

Análise do processo de consultoria aplicado na solução estratégias empresariais do SEBRAE

Bárbara Amorim Farias (UFPE)
Antonio De Souza Silva Júnior (UFPE)

O processo de consultoria é uma prática que ganha destaque diante da dinâmica competitiva que rege as organizações. Percebe-se que a sobrevivência em um ambiente complexo e de incertezas, e as dificuldades em lidar com tecnologias que não conseguem dominar totalmente, levam as organizações a utilizarem estratégias que só devem ser formuladas depois de uma análise ambiental e de uma verificação de suas forças e limitações internas (ANSOFF, 1973; PORTER, 1986; 1991), e é com esse intuito que gestores buscam intervenções que viabilizem estratégias que permitam o avanço dos seus negócios. Diante do exposto, este estudo qualitativo, objetiva analisar o processo de consultoria, através de análise da Solução Estratégias Empresariais, ofertado pelo SEBRAE. Foi estudado o papel do consultor, do cliente e do SEBRAE, junto à proposta da teoria. Os resultados obtidos nessa pesquisa destacam que o processo desenvolvido na solução, requer total disponibilidade e disposição dos praticantes para diagnosticar os problemas e propiciar soluções, através do processo de análise, desenvolvimento e avaliação das práticas que permitirão obter atividades estratégicas organizacionais.

Palavras-chave: Consultoria; Consultor; Cliente; SEBRAE.

The consultation process is a practice that is highlighted on the competitive dynamics governing organizations. Realizes that the survival in a complex environment and uncertainties, and difficulties in dealing with technologies that can not totally dominate, leading organizations use strategies that should only be made after an environmental analysis and verification of their forces and internal constraints (ANSOFF, 1973; PORTER, 1986, 1991), and it is with this intention that managers seek interventions that enable strategies that will advance their business. Given the above, this qualitative study aims to analyze the process of consulting through analysis of Solution Business Strategies, offered by SEBRAE. We studied the role of the consultant, the client and SEBRAE, with the proposed theory. The results of this research highlight that the process developed in the solution requires full availability and willingness of practitioners to diagnose problems and provide solutions, through the process of analysis, development and evaluation of practices that will achieve strategic organizational activities.

Keywords: Consulting, Consultant, Client; SEBRAE.

1 Introdução

A economia de Pernambuco evoluiu consideravelmente na última década. Segundo dados da FIEPE, em setembro de 2011, a taxa de crescimento de pessoal ocupado assalariado em Pernambuco, no setor industrial, aumentou 8,5% em relação a set/2010, onde os estados como São Paulo, Santa Catarina e Bahia tiveram taxas de -0,2%, -0,5% e -0,5% respectivamente (FIEPE, 2012).

Na região Agreste, e mais especificamente na cidade de Caruaru, são notórias as características de mudanças no cenário comercial e industrial. O Polo de confecções do Agreste, um dos principais propulsores do desenvolvimento da região, segundo a FIEPE, agrega mais de mil empresas formais e informais do ramo, sendo um dos maiores arranjos produtivos locais (APL) do Brasil.

A cidade fica a 130 km da capital, Recife. E em uma localização privilegiada, entre o Litoral e o Sertão, estando presente nas principais rotas do estado. Caruaru é chamada de Capital do Agreste, por ser o maior centro metropolitano do agreste pernambucano.

Segundo a Secretaria de Desenvolvimento do Estado, em 15 anos Caruaru cresceu de 231 mil para 314.912 habitantes, sendo a sexta maior do Estado entre os 185 municípios e o PIB per capita passou de R\$ 7.452,70 para R\$ 8.108,52 em aproximadamente quatro anos, conforme exposto pela Prefeitura da cidade (CARUARU, 2012).

A região passa a ser vista como contribuinte assídua para o crescimento do estado, isso resulta em investimentos que desencadeia outras muitas oportunidades de negócios para os empreendedores que já estão no mercado e também para os que pretendem fazer parte desse contexto. Com esse desempenho, a Região está atrativa a investimentos regionais, nacionais e até internacionais. Diante desse cenário, abre-se a porta para a educação em gestão, pois Micro e Pequenas empresas que cresceram e crescem acompanhando o desenvolvimento da região, passam a sentir necessidade de se estruturar estrategicamente nessa dinâmica competitiva.

Com a demanda existente para educação organizacional, o mundo da consultoria encontra oportunidade, e o objetivo desse é ajudar os clientes a perceberem, entenderem e agirem sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente (SCHEIN, 1972).

Dentro dessa perspectiva há a procura pelo SEBRAE, que tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo (SEBRAE, 2012).

Um dos produtos que compõe o portfólio do SEBRAE é o SEBRAE MAIS – Programa para Empresas Avançadas. Esse programa é composto por oito soluções empresariais: Gestão Financeira, Gestão da Inovação, Planejando para Internacionalizar, Gestão da Qualidade, Estratégias Empresariais, Encontros Empresariais, Ferramenta de Gestão Avançada e Empretec.

O programa citado reúne diversas modalidades – consultorias individualizadas por empresas, workshops, capacitações, palestras e encontros. Cada solução possui uma aplicação particular.

A solução Estratégias Empresariais, que será estudada nesse trabalho, propõe fazer uma análise completa do ambiente empresarial da empresa cliente e a partir dessa análise desenvolver e implantar o Plano de Ação Estratégico (PAE). A realização da solução acontece em 5 encontros coletivos, realizados aproximadamente a cada 15 dias e nos intervalos desses encontros acontecem as consultorias por empresa, totalizando 36h de consultoria coletiva e 11h de consultoria individual.

A sobrevivência em um ambiente complexo e de incertezas, e as dificuldades em lidar com tecnologias que não conseguem dominar totalmente, levam as organizações a utilizarem estratégias que só devem ser formuladas depois de uma análise ambiental e de uma verificação de suas forças e limitações internas (ANSOFF, 1973; PORTER, 1986; 1991), com

isso, os empresários pretendem acompanhar o ambiente competitivo ao qual estão inseridos e procuram terceiros para que viabilizem estratégias que permitam o avanço dos seus negócios.

Todavia, indagações sobre a moderna estrutura da indústria de consultoria aumentam cada vez mais, e estudos sobre esses aspectos ganham espaço na literatura acadêmica. Junto às indagações estão as críticas, onde consultor é retratado como um profissional que não conhece o negócio do cliente, foca exclusivamente seus próprios interesses, busca empurrar para o cliente soluções para problemas inexistentes, abusa dos recursos cênicos e da retórica e é arrogante (WOOD JR; CALDAS, 2002).

Tendo em vista que a consultoria é uma atividade de interações constantes que envolvem muitas pessoas com interesses diversos (FEITOSA; PEDERNEIRAS, 2010, p.166), o foco desse trabalho será na análise dos três pilares que estão compondo a realização da consultoria: O SEBRAE, com a sua metodologia, o Consultor e a Empresa cliente com os seus respectivos tomadores de decisões. Diante dessa análise, este trabalho propõe estudar como acontece o processo da consultoria aplicada pelo SEBRAE através da Solução Estratégias Empresariais.

