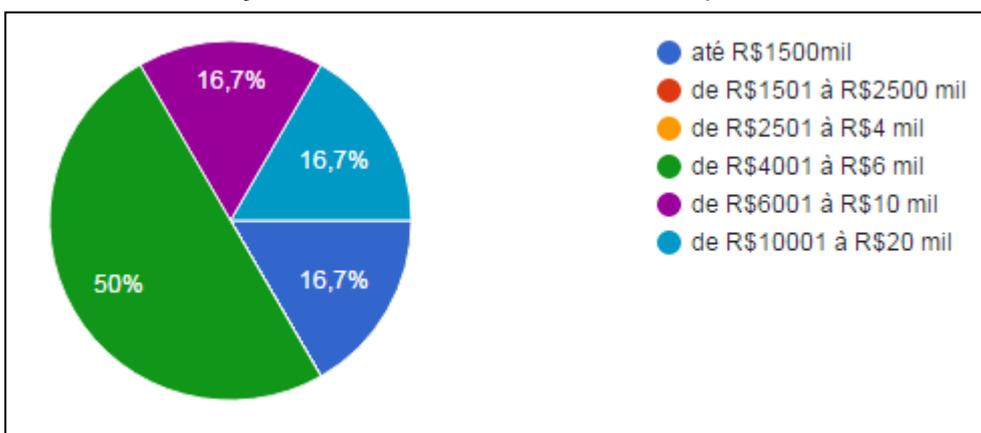


Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o gráfico nos apresenta há uma variação em relação a carteira de clientes das empresas de consultoria, entretanto 66,7% evidenciam que possuem mais de 30 clientes, ou seja, verifica-se que é um mercado bastante procurado e que pode ser ainda mais explorado. Apenas 16,7% demonstraram que têm até 10 ou de 11 à 20.

Cada empresa tem um valor estipulado para seus honorários dependendo do tipo de serviço prestado, como nos mostra o gráfico 21.

Gráfico 21 – Preço médio de uma consultoria empresarial mensal



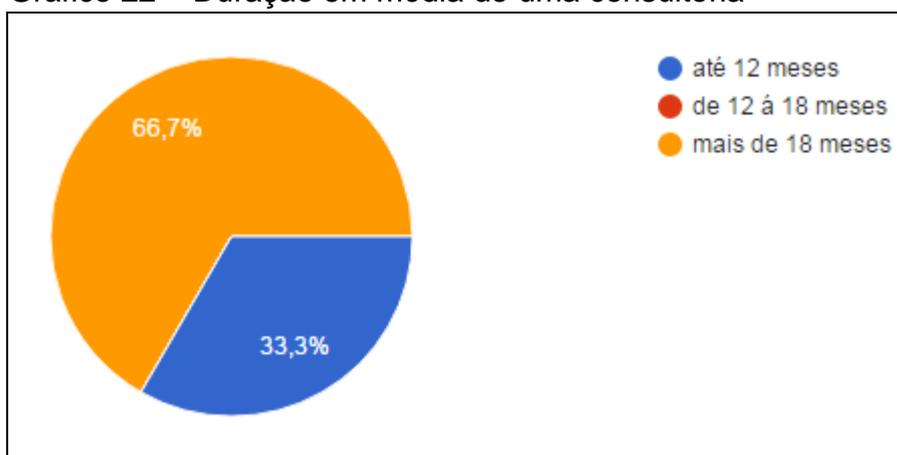
Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o gráfico acima há uma variação considerável em relação aos honorários, isso deve-se principalmente aos vários serviços oferecidos, ou seja, para cada projeto que será desenvolvido existe uma remuneração específica. Porém, como pode ser observado 50% dos entrevistados demonstrou que o preço

médio de uma consultoria é de R\$4001,00 à R\$6000,00. Fato este, que pode despertar certo interesse em demais profissionais desta area.

Elencados as diversas questões que envolvem a contratação de uma consultoria empresarial, logo abaixo expõe-se o tempo de duração.

Gráfico 22 – Duração em média de uma consultoria



Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 22 demonstra que apenas 33,3% das consultorias leva em média até 12 meses, sendo que o restante correspondente que equivale a 66,7% prolonga-se por mais de 18 meses.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as constantes mudanças no cenário econômico e o surgimento de novos empreendimentos a cada dia o mercado tornou-se bastante amplo e competitivo, e com isso tanto as empresas já existentes quanto as novas empresas necessitam de uma gestão adequada para garantir a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, o retorno aos proprietários e acionistas, perpetuidade do negócio, dentre outros. No entanto, grande parte delas não dispõe de um profissional devidamente qualificado para o desenvolvimento da sua gestão. Diante disso, verifica-se a importância da consultoria empresarial, uma vez que é responsável por auxiliar os gestores na administração, na resolução de problemas existentes ou evitar que venham a acontecer.

Ao constatar a relevância do assunto, o objetivo principal foi compreender os processos de consultoria empresarial das organizações no município de Criciúma / SC. O objetivo principal foi alcançado à medida que os objetivos específicos foram sendo realizados.

