

---

## Distanciamento entre consultorias e empresas: uma análise à luz da abordagem empreendedora

Francisco dos Santos Carvalho<sup>1</sup>, Simara Silva Araújo<sup>2</sup>, Adriano A. de Rezende<sup>3</sup>

### RESUMO

A consultoria empresarial é um segmento que tem crescido no mundo inteiro. Hoje os serviços oferecidos pelos os consultores não é só uma necessidade inerente as grandes empresas. Manutenção e crescimento no mercado requerem que os gestores possuam competências necessárias para subsidiar um bom desempenho da organização. Porém, na maioria das vezes, eles não possuem domínio específico em todas as áreas. Percebe-se que a ação do empresariado local ocorre de forma muito restrita. Há resistência de muitos deles em recorrer ao apoio dos serviços de consultoria empresarial, o que gera um considerável distanciamento entre eles e as empresas de consultoria. Em meio a este cenário, buscou-se através de uma pesquisa exploratória junto a consultores empresariais da Bahia, analisar as ações empreendedoras existentes nos mesmos capazes de reverter tal situação. Os principais resultados obtidos indicam que os consultores empresariais possuem um nível médio de ação empreendedora. Foi identificado também que estes devem ser mais proativos em suas ações, caso queiram ampliar o número de consultorias.

**Palavras-chaves:** Características empreendedoras. Consultoria empresarial. Empreendedorismo. Negócios.

### ABSTRACT

The enterprise consultant is a segment that has grown in the entire world. Today the services offered for the consultants an inherent necessity is not alone the great companies. Maintenance and growth in the market require that the managers possess abilities necessary to subsidize a good performance of the organization. However, in the majority of the times, them the areas do not possess specific domain in all. One perceives that the action of the local entrepreneurs one occurs very of restricted form. It has resistance of many of them in appealing to the support of the services of enterprise consultant, what it generates a considerable gap between them and the companies of consultant. In way to this scene, one searched through a together exploratory research to the business consultants of Bahia, to analyze same the existing enterprising actions in the capable ones to revert such situation. The main gotten results indicate that the business consultants possess an average level of enterprising action. It was also identified that, these must be more proactive in its action, in case that they want to extend the number of consultants.

**Key words:** Enterprising characteristics. Enterprise Consultant. Undertake. Business .

## 1 INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Doutorando em Planificación Terrotorial e Gestión Ambiental. Professor da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), Faculdade de Tecnologia e Ciências (FTC) e Faculdade Independente do Nordeste (FAINOR). Vitória da Conquista – BA. E-mail: [franciscoscarvalho@yahoo.com.br](mailto:franciscoscarvalho@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Bacharel em Administração. Integrante do grupo de pesquisa em Administração. Faculdade de Tecnologia e Ciências – FTC, Vitória da Conquista – BA. E-mail: [simarasaraujo@hotmail.com](mailto:simarasaraujo@hotmail.com)

<sup>3</sup> Especialista. Professor da Faculdade de Tecnologia e Ciências (FTC). Email: [adriano.rezende@gmail.com](mailto:adriano.rezende@gmail.com)

A sociedade atual passa por constantes transformações em um espaço de tempo relativamente curto, exigindo cada vez mais da capacidade intelectual do ser humano, que deve agir de forma proativa diante dos novos desafios. No cenário econômico tal realidade não é diferente. Os empresários precisam adaptar-se as mudanças, inovando de maneira contínua, para serem competitivos e com isso se manterem no mercado. Tal postura deve ser adotada também no maior segmento do mercado brasileiro, constituído pelas micro e pequenas empresas.

Sendo assim, o presente trabalho aborda o papel que tem o consultor empresarial para o mundo dos negócios. Geralmente um consultor presta suporte para que os empresários não venham encerrar precocemente as atividades de suas empresas e consigam atuarem de forma eficiente e, conseqüentemente, mais lucrativa.

No Brasil, mais especificamente nas Regiões Sul e Sudeste a atividade de consultoria empresarial é considerada algo comum. Todavia, nas demais regiões do país, nota-se que ainda existe por parte de muitas empresas uma grande restrição para buscarem este tipo de serviço. É muito provável que isto ocorra porque a maioria delas possui uma administração familiar, na qual seus gestores e/ou proprietários não tem o costume de delegar autoridade a uma pessoa desconhecida.

O empreendedorismo também pode ser considerado algo novo em nosso país, pois até a década de 1990, as pessoas pouco falavam sobre este o assunto. A partir deste período houve então uma disseminação do termo empreender como sendo algo muito importante para a vida profissional.

A questão de pesquisa deste trabalho trata da análise das ações empreendedoras dos consultores empresariais frente ao distanciamento existente entre consultores e empresas. Nessa perspectiva, o objetivo geral da pesquisa foi identificar as características empreendedoras dos consultores, capazes de diminuir tal distanciamento.