2 Consultoria Organizacional

A consultoria organizacional é enfocada como sendo fundamentalmente um método de melhoria das práticas de gerenciamento das organizações. (IANNINI, 1992). Ela pode ser caracterizada como sendo um serviço de aconselhamento, do consultor para o cliente, de modo que este possa ajudá-lo a incrementar sua capacidade, para que seus objetivos organizacionais sejam atendidos (WEIDNER; KASS, 2002).

O trabalho de consultoria apresentou um grande crescimento nas ultimas décadas, devido à constante busca das organizações ao conhecimento atualizado das técnicas e metodologias da gestão empresarial, a fim de se manterem competitivas diante das constantes mudanças do ambiente empresarial, resultante da globalização da economia (OLIVEIRA, 1999). De acordo com Czarniawska e Joerges (1996), a busca pela competitividade, em função da dinâmica do mercado, pode ocorrer através da reprodução de práticas de outras organizações, especialmente as concorrentes, ou em função de uma mudança planejada a fim de buscar uma inovação e estar à frente das outras.

A consultoria, como atividade profissional de auxílio à gestão, acompanhou a evolução das organizações em tamanho e complexidade, na metade do século XIX e início do XX nos Estados Unidos (DANADONE, 2001), conferindo a esse país o berço do desenvolvimento das maiores empresas do segmento.

Este, teve grande crescimento a partir da década de oitenta. Fatores como: as ideias de gestão empresarial japonesa, o advento das “Filosofias da Qualidade”, além do crescimento do mercado de certificação sobre procedimentos de gestão e de processo produtivos, representados principalmente pelas normas ISO, por fim as mudanças organizacionais associadas aos redesenhos organizacionais, a partir do “*core business*” da empresa, impulsionaram o crescimento deste setor. A partir dos anos noventa o setor ganha em destaque e importância nos meios gerenciais e empresariais, visto as taxas de crescimento na receita que saltaram de US\$ 22 bilhões em 1990 para mais de US\$ 100 bilhões dez anos depois (DANADONE, 2004).

Este crescimento deve-se então à constante busca das organizações à necessidade de conhecimento atualizado das técnicas e metodologias da gestão empresarial, para fazer adaptar-se às constantes mudanças do ambiente empresarial, resultante da globalização da economia (OLIVEIRA, 1999).

Todavia, durante a década de noventa ocorreram muitas discussões sobre o modismo e gurus gerenciais, e passou-se a questionar a eficácia e as formas de atuação dos consultores. Assim, começam a aparecer de forma sistemática críticas à sucessão de “fórmulas salvadoras

de empresas”. Este fato influenciou na forma de atuação dos consultores, principalmente no tocante, de não poderem mais, como outrora, “vender análises e ideias de mudanças, mas sim, conjuntamente ao diagnóstico e pacotes gerenciais, um movimento da direção de implementar soluções propostas” (DANADONE, 2004).

Neste sentido, ao se estudar as empresas de consultoria percebe-se uma convergência do foco da intervenção para a aprendizagem do cliente em conexão com o processo de mudança. Assim, a consultoria não mais pode ser vista como uma aplicação de uma metodologia pré-estabelecida, mas sim como um processo em que o consultor deve envolver o cliente para que este se apodere do conhecimento gerado (WERR, et al, 1986).

Nessa perspectiva de uma consultoria que não objetiva só “dizer o que está de errado com determinado setor”, mas procura dar ao cliente uma visão do que está ocorrendo ao redor dele, com ele, e entre ele e outras pessoas (SCHEIN, 1972), é que chegamos ao entendimento da proposta base da consultoria organizacional.

A natureza da Consultoria Organizacional define-se como uma relação de conhecimento e ajuda que se estabelece entre consultor e organização-cliente, para que a organização se renove, através da maior participação e satisfação de seus membros, e da melhoria contínua da qualidade e produtividade de seus bens e seus serviços prestados à sociedade (IANNINI, 1992).

Ela se baseia na hipótese de que a própria organização tem possibilidade de melhorar seu desempenho, ou seja, a consultoria é percebida como um processo que deve ser construído conjuntamente entre o consultor e o cliente, e que visa à resolução do problema e à capacitação do cliente, para que este aprenda a resolver as dificuldades enfrentadas. Assim, os indivíduos devem criar uma postura de independência em relação ao consultor, uma vez que, ao final do processo de intervenção, eles devem ser capazes de tomar suas próprias decisões.

O sucesso da consultoria depende, em parte, da habilidade de observar e pesquisar o comportamento individual e interpessoal, a estrutura hierárquica, a rede de posições e papéis exercidos por pessoas e, enfim, a cultura organizacional que, em grau maior ou menor, influencia com suas próprias contribuições o ambiente de trabalho. (IANNINI, 1992)

No entender de Iannini (1992), a consultoria organizacional se propõe a: 1. Estabelecer uma relação de ajuda e de conhecimento com o cliente; 2. Enfocar os problemas organizacionais em questão; 3. Promover a melhoria dos processos organizacionais; 4. Facilitar a participação e satisfação de seus membros e 5. Produzir, com qualidade, bens e serviços à sociedade.

Nessa perspectiva, a seguir analisaremos dois tipos de consultoria, de pacote e de processo.

2.1.1 Consultoria de pacote

Para Czander e Eisold (2003) e Crocco e Guttmann (2010), o objetivo da consultoria organizacional é oferecer soluções e opções de mudanças para as organizações contratantes. Gbadamosi (2005), por sua vez, advoga que os consultores organizacionais exercem um papel importante nas mudanças organizacionais, uma vez que seu trabalho pressupõe conhecimentos específicos e o arcabouço de experiências. Deste modo, a consultoria organizacional é um sistema de conhecimento baseado na *expertise* para ajudar a desenvolver as organizações. Para tanto, considera aspectos do ambiente, tamanho, estratégia, tecnologia, gestão, para fazer recomendações sobre a complexidade, formalização, centralização, *locus* de controle, entre outros (BALIGH; BURTON; OBEL, 1996).

Nesse modelo de consultoria, o nível de flexibilidade é reduzido, ou seja, existe uma alta dose de rigidez nessa estrutura, pois o consultor se utiliza de uma metodologia quase fechada, com base em conceitos reconhecidos e práticas testadas (CROCCO E GUTTMANN, 2010).

