

A influência das consultorias de gestão à luz das opiniões dos líderes: um estudo de múltiplos casos em organizações brasileiras

REDIG, Daniel ¹

CHIARETTO, Silvana ²

RESUMO

O presente artigo apresenta a importância das consultorias de gestão empresarial na visão dos líderes organizacionais. O estudo de caso contribuiu para compreendermos melhor os verdadeiros motivos para os líderes organizacionais recorrerem a uma consultoria externa em busca de soluções diferentes que minimize os riscos, visando sempre o aumento da lucratividade e melhoria dos processos.

Palavras-chaves: Consultoria de Gestão Empresarial, Líderes Organizacionais, Gestão Empresarial

ABSTRACT

This article presents the importance of business management consulting in the view of organizational leaders. The case study has helped us to better understand the real motives for organizational leaders to turn to outside consulting for different solutions that minimize risk, always aiming to increase profitability and improve processes.

Keywords: Business Management Consulting, Organizational Leaders, Business Management

¹ Daniel Redig Gomes – Consultor de Gestão Empresarial do Instituto Aquila, MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade Fumec. Belo Horizonte/MG/Brasil – E-mail: danielredig@hotmail.com

² Silvana Chiaretto – Professora e orientadora do MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade Fumec. Belo Horizonte/MG/Brasil – E-mail: Silvana.chiaretto@fumec.br

INTRODUÇÃO

Atualmente, vive-se um momento de grandes transformações e expectativas na economia mundial, desafiadas por variáveis políticas, econômicas e tecnológicas. É de se esperar que, em algum momento, os líderes empresariais tentarão diminuir os problemas criando oportunidades e almejando o aumento da lucratividade das organizações. Dessa forma, pode-se inferir que, recorrer a uma consultoria externa é o que diferencia estes líderes, ou seja, alguns irão continuar com os mesmos problemas e dúvidas e outros irão procurar soluções inteligentes para tentar minimizar os riscos e dificuldades do modelo de gestão, melhorar os processos, reduzir as despesas e criar novas estratégias para sempre estar um passo à frente de seus concorrentes.

De acordo com Godoy (2017, p.37) “[...] situações adversas, quando encaradas com coragem, ética e perseverança, servem para nos fortalecer e nos levar para novos patamares de resultado. Aproveite os cenários de crise para fortalecer as bases e consolidar a excelência”. Um líder deve tirar o melhor da crise e, principalmente, aprender com os erros.

Para tanto é necessário problematizar as verdadeiras influências das consultorias de gestão, pois, sabe-se que, contratar um serviço de consultoria não é uma decisão fácil de ser tomada, principalmente para aqueles não familiarizados com as boas práticas de gestão no mundo empresarial. Ter a consciência da escolha, baseado nos atributos necessários para obter uma consultoria que agregue valor e enalteça as vantagens competitivas e a visão de futuro é sempre uma tarefa desafiadora para os líderes de quaisquer empresas.

Enquanto conjecturas, pode-se cogitar que a consultoria de gestão empresarial tem o importante papel de gerar conhecimento para os colaboradores de uma empresa, através de treinamentos e experiências oriundas dos consultores que lá se encontram. Também tem grande importância em traduzir em números os principais resultados produtivos dos gestores da instituição. Além de tudo isso, a consultoria de gestão tem um papel importante em trazer sempre uma nova visão para a organização que contratou o serviço. E, até mesmo, contribuindo para garantir e/ou

aumentar a assertividade das decisões estratégicas e também ajudar a criar um modelo de gestão bem estruturado.

Sendo assim, este estudo tem como objetivo geral analisar os principais impactos das consultorias de gestão à luz da opinião do líder organizacional. E como objetivos específicos: (1) constatar se os conhecimentos gerados pelos consultores são realmente transferidos para os colaboradores das instituições; (2) analisar se as consultorias realmente conseguem transmitir através de números a real produtividade de cada gestor de uma empresa; (3) verificar se as consultorias conseguem programar novas visões de mercado para os líderes das empresas; (4) averiguar se as consultorias de gestão tem a influência em garantir e ao aumentar a assertividade das decisões estratégicas dos líderes e (5) comprovar se as consultorias de gestão tem a importância em auxiliar os líderes e as empresas a criarem um modelo de gestão bem estruturado.