O tema tem relevância no aspecto social, pois se refere ao crescimento e desenvolvimento das empresas locais, sendo de grande importância para geração de empregos. Outro fator que motivou a pesquisa foi à inexistência de pesquisas relacionadas ao tema, no Estado da Bahia.

Pressupõe-se que os consultores possuem baixo nível de ação empreendedora, fator este que influencia de forma direta no distanciamento entre as consultorias empresariais e o empresariado.

A estrutura do artigo está dividida em 5 seções. Além desta seção introdutória, o artigo trata do referencial da literatura, na seção segunda; na terceira é apresentada a metodologia de pesquisa; a quarta mostra os resultados da pesquisa e por fim são apresentadas a conclusão e recomendações para trabalhos futuros.

## **2.0 EMPREENDEDORISMO E CONSULTORIA EMPRESARIAL**

---

## 2.1 Breve Histórico do empreendedorismo

No mundo o termo empreender vem sendo utilizado desde muito tempo. Na Idade Média este termo descrevia a pessoa que gerenciava grandes projetos de produção, porém tais indivíduos não corriam riscos, os recursos utilizados eram provenientes do governo. No século XVII começa existir uma conexão entre o risco e o empreendedorismo. Dornelas (2001, p.28) afirma que:

Os primeiros indícios de relação entre assumir riscos e empreendedorismo ocorreram nesta época, em que o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer serviços. Como os preços eram prefixados, qualquer lucro ou qualquer prejuízo era exclusivo do empreendedor.

No século XVIII, finalmente, houve uma separação entre o capitalista e o empreendedor, ou seja, a pessoa do capital foi diferenciada daquela que precisava de capital. O fator que mais contribuiu para que isto ocorresse foi a industrialização. No final do século XIX e início do século XX os empreendedores foram confundidos com os gerentes ou administradores (tal visão ainda permanece nos dias atuais), que eram vistos a partir de uma perspectiva econômica. Porém em meados do século XX, estabeleceu-se uma nova visão sobre o empreendedor, entendendo que esse passa a ser visto como inovador:

A função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo mais geral, um método tecnológico não-experimentado, para produzir um novo bem ou um bem antigo de maneira nova, abrindo uma nova fonte de suprimento de materiais, ou uma nova comercialização para produtos, e organizando um novo setor. (HISRICH; PETER, 2004, p. 28)

No Brasil o empreendedor passou a ser observado de maneira mais intensa em 1999. Neste sentido Dornelas (2001) afirma que o empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 90, quando entidades como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas) e a Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Softwares) foram criadas. Nota-se que depois da criação de tais instituições, começou a serem elaboradas várias ações para que o empreendedorismo fosse difundido com mais força pelo o país.

## 2.2 Conceito de empreendedor

O empreendedor é uma pessoa que empenha toda a sua energia na inovação e no crescimento, manifestando-se de duas maneiras: criando sua empresa ou desenvolvendo algo novo em uma empresa que já existe. Bulgacov (1999, p. 50) corrobora da seguinte maneira:

Empreendedor é uma pessoa que cria um novo negócio em face de risco e incerteza, com o propósito de conseguir o lucro e crescimento, mediante a identificação de oportunidades do mercado e agrupamento dos recursos necessários para capitalizar sobre estas oportunidades.

Na visão de Schumpeter apud Dornelas (2001, p. 37) empreendedor é “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos matérias”. No entanto, nas definições de ambos é notório que o empreendedor é inovador e está atento às oportunidades existentes.

Filion apud Dolabela (1999a, p. 28) define o empreendedor como: “uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. Tal definição é bastante simples, mas descreve de forma objetiva o empreendedor. Várias são as definições sobre o empreendedor, mas na

maioria destas existe um consenso: o empreendedor é sempre visto como uma pessoa que tem iniciativa transforma recursos e situação para proveito prático e aceita o risco calculado.

Conforme Oliveira apud Schlindwein (2004, p. 29):

O empreendedor é todo indivíduo, que na qualidade de principal tomador das decisões envolvidas, consegue formar novo negócio ou desenvolver negócios já existentes, elevando substancialmente seu valor patrimonial, várias vezes acima da média esperada das empresas congêneres no mesmo período e no mesmo contexto sócio-político-econômico, tendo granjeado com isto alto prestígio perante a maioria das pessoas que conhecem esta empresa ou tem relacionamentos com ela.

O verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados, gerenciando-o de forma adequada, ou seja, analisando as verdadeiras chances de sucesso. Então assumir riscos passa a ter uma relação com desafios. Para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a sua jornada empreendedora. (DORNELAS, 2001)

O empreendedor é também visto de forma social. Possuindo poder para influenciar as pessoas positivamente, ele observa o contexto em que se vive e do momento certo para agir.