Consultores organizacionais estão, quase sempre, relacionados com mudanças, com foco no incremento da eficiência do cliente (MASSEY, 2000). Portanto, o trabalho do consultor é indicar ao cliente possíveis caminhos a serem seguidos. Conforme Czander e Eisold (2003), essas indicações estão diretamente relacionadas ao diagnóstico feito pelo consultor. Deve-se destacar, então, o significado do diagnóstico tanto para o consultor quanto para o contratante. Para o consultor, o diagnóstico permite entender a natureza do problema que, por sua vez, possibilitará conceber e elaborar o projeto de intervenção. Para o cliente, as informações do diagnóstico dizem respeito a dois aspectos: a) Entender a verdadeira natureza do problema e, com isso, chegar a um melhor entendimento dos desejos coletivos associados ao problema apresentado; e b) Saber quais as forças que deverão ser mobilizadas para uma mudança organizacional significativa (CZANDER; EISOLD, 2003). Para isso, o consultor deve observar e se adaptar ao estilo do cliente, entender os símbolos que são utilizados, os valores que são compartilhados e as diferentes expectativas que nortearão o processo (GBADAMOSI, 2005). Essas expectativas devem estar alinhadas para que o consultor proveja o trabalho como acordado.

Contrário a isso, Grocco e Guttmann (2010), dizem que a adequação à realidade de seu cliente é praticamente inexistente ou extremamente reduzida, acreditando firmemente que a empresa é que deve se adaptar ao método e não o método se adaptar à empresa.

Quanto à negociação, ela é difícil e complexa e o nível de resistência é alto, porque o método é transferido de maneira diretiva, sem consenso (GROCCO; GUTTMANN, 2010).

2.2 Consultoria como processo

A perspectiva da consultoria como um processo de geração de autonomia vem sendo defendida por diversos autores (ARGYRIS, 1970; SCHEIN, 1972). De acordo com Schein (1972), a principal tarefa do consultor é ajudar a organização contratante a tornar-se o seu próprio diagnosticador, de modo que o consultor atue no sentido de apoiar o cliente a tomar decisões, agindo em consequência, por conta própria. Nesse sentido, o consultor deve iniciar a prestação de serviço instigando a capacidade de questionar do cliente, mantendo-o focado em seus próprios problemas e, ao mesmo tempo, trabalhando ativamente para solucioná-los (SCHEIN, 1972).

Consultoria de processo ou de procedimento é um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente (SCHEIN, 1972).

Um dos autores a primeiro defender esta perspectiva é Chris Argyris. Este autor (1970) desenvolveu a Teoria da Intervenção. Neste trabalho ele afirma que a intervenção é um processo de entrada num sistema de relações em andamento, que consiste em um interveniente externo aproximar-se de pessoas, grupos ou intentos com o propósito de ajudá-los. Segundo ele há muitas razões pelas quais alguém pode desejar intervir, podem ir desde a ajuda para que os clientes tomem suas próprias decisões sobre o tipo de auxílio que precisam, até coagir os clientes a fazerem o que o interveniente quer que eles façam (ARGYRIS, 1970).

Todavia, na visão de Argyris (1970), deve ser respeitada a interdependência entre o consultor e o cliente, e a atenção daquele deve ser em como manter ou aumentar a autonomia deste, para que ele possa se tornar capaz de diagnosticar e solucionar seus próprios problemas. E, além disso, possa continuar a ser cada vez mais eficaz nestas atividades e ter necessidade decrescente do consultor. Esta visão julga o cliente como uma unidade auto-responsável e que tem a obrigação de manter o controle do seu próprio destino (ARGYRIS, 1970).

A intervenção bem-sucedida depende de três tarefas primárias e que são partes integrais de qualquer intervenção, independentemente de quais sejam os objetivos: a) informação válida. Neste aspecto, o diagnóstico de um consultor deve incluir variáveis que sejam manipuláveis pelo cliente e suficientemente completas para que, manipuladas, resultem

em mudança eficaz; b) escolha livre, para isso a atividade de intervenção, independentemente dos seus objetivos e interesses, deve ser de tal forma concebida e executada que o cliente para manutenção de sua autonomia, visto que a pessoa comprometida tem bases para agir com suas próprias forças (ARGYRIS, 1970).

Para o sucesso na relação consultor-cliente é importante que as informações sejam válidas e as experiências, compartilhadas para que tanto o consultor quanto o cliente possam aprender através desta e, cada vez mais, a confiança mútua se estabeleça nesta relação (RAYLE, 2005). Neste processo a autora atenta que o consultor precisa fazer com que o cliente entenda a proposta e o desenvolvimento do trabalho. Para isso é importante que aquele possua competências para desenvolver atividades que estejam em linha com os problemas enfrentados pelo cliente (CHRUSCIEL, 2004).

O processo desse modelo de consultoria Schein (1972) divide em seis fases: 1. Contato inicial com a organização-cliente; 2. Definição da relação, contrato formal e contrato psicológico; 3. Seleção de um ambiente e de um método de trabalho; 4. Reunião de informações e diagnóstico; 5. Intervenção; 6. Retração do envolvimento e 7. Conclusão.

O contato inicial é feito quando algum membro da organização do cliente telefona para mim ou me escreve, apresentando algum problema que esteja perturbando ou que ele esteja começando a perceber em algum setor da organização (SCHEIN, 1972). Segundo Iannini (1992), o contato inicial é predominantemente verbal: o cliente tenta expressar suas dificuldades e nós, consultores, é que procuramos escrevê-las e submetê-las novamente ao crivo do cliente, para aprovação ou reformulação do que foi dito por ele. De acordo com Schein (1972) a fase de contato inicial pode se constituir de um ou mais encontros entre consultor e cliente.

Segundo Iannini (1992), a sondagem entre o consultor e o cliente pode levantar questões tais como:

Momentos do sistema/cliente: História, sintomas sentidos, causas identificadas, consequências e efeitos, reações e resistências a mudanças;
Onde o cliente quer chegar;
O que o cliente deseja ou espera do consultor;
O que o consultor pode oferecer: Sua filosofia gerencial, suas condições mínimas de trabalho;
O que o consultor necessita ou espera do cliente;
Desafios, riscos e possibilidades da consultoria;
Confiança, abertura e influência mútua.

Entende-se ainda que o consultor deve examinar, num primeiro instante, algumas características básicas da organização-cliente, tais como normas e valores, recursos e limitações, relações de poder e mando, nível de eficácia e eficiência, qualidade e produtividade da organização. (IANNINI, 1992).

Após o contato inicial, é a fase da definição da relação e do contrato. Na fase de definição da relação, o autor Schein (1972), relata que é onde o consultor e o representante da organização definem quem serão as pessoas que participarão da próxima reunião, denominada de reunião de reconhecimento mútuo.

Segundo Schein (1972), os critérios para se saber quem deve estar presente na reunião de reconhecimento são os seguintes:

Um membro do escalão superior da organização, com poder de influência;
Alguém suficientemente esclarecido que reconhece a necessidade da organização em ser auxiliada na busca de solução dos problemas organizacionais;

Um membro que questione acontecimentos e situações específicas que exigem providências;
Alguém já familiarizado com a ideia de poder ser ajudado pela consultoria.

Segundo Schein (1972) os propósitos da reunião de reconhecimento mútuo são: a) Determinar, com mais precisão, qual é o problema; b) Avaliar se minha participação no estudo do problema pode ser útil ao cliente; c) Verificar se o problema desperta o meu interesse; d) Preparar os próximos passos do trabalho se as respostas (b) e (c) forem positivas.