Dessa forma, o estudo se justifica por tentar mostrar a importância das consultorias de gestão para os líderes corporativos e os impactos nas organizações. Reconhecer que a consultoria de gestão pode propor redesenho de processo de um setor, propor indicadores financeiros e até mesmo detectar fraudes. Enfim, além de ser um suporte para a tomada de decisão, a consultoria pode estimular a rapidez no alcance dos resultados.

Sendo assim, a metodologia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso. É importante ressaltar que, para utilizar o método estudo de caso três aspectos devem ser considerados: (1) a natureza da experiência enquanto fenômeno a ser investigado, (2) o conhecimento que se pretende alcançar e (3) a possibilidade de generalização de estudos a partir do método.

Fazem parte da estrutura desse artigo o capítulo um referente à introdução, o capítulo dois que apresenta o referencial constando de quatro seções: (2.1) a história da consultoria, (2.2) os principais conceitos da consultoria de gestão, (2.3) os papéis de um consultor de gestão e (2.4) aplicabilidade das consultorias nas empresas. O capítulo três como metodologia de pesquisa,

seguindo do capítulo quatro onde constam a análise e resultados, o capítulo cinco com as considerações finais e, por último, as referências.

Por fim, o presente estudo tem como objetivo responder ao seguinte questionamento: **Quais os principais impactos das consultorias de gestão à luz da opinião do líder organizacional?**

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos de consultoria de gestão empresarial, as atividades realizadas, a evolução das consultorias e o papel do consultor ou da consultoria dentro de uma organização.

2.1. Base conceitual de consultoria

A consultoria é ato de conferência para deliberação de qualquer assunto que requeira prudência. Trata-se da busca de uma resposta através do mais adequado conselho ou da forma mais complexa, porém menos objetiva, de um parecer.

Conforme Quintella (1994), no século XX, a consultoria no Brasil permaneceu concentrada no Rio de Janeiro, expandindo-se apenas a partir da década de 1960, notadamente em São Paulo, Brasília, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio Grande do Sul.

A consultoria pode ser considerada uma das profissões mais antigas do mundo, se considerar a origem da palavra, que vem do latim – *consultarem* – que significa: “dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado” (PEREIRA, 1999, p. 10).

Conforme Parreira (*apud* JACINTO, 2004, p. 27) consultoria é “o ato de um cliente fornecer, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxílio apoie, oriente o trabalho administrativo”, ele propõe uma categorização na qual evidência alguns aspectos da consultoria, mostrando que o trabalho é uma troca, um serviço especializado, um serviço ético, que é conduzir, não filosofar, ser um serviço de orientação para a busca dos melhores resultados.

Consultoria de uma forma ampla é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por profissionais qualificados e conhecedores do tema. O serviço de consultoria oferecido ao cliente acontece por meio de diagnósticos e processos e tem o propósito de levantar as necessidades do cliente, identificar soluções e recomendar ações, visando sempre à melhoria de processos e aumento da lucratividade das organizações.

Enfim, o processo de uma consultoria é a construção de uma relação de ajuda, onde pode ser dividida em três grandes partes: a definição do problema; o desenvolvimento de possíveis soluções e a proposta para uma recomendação final.

2.2. Os conceitos de consultoria de gestão empresarial

O mercado vive em busca de melhores resultados, e à medida que as organizações vão se segmentando os serviços de consultoria de gestão empresarial passam a ser requisitados fundamentais na procura de resultados satisfatórios para driblar as dificuldades. A consultoria de gestão empresarial já faz parte da realidade de muitos empreendimentos, e outros estão começando agora a entender seus benefícios.

Os processos no mercado estão em constante mudança, devido a uma série de fatores, entre eles a alteração de característica dos consumidores, que estão cada vez mais atentos não só a preço, mas também a qualidade, com isso, as empresas estão atualmente em busca de melhoria e formas de adaptação para estes novos processos mercadológicos.

De acordo com Godoy (2017, p.87) o importante é saber:

[...] aproveitar cenários de crise para fortalecer as bases e consolidar a excelência. Todo problema esconde grandes oportunidades. Crescer com um mercado favorável é fácil. Difícil mesmo é conseguir vislumbrar oportunidades quando todos estão apavorados com uma crise.

A consultoria de gestão empresarial é o conjunto de serviços que estão direcionadas para empresas de vários setores, os objetivos principais estão na identificação de problemas e na sua melhoria.