O empreendedor é um ser social, produto do meio em vive (época e lugar). Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar o seu próprio negocio. (DOLABELA, 1999a, p. 28)

Neste aspecto pode ser considerado um fenômeno contribui para desenvolvimento e expansão de cidades, regiões, países (ZACHAHARAKIS; MEYER; DeCASTRO, 1999; WATSON, 2003)

O empreendedor é aquele que inova, sendo a inovação considerada um instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza. (FLEURY; FLEURY, 2000, VIAPIANA, 2001, DUTRA, DRUCKER, 2003)

Embora existam muitas definições para o empreendedor, os diversos autores abordados concordam que esta este é visionário, autoconfiante, acredita que pode mudar as coisas, assume riscos calculados, são líderes, conduzem as pessoas para o ponto no futuro e acima de tudo é inovador e criativo.

Vale ressaltar ainda que a prática do empreendedorismo não está somente relacionada à abertura de um negocio novo. Empresas que já estão em funcionamento podem adotar medidas inovadoras em sua gestão, tornando o negócio mais rentável. (BULGAGOV, 1999, ADIZES, 2001; BEDÊ, 2004; DOLABELAb, 2008)

Este trabalho adota um conceito integrado de empreendedor como sendo um indivíduo social, inovador, visionário, que tece redes de contato, firma parceria, explora oportunidades, faz planejamento, assume riscos calculados, busca o conhecimento e ama o que faz.

### **2.3 Características dos empreendedores**

O empreendedor de sucesso possui características extras, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, que permitem o nascimento de uma nova empresa.

Na opinião de Dornelas (2001) o empreendedor para ser bem-sucedido deve possuir as seguintes características: a) são visionários: eles têm uma visão de como será o futuro e possui

habilidade para fazer com que seus sonhos sejam implementados; b) sabem tomar decisão: tem segurança ao tomar as decisões, principalmente nos momentos de adversidade; c) são indivíduos que fazem a diferença: agregam valor aos produtos e/ou serviços; d) sabem explorar ao máximo as oportunidades: conseguem ser oportunidades onde ninguém outras pessoas não as vêem; e) são determinados e dinâmicos: existe um alto grau de comprometimento dos empreendedores nas ações que por eles implementadas; f) são dedicados: eles dedicam grande parte do seu tempo ao trabalho; g) são otimistas e apaixonados pelo o que fazem: adoram o trabalho que realizam; h) são independentes e constroem o seu próprio destino: na maioria dos casos deixam de ser meros empregados e passam a serem padrões, além de gerarem empregos; i) ficam ricos: mas não vêem o dinheiro como objetivo principal, mais sim consequência do sucesso; j) são líderes e formadores de equipes: os empreendedores têm um senso de liderança incomum; k) são bem relacionados (networking): os empreendedores sabem construir uma rede de contatos; l) são organizados: agem de forma racional, buscando a otimização dos recursos existentes; m) planejam: os empreendedores planejam cada passo de seu negócio, visando sempre analisar os possíveis acontecimentos futuros; possuem conhecimento: buscam continuamente o conhecimento; n) assumem riscos calculados: talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores; o) criam valor para a sociedade: os empreendedores utilizam o capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre buscando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

É interessante ressaltar que o empreendedor de sucesso, além das características citadas leva consigo uma característica singular que é conhecer como poucos o negócio em que atua.

Dolabela (1999a, p. 37), baseado nas pesquisas de Timmons (1994) e Hornaday (1982), apresenta o resumo das principais características dos empreendedores: a) o empreendedor é influenciado por alguém que ele tem como exemplo; b) tem iniciativa, necessidade de auto-realização e é autoconfiante; c) trabalho sozinho; d) tem tenacidade e perseverança; e) aprende com os resultados negativos e o toma como lição; f) é um trabalhador incansável e dispõe de grande energia; g) fixa metas e consegue alcançá-las; h) tem forte intuição; i) é comprometimento com aquilo que faz; j) busca obter *feedback* sobre o seu comportamento e sabe utilizar tais informações; k) utiliza e controlar recursos; l) é sonhador e realista; m) é líder; n) pensa a longo prazo; o) aceitar o dinheiro como recompensa; p) tece “redes de relações” para alcançar os seus objetivos; q) conhece muito bem o ramo em que atua; r) define visões; s) traduz seus pensamentos em ações; t) aprender a partir do que faz. Emoção e afeto são determinantes para explicar o seu interesse; u) tem capacidade para influenciar as pessoas com as quais lida e acredita que pode mudar algo no mundo; v) assume riscos moderados; w) tem alta tolerância à ambigüidade e à incerteza; x) mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidade de negócios.

Na opinião de Mancuso apud Bulgacov (1999, p. 53):

Uma das características que permitem ao empreendedor ser bem-sucedido em seu negócio é a sua capacidade de atribuir tarefas para as demais pessoas. Ele se torna não efetivo quando tenta fazer tudo sozinho. A capacidade de delegação é muito importante para o sucesso do empreendimento e vai contra a tendência natural do empreendedor em centralizar.