Nessa reunião são estabelecidos o contrato formal e o contrato psicológico. (SCHEIN, 1972). De acordo com Iannini (1992), no contrato formal se determinam expectativas e compromissos mútuos sobre o relacionamento entre ambos. É a decisão formal com respeito a quanto tempo será dedicado à consultoria, que serviços serão executados, e qual forma e montante de pagamento serão empregados.

No contrato psicológico, é basicamente, o que o cliente e o consultor esperam ganhar com o relacionamento (SCHEIN, 1972), ou seja, são as expectativas criadas pelo cliente e pelo consultor a partir dos resultados que pretendem atingir com a consultoria.

É importante uma liberdade, mútua, para encerrar o contrato, isso se faz importante para assegurar que a base do relacionamento é o valor real obtido, não o cumprimento de alguma obrigação que foi contratada (SCHEIN, 1972).

Na terceira fase, é feita a seleção de um ambiente e de um método de trabalho. Schein (1972) aponta vários critérios de natureza geral para tomada de decisões, com relação ao plano de ação: A escolha do que observar e quando observar deve ser analisada em colaboração com o cliente. O Plano de ação escolhido deve estar tão próximo quanto possível do topo da organização-cliente; Deve permitir fácil observação dos procedimentos interpessoais e grupais e Deve envolver situações reais de trabalho. (IANNINI, 1992)

Segundo Schein (1972) a metodologia deve ser tão congruente quanto possível com a atividade de consultoria. A escolha de uma diretriz e de um método de trabalho é muito variável, é importante que tanto a diretriz quanto o procedimento de trabalho sejam escolhidos em conjunto pelo grupo do cliente e pelo consultor (SCHEIN, 1972).

Após a fase de seleção do plano de ação e da metodologia, chega-se a fase de coleta de dados e análise de contexto. Schein (1972) relaciona três modalidades diferentes através das quais se pode fazer a coleta de dados: (a) Observação direta; (b) Entrevistas grupais; (c) Questionários.

Segundo Iannini (1992), para melhor compreender os problemas da organização deve-se ter o cuidado de observar quais são as expectativas do topo da organização em relação às suas bases ou ao objetivo-alvo. Segundo o autor, também pesquisa-se o inverso: das bases para o topo. Em qualquer caso a coleta de dados é iniciada a partir dos dados fornecidos pelo contato, depois são acrescentadas as informações de outros membros da organização-cliente, mas a todo instante, novos dados são agregados aos já coletados.

A partir do que revelar a coleta de dados, a intervenção, planejada ou não, acaba ocorrendo quase sequencialmente. O observar algo, o perguntar, o reunir-se constituem em si uma intervenção (IANNINI, 1992). Schein (1972) diz que a forma pela qual coletam-se os dados e os tipos de perguntas que se faz, dá ao consultor uma oportunidade para intervir de forma construtiva. Assim, a fase intervenção não deve ser separada completamente da fase de coleta de dados, pois a forma como coletam-se os dados constitui uma intervenção, e o tipo de intervenção que é escolhido vai revelar novos dados, derivados da reação à intervenção.

Segundo Schein (1972) a essência do modelo de consultoria de procedimentos é a de rediagnosticar continuamente e agir de acordo com o diagnóstico. Portanto, não é possível utilizar “receitas” de intervenções específicas ou determinar sequências particulares que devem ser usadas a qualquer projeto dado. O consultor deve estar preparado para intervir de

várias formas, à medida que surgem as oportunidades e à medida que o seu julgamento diz que certas ações são apropriadas. Segundo o autor, o consultor deve ser suficientemente flexível para tirar proveito das oportunidades, baseado em seus próprios julgamentos.

Que tipos de consequências ou resultados procura o consultor de procedimentos dentro de um certo período de tempo, como ele avalia essas consequências e como ele decide, num determinado ponto, reduzir seu envolvimento com o sistema do cliente? (SCHEIN, 1972)

Chegamos a fase de avaliação, segundo Schein (1972) é possível observar as mudanças gradativas que ocorreram na cultura da organização do cliente; é possível observar os resultados de projetos específicos, como um ciclo de entrevistas e feedback, e é possível avaliar o impacto imediato de uma intervenção dentro de um grupo. Mas não é possível estabelecer indicadores específicos, embora isso fosse desejável.

O que se sabe é que o objetivo final de qualquer consultoria é uma contínua melhoria organizacional, um aumento da qualidade e produtividade através da mudança de algumas variáveis organizacionais, inclusive seus valores (IANNINI, 1992). O desempenho está, por sua vez, relacionado com essas mudanças de valores e aperfeiçoamento de habilidades (SCHEIN, 1972).

Na fase final, de avaliação e talvez desligamento, as consequências da consultoria devem ser julgadas em conjunto pelos membros do sistema do cliente e pelo consultor. Ambos precisam julgar se devem continuar a relação e de que forma devem continuá-la (SCHEIN, 1972).

À luz de Schein (1977) e Iannini (1992), o modelo de consultoria, como processo, é uma forma de estudar pormenores as organizações. O sucesso da consultoria depende do trabalho conjunto da organização-cliente e do consultor-contratado.

A consultoria é uma relação voluntária que se estabelece entre um profissional de auxílio, o consultor, e uma organização que necessita de auxílio, o sistema-cliente.

2.3 O papel do consultor e do cliente

Wood Jr e Caldas, (2002) conceitua consultor como o indivíduo contratado que trabalha para e em parceria com o cliente, procurando ajudá-lo, a partir do entendimento da complexidade organizacional.

E no contexto empresarial, o cliente é entendido como “contratante” ou “administrador” que estabelece um relacionamento intenso com o consultor organizacional (ALMEIDA; FEITOSA, 2007).

A atuação dos consultores estaria concentrada principalmente na sua capacidade de produzir e difundir conceitos acerca do mundo empresarial e o seu uso na implementação de mudanças organizacionais (FEITOSA E PEDERNEIRAS, 2010).

O papel do consultor, segundo Argyris (1970), consiste em gerar informação, promover autonomia e comprometimento do cliente para entender e discernir melhor os desafios que encontra, ou seja, provocar reflexões para que este possa tornar-se capaz de enfrentar as dificuldades.

Segundo Iannini (1992), o papel do consultor é auxiliar temporariamente o cliente na solução de algum problema real ou potencial; É prestar auxílio como um facilitador, um educador, em prol da organização-cliente e da sociedade por extensão.

O Consultor de processo atua como facilitador de mudança, procura ajudar a organização a buscar alternativas para a resolução de seus problemas, tornando-a mais perceptiva e questionadora dos processos organizacionais adotados, das repercussões destes e da tecnologia renovadora necessária para promover a mudança. O consultor de processo deve ser um mestre na relação com o seu cliente, um facilitador na identificação do problema e na busca de sua consequente solução. (IANNINI, 1992)

O consultor organizacional, notadamente o de processo, procura retratar uma visão do que está ocorrendo ao redor do cliente, com ele, e entre ele e outras pessoas. Alguns clientes se dão por satisfeitos só com esta análise de imagens provocadas por suas próprias ações, pois desejam ter ideia da repercussão de suas atitudes sobre outras pessoas (IANNINI, 1992).