O primeiro objetivo específico foi averiguar que tipos de empresa buscam por este serviço, neste sentido verifica-se que a maior parte delas são caracterizadas por serem empresas de médio porte e dentre os ramos existentes o que mais se destaca na busca por este tipo de serviço é o da indústria, sendo que geralmente contratam a consultoria empresarial por necessitarem de uma gestão com mais qualidade.

O segundo objetivo foi o de identificar como as empresas faziam a sua gestão antes de contratar a consultoria empresarial. Logo, constatou-se que apenas 16,7% das empresas clientes utilizavam-se de ferramentas de gestão antes da consultoria, 33,3% apenas *feeling* de mercado e o restante às vezes. Diante destes dados pode-se verificar porque muitas das empresas não conseguem se manter no mercado, uma vez que, não detém das devidas informações para a tomada de decisão.

E o terceiro objetivo específico foi verificar como são desenvolvidos os serviços em consultoria empresarial. Portanto, constatou-se que o desenvolvimento da consultoria segue as seguintes etapas: apresentação, negociação do contrato, diagnóstico, plano de ação, implementação, avaliação e conclusão. Em grande parte

dos pesquisados apurou-se que este processo perdura por mais de 18 meses e possui um custo médio mensal que varia entre R\$4001,00 à R\$6000,00.

Portanto, concluiu-se que a consultoria empresarial é de grande importância para as empresas dado que, o consultor tem papel fundamental para o desenvolvimento das mesmas. Dentre os benefícios que a consultoria apresenta podemos elencar: rapidez no alcance dos resultados, visão diferenciada, suporte para a tomada de decisão, melhoria no desempenho, entre tantas outras. Além dos benefícios apresentados as empresas clientes, constatou-se ainda que, para quem deseja ingressar neste ramo este é um mercado com uma crescente demanda, possui flexibilidade de horários para a realização e uma remuneração considerável de acordo com o serviço prestado. Por fim, recomenda-se este estudo para próximas pesquisas.

REFERÊNCIAS

BORGES, Erivan; MEDEIROS, Carlos. Comprometimento e ética profissional: um estudo de suas relações juntos aos contabilistas. *Revista Contabilidade & Finanças: USP*, São Paulo, v. 18, n. 44, p.60-71, 2007.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 14 dez. 2006.

CANECA, Roberta Lira et al. A Influência da Oferta de Contabilidade Gerencial na Percepção da Qualidade dos Serviços Contábeis Prestados aos Gestores de Micro, Pequenas e Médias Empresas. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v11, n.43, p.35-44, mar. 2009.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAM, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1983.

CORREA, Denise Virginia; FERREIRA, Clemilda Rodrigues; SHINZAKI, Keiko. **Uma breve reflexão sobre a importância da ética na profissão contábil**. 2005.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CRUZ, José Elenilson; PORTO, Rafael Barreiros. Desempenho Social e Financeiro de Pequenas e Médias Empresas: Modelo Conceitual de Causa e Efeito. **Revista Ibero Americana de Estratégia**. v. 15, n. 2, abr./jun. 2016.

DUDZIAK, Elisabeth. Ferramentas de gestão de pesquisa disponíveis para os pesquisadores. 2015. Disponível em: <<http://www.sibi.usp.br/noticias/ferramentas-gestao-pesquisa-gratuitas-disponiveis-pesquisadores/>>. Acesso em: 08 out. 2016.

FREZATTI, Fábio, AGUIAR, Andson Braga de; GUERREIRO, Reinaldo. Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. *Revista Contábeis Finanças*. vol.18 no.44 São Paulo, p.9-22, maio-agosto 2007.

OLIVEIRA, Eduardo Sampaio de. Critérios de decisão relevantes na escolha e contratação de serviços de consultoria de gestão: a perspectiva dos clientes. 2005. 213 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Usp, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16102005-144827/pt-br.php>>. Acesso em: 01 out. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias, práticas**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007

OTT, Ernani. Contabilidade gerencial estratégica: inter-relacionamento da contabilidade financeira com a contabilidade gerencial. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 1, n. 1, p. 35-46, 2004.

PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir; Organizadores. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

PRIM, Alexandre Luis; EHMKE, Ralf Marcos. A influência da cultura organizacional no processo de consultoria empresarial. **Revista organizações em contexto**. v. 11, n. 21, jan.-jun. 2015.

RAMOS, Flávio; SOUZA, Sabrina Oliveira de; Wehrle, Alex Fabiano. Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso a partir da Perspectiva dos Gestores da Empresa EQS Engenharia. **Revista Administração em Diálogo**, v.18, n.2, p.92-123, mai/jun/jul/ago 2016.

REIS, Germano Glufke; AZEVEDO, Marcia Carvalho de. Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v.16, n.6, nov./dez. 2015.

ROSA, José Antônio; OLINQUEVITCH, José Leonidas. **De contador a consultor**. São Paulo: IOB Thonson, 2005.

SÁ, Antônio Lopes de. **Ética profissional**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SEBRAE. Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 15 ago. 2016.