Zimmerer e Scarborough apud Bulgacov (1999) acreditam que as características de um empreendedor bem-sucedido são respectivamente: a) pró-ativo: tem iniciativa, são visionários, pensam no longo prazo; b) voltado para os resultados: fixa metas e conseguem alcançá-las; c) comprometido com as pessoas reconhece a importância dos relacionamentos, constroem redes de contato; d) tolerância com a ambigüidade e flexibilidade: conseguem superar situações adversas.

Portanto diante das características citadas fica evidente que os empreendedores de sucesso são diferentes. Estão sempre buscando novas idéias de negócio e verdadeiras oportunidades de mercado, atentos a tudo que ocorre a sua volta, ou seja, são extremamente visionários. Porém, pode-se afirmar que o sucesso não ocorre somente devido as características comportamentais, mas devido a um conjunto de condições presentes no individuo que contribuirá de maneira significativa para o seu sucesso como empreendedor. O que não significa dizer que possuindo tais características o sucesso lhe será garantido: significa dizer que mais chances terá (MARQUES, 1999; NAJBERG, 2000; RODRIGUES, 2001; RIQUELME; WATSON, 2002)

## **2.2 CONSULTORIA EMPRESARIAL**

### **2.2.1 Evolução e tendências da consultoria**

A consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que tem ampliado sua abrangência em muitos países da Europa, Ásia e Estados Unidos. Esta situação também ocorreu no Brasil, principalmente a partir da década de 60, devido, primeiramente, ao crescimento do parque industrial e, em segundo lugar pela necessidade de conhecimento atualizado das técnicas e metodologias da gestão empresarial, na tentativa de fazer frente ao novo cenário de intensa concorrência entre as empresas, resultante da globalização na economia.

De acordo Oliveira (2003, p. 25) algumas tendências da consultoria empresarial são:

Aumento da demanda de consultoria provocado pela busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização da economia; aumento da demanda de consultoria para as empresas consolidarem suas vantagens competitivas; aumento da demanda de consultoria como consequência dos processos de terceirização; aumento da demanda de consultoria pela necessidade de questionamento progressivo da realidade da empresa-cliente visando a um processo de melhoria contínua sustentada; fusões entre empresas de consultoria; Internacionalização dos serviços de consultoria; aumento do número de professores e de universidades que prestam serviço de consultoria.

### **2.2.2 Conceitos de consultoria**

A consultoria empresarial 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 decisão, não tendo, entre tanto o controle direto da situação (OLIVEIRA, 2003, p. 21).

Na opinião de Holtz apud Jacinto (2004, p. 28):

[...] a consultoria não é uma profissão em si mesma, mas uma maneira de exercer uma profissão. O engenheiro que dá consultoria permanece, em primeiro lugar, um engenheiro e, só depois disto, um consultor. O médico que dá consultoria não desiste de ser, em primeiro lugar, um médico, e nem qualquer uma das outras

peças que se voltam para a consultoria muda a sua profissão. Elas simplesmente modificam a maneira e, muitas vezes, o tipo de indivíduos e de organizações aos quais prestam os seus serviços.

A partir desta definição pode-se observar que o consultor deve não só usar o seu conhecimento técnico como também manter na organização um clima de cooperação e interação entre as diversas pessoas envolvidas no processo, para que desta forma possam alcançar os objetivos propostos.

Na visão de Junqueira (1999, p. 128) tal definição pode ser descrita de seguinte forma:

[...] Consultoria de organizações (CO) é a atividade que visa à investigação, identificação, estudo e solução de problemas gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais.

Mediante tais conceitos apresentados, vale ressaltar que, independentemente do tipo de enfoque que seja dado ao processo de consultoria, este apresentará sempre o propósito de dar suporte as pessoas e/ou organizações que necessitem de auxílio para poderem alcançar objetivos fixados pela empresa-cliente, com o auxílio do consultor. O processo consultivo há presença de três personagens imprescindíveis; o consultor, a empresa-cliente e os sintomas que deverão ser cuidadosamente investigados, possibilitando assim a correta identificação das causas dos problemas da empresa-cliente. No decorrer do processo consultivo devem ser apresentadas propostas de ações que visem corrigir os problemas identificados.

### 2.2.3 O consultor

O consultor empresarial é definido como um agente de mudanças externo à empresa-cliente, “que assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais no processo decisório, não tendo, entretanto, o controle direto da situação” (OLIVEIRA, 2003, p. 12).

Neste sentido o mesmo autor (2003, p. 145) defende que qualquer profissional para ser bem sucedido em sua profissão necessita, além da certa vocação, ter habilidade e conhecimento naquilo que pratica. Neste sentido a vocação é considerada como sendo uma escolha, tendência, inclinação e predileção, mas também pendor e talento. A sustentação da vocação de consultor deve ser efetuada por um tripé: a) a integridade que o profissional para atuar como consultor; b) o valor que o profissional da consultoria proporciona para a empresa-cliente; c) a felicidade que o consultor tem e expressa por sua atuação profissional.