Iannini (1992) defende que o consultor organizacional deve ser um profissional com conhecimento nos diferentes níveis de comportamento (individual, interpessoal, intergrupar). Ter experiência profissional em diversas empresas, inclusive no âmbito internacional, é também desejável (IANNINI, 1992).

Segundo Iannini (1992), ser aceito como consultor numa organização é um privilégio que deve ser respeitado não só pela organização-cliente, mas também, e principalmente, pelo próprio consultor e/ou por seus intermediários. O referido autor (1992) salienta ainda, que não nega que a parte comercial seja de grande importância, porém, acima de tudo, deve estar a ética profissional propiciando assim um clima de confiança e colaboração mútua.

O comportamento do consultor deve ser congruente com princípios e propostas (IANNINI, 1992). Segundo o autor, a função dele consiste em facilitar a organização-cliente a melhorar sua capacidade de superação de problemas, auxiliando-a ao se diagnosticar, ao superar seus problemas e ao avaliar seu próprio progresso. A competência do consultor se traduz em ajudar a organização a se ajudar, o que requer percepção da dinâmica e dos processos dos sistemas e real habilidade de ajuda.

Segundo Iannini (1992), o consultor não tem poder de mando para modificar os conflitos organizacionais. Entretanto, na maioria das vezes, ele tem uma posição relativamente melhor para influenciar os processos organizacionais (IANNINI, 1992)

Feitosa e Pederneiras (apud Barbosa, 2003) o papel social do consultor, é o de auxiliar os gestores na percepção mais acurada do ambiente interno e das situações atípicas que o afetam.

3 Método de Pesquisa

Este é um estudo de caso qualitativo, tendo como questão de pesquisa: analisar o processo da consultoria aplicado na solução estratégias empresariais do sebrae. O estudo de caso, por definição, visa o entendimento abrangente de um só caso e, sendo assim, os resultados do estudo não são passíveis de generalização, e proporciona ao investigador o entendimento de um fenômeno social complexo, enquanto preservam características holísticas e significativas de eventos diários (YIN, 2001).

Segundo Godoy (1995) os estudos denominados qualitativos tem como preocupação fundamental o estudo e análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Ainda segundo o autor, é nessa abordagem que valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada.

A utilização desta abordagem deveu-se a fim de compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, através do contato do pesquisador com a situação estudada, e interpretar as particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos (GODOY, 1995).

O método possibilitou ver o mundo pela visão dos pesquisados, sendo esta a melhor maneira de se captar a realidade (GODOY, 1995). A utilização dessa abordagem justifica-se, então, pelo interesse em apanhar o lado subjetivo da relação de aprendizagem através da interação do consultor e o cliente, buscando depoimentos que se transformam em dados relevantes. Assim, através da análise de pequeno grupo, será buscada a exemplaridade do fenômeno a ser estudado (DEMO, 2000).

3.1 Coleta de informações

Para atingir objetivo do trabalho, procura-se entender o processo da intervenção aplicada pelo SEBRAE, através da Solução Estratégias Empresariais, na perspectiva da empresa do ramo de venda direta analisada neste trabalho, esta pesquisa foi dividida em 3 etapas.

Etapa 1 – Pesquisa Documental

Os procedimentos realizados nesse trabalho incluem a pesquisa documental, que é o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando novas e/ou interpretações complementares (GODOY, 1995).

Essa pesquisa aconteceu através da análise do Plano de Ação Estratégico (PAE), o manual do participante, o folder informativo da Solução Estratégias Empresariais, o manual de especificações do SEBRAE MAIS e o informativo do site SEBRAE MAIS. Esses documentos foram disponibilizados pelo SEBRAE para o estudo em questão.

Etapa 2 – Pesquisa Etnográfica

A etnografia na sua percepção mais ampla pode ser entendida, segundo Fetterman (1989), como a arte e a ciência de descrever uma cultura ou grupo. Segundo Godoy (1995), a pesquisa etnográfica abrange a descrição dos eventos que ocorrem na vida de um grupo e a interpretação do significado desses eventos para a cultura do grupo.

Aqui foi realizado o trabalho de campo, que é o coração da pesquisa etnográfica, pois sem um contato intenso e prolongado com a cultura ou grupo em estudo será impossível ao pesquisador descobrir como seu sistema de significados culturais está organizado, como se desenvolveu e influencia o comportamento grupal (GODOY, 1995). Foi realizada uma observação semi-estruturada dos módulos da Solução Estratégias Empresariais.

Etapa 3 – Coleta de dados

A coleta dos dados foi realizada através de entrevistas estruturadas, enviadas por e-mail com repostas retornadas pelos participantes no prazo acordado. O roteiro tem o intuito de mapear os fatores críticos do processo da construção das estratégias através do serviço de consultoria.

Assim, foram selecionados o consultor e uma empresa-cliente para participar da pesquisa. A seleção dos sujeitos obedeceu aos critérios da intencionalidade do pesquisador, bem como a facilidade de acesso ao campo, que segundo Merriam (1998) são critérios próprios da pesquisa qualitativa. O acesso ao consultor foi facilitado pelo contato do pesquisador com o campo em estudo, através da sua experiência profissional no SEBRAE, e o acesso aos clientes aconteceu pela indicação do consultor e por outras fontes de conhecimento do pesquisador. O consultor convidado para participar da pesquisa, está engajado no processo de consultoria estudado, e quanto a empresa-cliente, os indivíduos pesquisados são os seus sócio-representantes, que têm total poder de tomada de decisão dentro da organização.

As entrevistas foram aplicadas no mês de outubro de 2012. Foi acordado com os entrevistados que seus nomes não seriam divulgados neste trabalho.

3.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados teve início com a definição e organização das categorias analíticas (MERRIAM, 1998). Com base nas orientações dessa autora, optou-se por definir as categorias a partir da análise da entrevista do consultor e da entrevista do cliente. As categorias foram então definidas a partir da associação de respostas semelhantes.

A análise das categorias foi realizada por meio da análise cruzada. Para Patton (2002), começar com a análise cruzada significa agrupar as respostas de diferentes pessoas com as

perguntas comuns ou a análise de perspectivas diferentes de questões centrais. Com a resposta comum agrupadas em categorias, foram feitas duas análises das categorias, relacionando os resultados obtidos com o referencial teórico utilizado.

4 Apresentação e Análise dos Dados

4.1 Solução Estratégias Empresariais

O SEBRAE tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo. (SEBRAE, 2012)

Um dos produtos que compõe o portfólio desta organização é o SEBRAE Mais – Programa para empresas avançadas. Esse é composto por oito soluções empresariais: Gestão Financeira, Gestão da Inovação, Planejando para Internacionalizar, Gestão da Qualidade, Encontros Empresariais, Ferramenta de Gestão Avançada, EMPRETEC e Estratégias Empresariais, esta última é a solução que foi analisada na pesquisa.

Segundo o SEBRAE (2011), a referida solução une teoria e aplicação prática para auxiliar as empresas na tomada de decisões estratégicas. É considerada ainda o diagnóstico do setor e da empresa para a implementação de um plano de ação estratégico em formato de planilha eletrônica, que desenvolve-se ao longo do programa, durante os encontros presenciais e nas orientações individualizadas.

A realização da solução acontece em 5 encontros coletivos, realizados aproximadamente a cada 15 dias e nos intervalos desses encontros acontecem as consultorias por empresa, totalizando 36h de consultoria coletiva e 11h de consultoria individual.

Primeiramente, acontecem encontros com todos os representantes das empresas clientes desse programa. Os encontros duram 08h, e acontecem com intervalos de aproximadamente 15 dias. A solução realiza-se em uma carga horária de 36h de consultoria coletiva e 11h de consultoria individual por empresa.

Encontros	Realizações
Encontro 01 – Processo Estratégico, análise do negócio e do ambiente macro	- Apresentações, do consultor, do grupo, e do Programa SEBRAE Mais e da Solução Estratégias Empresariais; - Estabelecimento do quadro de expectativas.
Encontro 02 – Diagnóstico do setor e da empresa	- Apresentação das Cinco Forças do Modelo de Poder; - Apresentação do ciclo de vida dos setores empresariais; - Estudo do tamanho e crescimento do mercado; - Análise dos fatores-chaves de sucesso e da concorrência; - Breves introduções sobre o Plano de Ação Estratégico (PAE).
Encontro 03 – Consolidação das análises e formulação das estratégias	- Formulação da missão, visão, objetivos gerais e objetivos específicos; - Realiza-se a análise de SWOT.
Encontro 04 – Detalhamento para implantação das estratégias	- Aborda conceitos e ferramentas para construção das estratégias organizacionais; - Formulação dos objetivos e estratégias gerais; - Estuda-se os indicadores empresariais, através do desempenho organizacional; - Discute os principais fatores explicativos do comportamento de resistência à mudança; - Aborda o detalhamento e cronograma de ações, através do estudo da estratégia e princípios do aprendizado organizacional.

Encontro 05 – Apresentação do Plano de Ação Estratégico (PAE)	- Momento de compartilhar, apresentando de forma resumida e dinâmica, os Planos de Ação Estratégicos desenvolvidos; - Realiza a pesquisa de satisfação com os participantes do programa.
---	--

Figura 1: Encontros e realizações do programa Sebrae Mais - Estratégias Empresariais

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2011)

4.2 Consultoria individual

As consultorias individuais são encontros do consultor junto aos tomadores de decisões da empresa cliente. Elas acontecem nos intervalos dos encontros coletivos, e têm uma carga-horária totalizada em 11h.

A primeira consultoria individual acontece na empresa, já as outras subsequentes acontecem no ambiente do SEBRAE. Essa instituição argumenta que o método objetiva despertar aos participantes, a sua percepção estratégica, onde de fato estará tomando decisões fora das atividades corriqueiras, e principalmente estudando a empresa no âmbito da completude, e não por partes específicas. Assim é uma forma de chamar o cliente ao comprometimento efetivo do estudo estratégico para sua organização.

Durante as consultorias o interventor auxilia o cliente no preenchimento do Plano de Ação Estratégico. Esse auxílio parte desde a explanação de conceitos dos indicadores solicitados na planilha, como também menciona onde se pode buscar as informações necessárias para o preenchimento deles e de forma geral, analisa junto com o cliente, em um papel de facilitador, como se pode analisar as informações geradas a partir do preenchimento da planilha.

As consultorias acompanhadas os sócios da empresa cliente já traziam os dados preenchidos na planilha e pessoalmente tiravam dúvidas. Eles discutiam sobre o que entendiam a partir dos gráficos que foram gerados com a planilha preenchida, e como os resultados desse gráfico se encaixava na realidade da empresa. O consultor como interveniente na discussão contribuía com suas experiências, bem como o seu conhecimento técnico quanto ao conceito e aplicabilidade do que se discorria.

Geralmente as dúvidas que surgiam a respeito do desenvolvimento do PAE eram sempre esclarecidas nesse momento, da consultoria individual. Era o momento que a empresa tinha o contato direto e exclusivo do consultor para tratar das particularidades da empresa com ênfase.

Contudo, pelo fato dos sócios da empresa, que foi acompanhada na pesquisa, serem pessoas de um nível de escolaridade satisfatório, ficou explícito que não tiveram dificuldades nem para entender o PAE, nem para utilizá-lo como ferramenta propulsora para o desenvolvimento das estratégias.

Por consequência, o consultor também não teve dificuldades em apresentar aos clientes a ferramenta para sua utilização, já que havia um acompanhamento em tempo hábil para o entendimento da sua aplicabilidade. De toda forma, o consultor demonstrou conhecimento da planilha, bem como dos indicadores nela inclusos. As vezes que surgiam dúvidas, ele proporcionava esclarecimento aos clientes.

4.3 Análise do papel do consultor

A experiência relacional entre consultores e clientes se modifica em uma dinâmica temporal mais duradoura em que um mundo intersubjetivo é compartilhado entre os sujeitos e alguns aspectos são percebidos (ALMEIDA; FEITOSA, 2007).

Dentro dessa perspectiva de relacionamento entre os praticantes do processo, por parte do consultor, identificamos as seguintes categorias: Disponibilidade do consultor para ajudar

o cliente no entendimento da complexidade organizacional; Promoção da autonomia; Estabelecimento da confiança na relação consultor x cliente; Promoção do aprendizado.

4.3.1 Disponibilidade do consultor

Quanto à primeira categoria, no que diz respeito à disponibilidade do consultor em ajudar o cliente no entendimento da complexidade organizacional, tendo em vista que, o consultor de processo deve ser um mestre na relação com o seu cliente, um facilitador na identificação do problema e na busca de sua consequente solução (IANNINI, 1992) foi observado, além das explicações dos conceitos, havia uma preocupação com o entendimento do cliente sobre aquilo que era exposto.

Para motivar os clientes a acreditarem que era possível desenvolver-se e que eles eram capazes de realizarem esse desenvolvimento, o consultor estava sempre disponível a ouvir as ideias que surgiam, e de forma estruturada explanava como aquelas ideias poderiam transforma-se em estratégias. Isso se exemplifica com as discussões explanadas a seguir, onde parecia haver uma preocupação em buscar o entendimento do cliente, tornando sua ideia parte do processo e não apenas impondo ideias prontas.