O consultor deve enxergar oportunidade, onde os outros vêem problemas, deve saber alcançar metas propostas mediante informações concisas e concretas acerca da empresa-cliente.

### 2.2.4 Características de consultoria

É importante fazer uma diferenciação entre consultoria e outras formas de interação com a empresa-cliente.

De acordo com a visão de Oliveira (2003, p. 95) existem outras formas de interações que o consultor pode ter com a empresa-cliente, além da consultoria:

1) Assessoria: atividade sistemática de auxiliar à empresa ou o responsável de uma unidade organizacional em assuntos gerais ou específicos (jurídicos, relações públicas, etc). Diferencia-se da consultoria por não ter com base um projeto específico;

2) Conselho Consultivo: formação estruturada e coordenada de consultores que trabalham de forma

interativa, visando á alavancagem dos resultados da empresa;

3) Consultoria Executiva: processo interativo de um agente de mudanças externo que assume a responsabilidade de coordenar o processo decisório e de operacionalização das ações da empresa-cliente, deixando de atuar como consultor e atuando como executivo;

4) Consultoria de Risco: é a atuação do consultor na busca efetiva dos resultados na empresa-cliente, sendo que sua remuneração está diretamente relacionada a estes resultados;

5) Treinamento: processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada sobre qualificação dos funcionários e executivos de uma empresa, proporcionando aprendizado de conhecimentos, atitudes e habilidades em função dos objetivos estabelecidos e negociados entre as partes;

6) Palestra: apresentação genérica de um assunto administrativo para uma platéia, geralmente heterogenia quanto a seus conhecimentos e interesses profissionais, com possível debate, mas sem o aprofundamento na aplicação em uma empresa específica.

7) Pesquisa: instrumento de investigação das condições dos diversos fatores que interagem, basicamente, na ação mercadológica e no modelo de gestão empresarial;

8) Auditoria: análise de diversos elementos contábeis e processuais verificando a exatidão e fidelidade dos procedimentos, demonstrações e relatórios, de acordo com os princípios estabelecido por lei e pela empresa.

Quadro 1 - Formas de interação com a empresa-cliente

Fonte: Adaptada de Oliveira (2003)

Na análise feita sobre as diversas formas de interações que o consultor poder ter com a empresa-cliente tem por objetivo a eficiência e eficácia na prestação de serviços requeridos pela empresa-contratante. O consultor, porém, deve se ter bastante cautela na condução dos seus relacionamentos profissionais. Neste sentido, por questões éticas, as empresas de consultoria não devem prestar serviços de auditoria, pois tal situação pode representar um conflito de interesses. Então sob esta ótica não se deve propor consultoria sobre situações auditadas na empresa-cliente.

Outra questão que ainda deve ser considerada é o papel da consultoria. Muitas ações que as consultorias podem propor devem ser implementadas pelas unidades da empresa-cliente. Muitas vezes as responsabilidades da consultoria não são bem compreendidas pelo contratante dos serviços. O papel da consultoria pode gerar grandes críticas dos clientes, pois o sentimento que pode ficar é de que o consultor entra na empresa, questiona tudo e depois apresenta uma proposta que não executa e/ou acompanha indiretamente os resultados obtidos. Isto pode despertar um sentimento de desconfiança na empresa-cliente, quando não há um correto entendimento das responsabilidades numa relação de consultoria.

### **2.2.5 Necessidade da Consultoria**

A contratação dos serviços de consultoria representa um momento-chave de interação entre a empresa-cliente e a empresa de consultoria ou o consultor. Portanto deve-se considerar a realidade da empresa-cliente, levando em consideração qual é o seu negócio atual e quais os resultados já alcançados, bem como a situação futura almejada pela empresa.

As empresas-clientes geralmente ficam em dúvida, para quais assuntos administrativos devem contratar os serviços de consultoria. Para sanar tal dúvida, Oliveira (2003) sugere que seja feita uma análise valendo-se de três situações distintas: a) o assunto a ser analisado é o

próprio negócio da empresa: neste caso o consultor deverá possuir competências necessárias para contribuir com metodologias e técnicas administrativas exigidas para formulação de propostas que atendam as aspirações da empresa; b) o assunto a ser analisado é um sistema ou processo da empresa: o consultor só deve ser contratado se possuir competências específicas requeridas; c) o assunto a ser analisado é a atuação dos executivos e profissionais da empresa-cliente e o correspondente processo decisório: em tal situação não se deve delegar este processo para o consultor, pois a decisão é uma prerrogativa do executivo da empresa.

É importante para a contratação e o sucesso da consultoria que o empresário reconheça que enfrenta problemas e esteja cômico de que é preciso recorrer a um suporte de uma consultoria empresarial. Reconhecida à necessidade de apoio, os empresários devem reconhecer os benefícios que podem ser colhidos a partir da contratação dos serviços de consultoria.