Com os exemplos trazidos pelo SEBRAE, no manual do participante, onde discutia-se em sala de aula sobre cases e destes extraíam evidências dos conceitos estudados, e fazendo elo com as práticas dos participantes. O consultor buscava interagir com as práticas dos clientes, trazendo o entendimento para um ângulo de vista real.

Como é que o adulto aprende, aprende baseado na sua experiência prática. Você busca dentro da prática dele, então dessa maneira eu consigo conquistar e mostrar para ele que vai ser possível, ele conseguir (Consultor).

Assim, a empresa entrevistada também relatou a importância de permitir o compartilhamento das ideias que já surgiam antes de iniciar a intervenção. Onde, havia a abertura nas consultorias para buscar e aproveitar as práticas anteriores, que resultavam nas análises do cenário organizacional:

A gente via muita coisa, mas não conseguia encaixar. A experiência, aquele conhecimento que a gente tava tendo, da forma organizada que a gente tá hoje por conta do curso. (Sócio A)

Tem alguns aspectos que a gente já identificava, mas com a ferramenta, com essa planilha, fica mais fácil. (Sócio B)

Contudo, foi percebido que o fato de alguns clientes não saberem exatamente o porquê de estarem ali, fazia com que o aprendizado de fato, fosse inibido pelo motivo de alguns clientes não conseguirem compreender que a sua participação efetiva, tem função essencial para a construção das estratégias das suas empresas,

Faz-se necessário a escolha livre, para que a atividade de intervenção, independentemente dos seus objetivos e interesses, seja concebida e executada com a manutenção da autonomia do cliente, visto que a pessoa comprometida tem bases para agir com suas próprias forças (ARGYRIS, 1970).

4.3.2 Promoção da autonomia

Em relação a gerar autonomia e comprometimento do cliente, também foi observado que o consultor aplica atividades que permitem o cliente realizá-las com autonomia, de forma que ele age como interveniente explicando conceitos e tirando dúvidas.

Identificamos que a própria metodologia já propicia o grupo a trabalhar com autonomia, quando por exemplo os participantes são os responsáveis por preencher os dados do Plano de Ação Estratégico (PAE), e que através dessa alimentação da planilha eles já iniciam uma análise do indicador gerando a partir dessa análise soluções estratégicas para os pontos críticos encontrados. Através da pesquisa etnográfica, observou-se que o fato da consultoria acontecer no ambiente do SEBRAE, onde o participante necessita se deslocar da sua empresa, para realizar estudos dela fora do ambiente organizacional, faz com que ele perceba a sua responsabilidade no processo, e assim entenda que este só acontecerá se houver comprometimento interno de sua parte.

O comprometimento interno significa que o curso de ação ou a escolha tenha sido internalizado por cada membro de modo tal que ele tenha um sentimento de responsabilidade sobre a escolha e as suas implicações (AGYRIS, 1970). O sócio B relata este aspecto.

Eu achei interessante essa metodologia dele não tá aqui presente o tempo todo, com outro contrato de consultoria, ele ia tá dentro da empresa aplicando, ia da o resultado da gente e ia embora. E aqui não, estamos aprendendo como usar, quando a gente quiser e precisar, a gente vai lá e faz. Porque já aprendemos como é que faz (Sócio B).

Nesse caso, a atenção é para não haver confusão entre liberdade à autonomia e acomodação ou desinteresse para execução das ferramentas. Assim, é necessário que o interveniente opere atento a esses fatores, buscando o comprometimento efetivo dos participantes, evitando a acomodação, pois esta leva a não realização das atividades e consequentemente não construção das estratégias.

Para tanto, um dos critérios mais importantes para que se possa aumentar a probabilidade de bom resultado de uma prestação de serviço de consultoria é a relação que se estabelece entre o cliente e o consultor. Desde o início, esta interação deve ser vista como uma relação de ajuda e aprendizagem, pois o cliente vai buscar junto com o consultor a solução dos seus problemas, de forma que se aposse do conhecimento gerado e seja responsável pelo destino de sua organização (HIRSCHLE, 2005; ALMEIDA; FEITOSA, 2007).

4.3.4 Relação de confiança entre os atores do processo

Na perspectiva, do estabelecimento de confiança na relação consultor-cliente, foi identificado que ela acontece no momento em que o consultor se apresenta. E é no contexto da apresentação, da metodologia, dos conceitos que serão abordados, da experiência curricular do consultor, bem como a sua habilidade na oratória, fazem com que os participantes comecem a valorizar o que é dito por ele, e nesse sentido confiar. Além desse fator, a credibilidade da organização SEBRAE já impõe relações verossímeis entre as partes, criando anteriormente ao processo de apresentação entre as partes, uma expectativa, por parte do cliente, no mesmo nível da reputação nacionalmente veiculada da instituição, evidenciando assim uma relação de legitimidade entre as partes.

Segundo os autores, Almeida e Feitosa (2007), a confiança, desponta como importante dimensão relacional, constituindo-se em vínculo favorável ao desenvolvimento do trabalho e ao compartilhamento de informações, inibindo os comportamentos oportunistas entre as partes. A partir da pesquisa etnográfica, observou-se o estabelecimento da relação de confiança entre as partes, a partir da experiência relacional.

4.3.5 Formação do aprendizado

Complementando os fatores que contribuem à relação entre os atores do processo, analisou-se o objetivo do consultor em gerar aprendizado. Neste caso, foram identificados o interesse do SEBRAE, a partir da fala do consultor:

Então o meu desafio principal, pra poder ajudar. Em primeiro lugar valorizando ele como profissional, e que ele tem todo o conhecimento, mas que, nós vamos trabalhar aqui, algumas variáveis que podem não ser percebidas por ele. Ou ele faz tudo realmente bagunçado, então nós temos que organizar, e sincronizar as ações da empresa, então eu me coloco numa posição valorizando o conhecimento que ele já tem. (Consultor)

Porém, apenas o interesse não é suficiente. Fazem-se necessários mecanismos que possibilitem a mensuração deste aprendizado, e que assim, através dos resultados com pesquisas estruturadas, consigam identificar os pontos passíveis de melhorias. A presença e participação dos clientes nas consultorias coletivas e individuais é um indicador que pode ser analisado para mensuração do aprendizado. Contudo, faz-se necessário o cuidado para que de fato haja o objetivo de possibilitar a geração do aprendizado pelo cliente e não apenas o cumprimento das etapas previstas na metodologia do programa.

A interação que existe entre o consultor e o cliente foi outro fator apontado no tocante ao aprendizado. Em relação ao caso estudado, foi percebido que na explanação do consultor, os relatos ficavam sem finalização, apontando a necessidade de sistematização da fala. Assim, é essencial que haja uma apresentação do conteúdo de forma acessível, com um texto coeso e coerente, para quem estiver ouvindo acompanhar o raciocínio e entendê-lo, para que não seja discursado apenas palavras soltas, com pouco ou nenhum sentido. Isso reluz no sentido de que quando o trabalho do consultor não é bem entendido pelos indivíduos na organização, eles criam uma relação de competição, por não aceitarem a presença do consultor naquele contexto. Isto torna o processo muito desgastante para ambas as partes, além de não haver mais permissão para errar e nem refletir sobre uma nova prática (HIRSCHLER, 2005; ALMEIDA, 2007).