É recomendável que a empresa cliente saiba o que realmente quer e identifique os motivos que gerou a necessidade de buscar no mercado os serviços de consultoria. Na opinião de Junqueira (1999, p.14) “contratar um consultor sem ter um consenso a respeito dos resultados desejados é dar “sopa para o destino”. Caso não existe um consenso, o cliente precisa comunicar ao consultor que conta com ele para atingir o objetivo. Ainda segundo o mesmo autor (1999, p. 14) é preciso fazer a seguinte pergunta: “Precisamos realmente de um consultor? Será que não podemos resolver isto com recursos internos?” Analisando de forma mais profunda a segunda indagação, deve-se levar em consideração se a execução do trabalho realizada por pessoal da própria empresa certamente trará ganhos em termos de conhecimento do negócio ou podem causar perdas em competência técnica ou mercadológica. A avaliação dos pontos positivos e negativos da contratação de serviços de consultoria dependerá de uma gama multivariada de fatores que somente a empresa-cliente poderá avaliar.

### **3 METODOLOGIA**

Para desenvolvimento da pesquisa discutida neste artigo foi realizada pesquisa exploratória, mediante abordagem de procedimento técnico de base qualitativa e quantitativa. (UFSC, 2006). A pesquisa foi dividida em duas etapas distintas: a primeira através de uma revisão bibliográfica, com o objetivo de analisar e fundamentar os conceitos referentes aos objetivos específicos deste trabalho; a segunda fez uso de pesquisa de levantamento de dados, com o auxílio de entrevista estrutura contendo 14 questões, sendo sete abertas e sete fechadas, aplicada a trinta consultores empresariais do Estado da Bahia.

As fontes utilizadas na pesquisa foram primárias e secundárias. Além da investigação junto aos consultores, utilizou-se de dados extraídos de documentos na área objetivo de estudo.

A amostra escolhida foi não-probabilística, uma vez que não existiram informações concretas sobre o número exato de empresas que atuam na área de consultoria empresarial no Estado da Bahia. Deste modo foi definida uma amostra não-probabilística, por conveniência, A pesquisa foi realizada nos meses de abril e maio de 2008. Após o levantamento os dados foram tabulados em planilhas elaboradas no Microsoft Excel 2003, seguido da sua avaliação.

### **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Dentre os consultores entrevistados 57% prestam consultoria a mais de 4 anos. Por este motivo possuem empresas relativamente consolidadas, 58% dos pesquisados possuem acima de 16 empresas-clientes e prestam em média (43%) um número superior 10 consultorias mês. O tempo médio para a prestação do serviço, na opinião de 57% dos pesquisados varia em torno de 4 a 15 meses e 29% afirmaram que o tempo em questão depende da necessidade de cada empresa.

No que se refere ao principal motivo que os levaram a montarem seu próprio negócio 57% relataram o desejo de auto-realização e 43% afirmaram que foi devido à oportunidade de negócio. Dornelas (2001) afirma que para os empreendedores as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, porém não as identificam como sendo algo pratico para transformá-las em oportunidade. Portanto ele consegue ver as oportunidades e explorá-las da melhor maneira possível, isso através de dados e informações. Segundo Dolabela (1999a) e Silva (1999), existe no empreendedor uma grande necessidade de realização, sendo esta considera como uma busca incessante do mesmo.

A seguir é apresentado o quadro 1 que serve para demonstrar em que grau de intensidade o consultor estar posicionado, ou seja, quais das características abaixo relacionados ele considera possuir e quais ele relata precisar aprimorar. Para tanto utilizou-se como parâmetro a coluna 3 (normal em comparação com outras pessoas) como sendo indicações de grau mediano, as colunas 1 e 2 (um pouco baixo e regular) como indicações de características que não são consideradas empreendedores e as colunas 4 e 5 (um pouco acima do normal e altíssimo ) como sendo indicações das características empreendedoras.

Mediante a apresentação do quadro 1, constatou-se que 100% dos consultores pesquisados afirmaram *amar o que faz e dedicam-se à leitura*. Na visão de Dornelas (2001) os empreendedores adoram o trabalho que realizam e busca continuamente o conhecimento.

Os atributos referentes a *assumir riscos, intuição, praticidade, busca de informações no mercado, fazer planejamento, firmar parcerias e criatividade*, ficaram (quando se comparado com os demais) com um percentual relativamente baixo, ainda que acima de 50%. Diante disto é notórios que os consultores pesquisados se mostraram muito cautelosos quando a questão é assumir riscos. O verdadeiro empreendedor é aquela pessoa que está disposta a assumir riscos. Vale ressaltar que os riscos devem ser altamente calculados. Neste sentido o empreendedor analisa cuidadosamente as verdadeiras chances de sucesso. Assim sendo, assumir riscos passa a ter uma relação de desafio. Ainda abordando o mesmo autor, o planejamento deve ser utilizado de contínua pelo o empreendedor, pois cada passo do sue negócio de ser planejado de forma detalhada, visando sempre analisar os possíveis acontecimentos futuros. (SÁ, 1995; SEBRAE, 2004a, 2004b;

Atributos	Um pouco baixo, ainda devo melhorar	Regular, mas estou aprimorando este atributo	Normal em comparação com outras pessoas	Um pouco acima do normal	Altíssimo
Autoconfiança	0%	0%	29%	29%	42%
Liderança	0%	0%	14%	57%	29%
Iniciativa	0%	0%	14%	14%	72%
Persistência	0%	0%	14%	29%	57%

<b>Intuição</b>	0%	14%	29%	43%	14%
<b>Assumir riscos calculados</b>	0%	0%	43%	43%	14%
<b>Amar o que faz</b>	0%	0%	0%	43%	57%
<b>Auto-realização</b>	0%	0%	14%	43%	43%
<b>Comprometimento</b>	0%	0%	29%	14%	57%
<b>Conhecimento de consultoria</b>	0%	0%	29%	57%	14%
<b>Conhecimentos gerais</b>	0%	0%	29%	57%	14%
<b>Energia para o trabalho</b>	0%	0%	29%	29%	42%
<b>Dinamismo</b>	0%	0%	29%	42%	29%
<b>Explora oportunidades</b>	0%	14%	14%	43%	29%
<b>Trabalho sozinho</b>	0%	14%	72%	14%	0%
<b>Dedicação à leitura</b>	0%	0%	0%	57%	43%
<b>Curiosidade</b>	0%	0%	14%	57%	29%
<b>Praticidade</b>	0%	0%	57%	14%	29%
<b>Racionalidade nas decisões</b>	0%	14%	14%	29%	43%
<b>Busca por informações do mercado</b>	0%	0%	42%	29%	29%
<b>Fazer planejamento</b>	0%	0%	42%	29%	29%
<b>Saber gerenciar</b>	0%	0%	14%	57%	29%
<b>Firmar parcerias</b>	0%	0%	43%	14%	43%
<b>Criatividade</b>	0%	0%	42%	29%	29%

Quadro 1 - Grau de intensidade dos consultores

Fonte: (Pesquisa de campo, 2008)

O atributo referente a *trabalhar sozinho* 86% dos consultores deixou claro a necessidade de aprimorar este atributo, pois se consideraram regulares ou normais. Para tanto alguns autores defendem que trabalhar sozinho é uma característica empreendedora, porém outros autores como Bulgacov (1999) afirma que o empreendedor deve possuir a capacidade de atribuir tarefas para as demais pessoas e que se torna não efetivo quando tenta fazer tudo sozinho, ou seja, a capacidade de delegação é muito importante para o sucesso do empreendedor. Nos demais atributos houve uma variação compreendida entre 71% a 86%, estando a maioria delas na opção um pouco acima do normal.

Na questão feita com o intuito de saber dos consultores sobre o que pode ser feito para diminuir a distância existente entre as consultorias e as empresas do Estado da Bahia, as respostas obtidas foram diversificadas: 29% responderam que a distância poderia deixar de existir ou ser relativamente diminuída se houvesse parcerias entre outras empresas. 14% estabelecer uma relação de confiança; 14% proatividade dos consultores; 14% criação de laboratórios (incubadoras ainda na faculdade para os estudantes); 29% criar oportunidade de divulgação sobre os serviços prestados.

Quando questionados a responderam o que a sua empresa faz ou pretende fazer para diminuir esta distância; 29% disseram que no momento não estão contribuindo, 29% estão buscando firmar parcerias, 29% trabalhando com responsabilidade e 13% divulgando o serviço prestado.

No que se refere à expansão dos serviços de consultoria na cidade; 43% concordam que deve haver uma formação de uma Associação de Empresas de consultoria, 14% consultores capacitadas, 14% trabalhar com responsabilidade e 29% estabelecimento de parcerias.

A partir das análises feitas percebe-se que as respostas foram bem parecidas, observa-se, no entanto que a característica *empresarias firmar parcerias*, fora citada pela maioria dos pesquisados. Devido a isso se percebe que segundo os consultores empresarias firmar parceria pode ser visto como uma atitude que pode contribuir de forma substancial para diminuir a distância existente, bem como auxiliar na expansão dos serviços de consultoria empresarial. Com relação a esta característica Dolabela (1999a) afirma que o empreendedor tece “redes de relações” (contratos amigos) moderadas, porém utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objetivos. Observou-se também que na opinião de 43% dos pesquisados a formação de uma Associação de Empresas de Consultoria, contribuiria para a expansão dos serviços, pois a partir disto poderia evitar que pessoas não qualificadas atuassem no mercado do Estado da Bahia.