5. Considerações Finais

Conclui-se que o processo de consultoria do Programa SEBRAE MAIS, através da solução Estratégias Empresariais, busca construir estratégias a partir da prática das organizações, onde se estuda seus ambientes, identificam-se suas forças e oportunidades, neutralizam-se os fatores limitadores, solucionam-se seus pontos passíveis de melhorias, gerando e aplicando estratégias organizacionais.

Foi identificado que o ponto determinante para eficácia do programa é a clareza no momento de definir a participação do cliente no processo. O fato da empresa iniciar a intervenção, sabendo qual a sua principal expectativa sobre ela, enfatiza a probabilidade de obterem resultados satisfatórios.

Deste modo, o cliente precisa saber suas demandas e identificar, na consultoria, possibilidades para soluções. O cliente entendendo, claramente, qual sua responsabilidade no processo e, principalmente, o que busca nele, diminui consideravelmente o risco de descomprometimento.

Por contra partida, faz-se necessário que o interventor se sensibilize com a empresa, para que exista empatia na relação. É preciso que o consultor tenha conhecimento além do técnico, muitas vezes no âmbito comportamental, para repassar o conhecimento técnico de forma fácil ao entendimento. Isso acontece quando este conhecimento é apresentado na ótica prática, aproveitando as experiências tanto do consultor como do próprio cliente, fazendo com que este possa visualizar a utilidade do que é exposto no contexto da sua empresa.

Outro ponto relevante está o fato do SEBRAE se preocupar exclusivamente com o número de empresas-cliente necessários para realização da Solução. A partir do instante que o foco seja atender e propiciar, enfaticamente, o desenvolvimento para empresas que sinalizam necessidade, a triagem para inscrição passa a conter intrinsecamente um seletor onde passará as pessoas que estejam realmente disponíveis a desenvolver um trabalho estratégico em suas organizações.

A disponibilidade do SEBRAE em ofertar o programa existe, porém o fato de ofertarem a turma e muitas vezes não realizarem, por falta de número de empresas suficientes, desgastam os interessados nesse processo de adiamento, além de poder surgir a descredibilidade para com a organização. Isso pode resultar nas empresas participarem apenas porque “já pagaram”, o que minimiza a ocorrência de resultados satisfatórios.

Todavia, alguns fatores se apresentaram como limitadores da pesquisa. Houve dificuldade de mensurar, com mais detalhes, o que os outros participantes, não entrevistados nessa pesquisa, entendem realmente como consultoria, e qual a real intenção deles em buscarem a Solução Estratégias Empresariais do SEBRAE.

Assim, como recomendações para estudos que agreguem conhecimento a linha de pesquisa deste trabalho, sugere-se a análise do processo de consultoria para construção de estratégias, através de intervenções ofertadas por outras empresas e que com essa pesquisa seja possível contrapor com a visão apresentada aqui e assim prosperar com o estudo.

Além disso, percebe-se a necessidade de um estudo específico na área de consultoria para empresas de micro e pequeno porte. Analisando o que esses empresários entendem por consultoria e qual os objetivos dele ao contratarem esse tipo de serviço, analisando se existe resistência e em qual grau. Além de, identificar se há demanda para consultorias direcionadas especificamente para o grupo de micro e pequenas empresas.

Referências

ALMEIDA, Ana Márcia B. **A construção da confiança na relação entre consultores organizacionais e clientes**: uma compreensão baseada no conhecimento da vida cotidiana e na prática reflexiva. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco. Programa de Pós-graduação em Administração, março, 2007, 132p.

_____; FEITOSA, Marcos Gilson G. A construção da confiança na relação consultor/cliente: uma abordagem baseada no conhecimento da vida cotidiana e na prática reflexiva. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 31., Rio de Janeiro, 2007. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007

ANSOFF, H. I. Toward a strategic theory of the firm: In:_____; (Ed.). **Business strategy**. Great Britain: Penguin Books, 1973, 11 – 40.

ARGYRIS, C. **Intervention, theory and methods**: a behavioral science view. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1970.

BALIGH, H.H.; BURTON, R.M.; OBEL, B. Organizational consultant: creating a useable theory for organizational design. **Management Science**, 1996.

CHRUSCIEL, Don. **Consultant as teacher or teacher as consultant**: what is the relationship? Leadership & Organization Development Journal; 2004

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria Empresarial**. 2ª Ed. Saraiva: São Paulo, 2010.

CZANDER, W.; Eisold, K. Psychoanalytic perspectives on organizational consulting: Transference and counter-transference. **Human Relations**, 2003.

CZARNIAWSKA, Barbara; JOERGES, Bernward (Ed.). Travels of ideas. In: CZARNIAWSKA, Barbara; SEVÓN, Guje (Comp.). **Translating Organizational Change**. 56. ed. Nova York: Berlin, 1996. Cap. 1, p. 13-48.

FIEPE. Disponível em: <<http://www.fiepe.org.br>> Acesso em: 15 mai. 2012

FEITOSA, Marcos G. G.; PERDENEIRAS, Marcleide. **Consultoria Organizacional: teorias e práticas**. Atlas: São Paulo, 2010.

GBADAMOSI, G. Ritualism, sybolism and magic in consultancy practice: An exploratory insvestigation. **Management Decision**, 2005, Vol. 43, No. 9.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, março/abril, 1995.

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

IANNINI, Pedro P. **Consultoria Organizacional: um depoimento**. 96 f. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getulio Vargas, 1992.

MASSEY, C. Organisational Consultants: when practice overtakes theory. **Organization Development Journal**, 2000.

MERRIAM, S.. Designing the Study and Selecting Sample. In: _____. **Qualitative Research and case study application**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1999.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. (3 ed.) Thousand Oaks: Sage, 2002.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CARUARU. Disponível em: <<http://www.caruaru.pe.gov.br>> Acesso em: 02 set. 2012

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. Toward a dynamic theory os strategy. **Strategic Management Journal**, 12, 95-117, 1991.

RAYLE, Martha G. Analyze this! Diagnosing the relationships of clients and consultants. **Journal of Facilicities Management**, 2005

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

SEBRAE. **Estratégias Empresariais** – Manual do Participante. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 15 mai. 2012

WEIDNER, C. K., KASS, Eli E. Toward a theory of management consulting. In: Buono, A. (ed.) **Developing knowledge and value in management consulting**. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 2002. 169-207.

WERR, Andreas; STJERNBERG, Torbjörn and DOCHERTY, Peter. **The Functions of Methods and Tools in the Work of Management Consultants**. Journal of Organizational Change Management, 1986.

WOOD JR, Thomaz; CALDAS, Miguel O. Rindo do quê? Críticas, anedotas, ironia e o trabalho do consultor. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais eletrônicos...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional/PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.