## 5 CONCLUSÕES

Analisando as diversas características empreendedoras apontadas pelos os consultores pesquisados, chegou-se a conclusão que estes possuem várias características (como demonstrado no quadro 1). Diante da análise feita observou-se que os consultores empresariais (objeto de estudo) possuem um nível médio de ação empreendedora. Logo este nível, por si só, não será capaz de reverter o distanciamento em questão, num período relativamente curto.

Portanto, mediante os resultados obtidos, recomenda-se que os consultores empresariais, na tentativa de diminuir tal distância, de forma mais eficiente e eficaz, possam aprimorar características imprescindíveis para o sucesso do empreendimento, tais como; firmar parcerias, uma vez que esta foi apontada pela grande maioria dos pesquisados, como sendo uma das soluções mais viáveis na tentativa de sanar o problema proposto, além da praticidade, uma maior busca de informação no mercado, fazer planejamento, assumir riscos calculados. Portanto, sugere-se que os consultores empresariais tornem-se mais proativos diante da atual realidade do cenário empresarial do Estado da Bahia.

Ao término deste trabalho de pesquisa, pode-se indicar: que outros trabalhos possam ser realizados, pois o objetivo da pesquisadora não foi esgotar o tema; que futuros pesquisadores possam comparar os resultados obtidos nesta pesquisa com outras pesquisas realizadas em outros Estados da Federal; que também possa se realizada uma pesquisa sob a

óptica de empresário sobre o porquê de existir uma distância entre eles e as empresas de consultoria; pesquisar junto às instituições superiores como ocorre o desenvolvimento de competências na área de empreendedorismo e consultoria empresarial; e por fim, sugerir que pesquisas semelhantes possam ser desenvolvidas, sob outras abordagens metodológicas.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

BEDÊ, M. A. **Sobrevivência e mortalidade de empresas paulistas de 1 a 5 anos.** São Paulo: SEBRAE, 2004.

BULGACOV, Sérgio. (org). **Manual de gestão empresarial.** São Paulo: Atlas. 1999

DOLABELA, Fernando, et al. **Oficina do Empreendedor.** São Paulo: Cultura Editores Associados. 1999a

\_\_\_\_\_. **O Segredo de Luísa:** Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios; como nasce um empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados. 1999b

\_\_\_\_\_. **Ensino de empreendedorismo na educação básica como instrumento do desenvolvimento local sustentável:** a metodologia pedagogia empreendedora. Disponível em: <<http://www.dolabela.com.br/>>. Acesso em: 17 jun. 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001

DUTRA, I.de S. **O perfil empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina. Londrina, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

HISRICK, Robert D; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

JASCINTO, Paulo Ricardo B. **Consultoria empresarial:** procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas. 2004. Dissertação. (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004

---

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Cada empresa tem o consultor que merece:** como otimizar as relações entre clientes e consultores. São Paulo: Editora Gente, 1999.

MARQUES, Antônio Carlos F. **Deterioração organizacional:** como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo: Makron Books, 1994.

NAJBERG, S. et al. Sobrevivência das Firms no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, 7, 13, p.33-48, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial:** conceitos, metodologias, práticas. 4 ed. São Paulo. Atlas, 2003.

RIQUELME, H. e WATSON, J. Do venture capitalists' implicit theories on new business success/failure have empirical validity? **International Small Business Journal**, 20,4, p.395-420, 2002.

RODRIGUES, S. L. **Depois da tempestade.** PEGN. p. 60-61, São Paulo, out. 2001.

SÁ, Raquel Cristina Radamés de. **Universidades federais brasileiras:** uma contribuição à discussão sobre crise e declínio nas organizações. São Paulo: EASP/FGV, 1995.223p. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1995.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil.** Relatório de Pesquisa. Brasília: Sebrae, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Guia do candidato empreendedor:** a confiança que você deposita na pequena empresa, o eleitor deposita nas urnas. São Paulo: Unidade de Políticas Públicas do Sebrae Nacional, 2004b.

SCHLINDWEIN, Claiton. **Empreendedores, o desafio do negócio próprio:** uma análise da criação de micro e pequenas empresas. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SILVA, J. S. **Fatores determinantes da mortalidade da micro e pequena empresa industrial de criação e abate de aves, na grande Natal/RN.** Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), 1999.

UFSC. **Metodologia científica.** Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2006. Disponível em: <<http://www.ieb.ufsc.br/AVE/metodologia.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2006.

VIAPIANA, C. Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa. In: **II**

**EGEPE- Encontro Nacional sobre Empreendedorismo e Micro e Pequenas Empresas,** Londrina, 2001.

WATSON, J. Failure rates for female-controlled businesses: are they different? **Journal of Small Business Management**, 41,3, p.262-277, 2003.

---

ZACHAHARAKIS, L.; MEYER, D.; DeCASTRO, J. Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, 37, 3, p.1-14, 1999.