O serviço de consultoria de gestão empresarial visa à realização de um projeto específico, com prazo, data e plano de trabalho independente. Existem dois tipos de consultoria: a Interna e a Externa. Na Consultoria Interna o consultor poderá ou não está vinculada a organização para a qual irá realizar a prestação de serviço, sendo que, quando exclusivo e dedicado a uma única organização. Já a Consultoria Externa o profissional presta serviço de forma autônoma. Em ambos os processos de serviço a principal missão é visualizar a empresa, identificando seus problemas e buscando soluções através de conhecimento técnico e prático do consultor.

A grande diferença entre consultoria interna e externa é a relação do consultor com a organização em que atua. O consultor interno, geralmente, é empregado da empresa enquanto o Consultor Externo é contratado temporariamente para realização de um serviço especializado.

Conforme Holz (1997) o consultor externo é um profissional especializado em serviços de administração sem vínculo empregatício com a organização onde atua, que auxilia os dirigentes e colaboradores de uma empresa na tomada de decisões, também conhecido como consultor organizacional.

É importante ter em mente que uma consultoria de gestão empresarial tem total ligação com mudança, ou seja, é a contratação do serviço que visa buscar e trazer novas tendências para

dentro da empresa contratante, na tentativa de impulsionar ou melhorar os processos existentes na mesma.

O trabalho da consultoria de gestão empresarial vem de encontro às dificuldades das organizações, diminuindo o tempo necessário para que as melhorias aconteçam e para que as resoluções desejadas também apareçam.

A importância principal em um projeto de consultoria de gestão empresarial é que haja clareza e qualidade durante toda a implantação do sistema, e que também o cliente se sinta seguro em relação ao serviço prestado.

A consultoria seja ela interna ou externa, deve ser estruturar em processos com várias etapas a serem percorridas em sequência, que irão de acordo com um cronograma. Ela inicia desde os primeiros contatos e reuniões entre clientes e empresas de consultoria de gestão empresarial, até sua finalização em definitivo, garantindo a correta execução dos planos de ações e da qualidade do serviço prestado. Em geral, devem-se dividir suas etapas da seguinte forma: apresentação da consultoria, negociação do contrato, diagnóstico e elaboração do plano de ação, execução do plano de ação, conclusão da consultoria e monitoramento.

De acordo com Godoy (2017, p.87) “Para cada meta estabelecida, é necessário ter um bom plano de ação. Tão importante quanto um bom planejamento é a sua execução. De nada adianta executivos realizarem um planejamento impecável se ele não é colocado em prática”.

Enfim, pode-se considerar que o principal objetivo da consultoria de gestão empresarial é estabelecer uma administração mais ágil e competitiva, em sintonia com a realidade atual, sem interferir diretamente na cultura da organização, para que possam melhorar a qualidade, a produtividade e principalmente o aumento real da lucratividade.

2.3 O papel do consultor

O papel do consultor tem se tornando de extrema importância e introduziu mudanças na organização cliente, ou seja, o consultor é visto como um “agente de mudança”. Suas funções mais inerentes estão ligadas a resolver problemas que impedem de atingir metas, conseguir que as pessoas façam as coisas acontecerem, dar a elas novas perspectivas ou enfoque a seus problemas e criar as condições para que ocorram mudanças.

A partir da visão de Crocco e Guttmann (2005), para um profissional ser realmente considerado um consultor de gestão empresarial, é necessário que ele siga certas premissas de independência, automotivação, perícia escrita e verbal, capacidade analítica, autenticidade e ética.

Segundo Schein (2008, p. 1) “[...] o papel do consultor consiste em ensinar técnicas de diagnose e de resolução de problemas, mas ele próprio não deve se envolver na solução do problema real”. Sendo assim, fica ainda mais claro a ideia de entendermos se realmente as consultorias de gestão tem papel influenciador nos líderes e nas organizações.

Não se pode esquecer também de levar em consideração o nível de experiência do consultor, segundo Jarvis (*apud* CORREIA; VIEIRA, 2007, p.5) “[...] a aprendizagem começa com experiência, e o processo de transformar esta experiência inicial é o processo de aprendizagem.” Isso mostra que a experiência do consultor é extremamente relevante para influenciar na tomada de decisão para a contratação do serviço de consultoria de gestão empresarial.

O consultor vai atrás de conhecimentos que possam ser prontamente traduzidos em ação. Esta habilidade o diferencia dos demais profissionais. A eficácia de seu trabalho é garantida por sua capacidade de aplicar de forma simples e compreensível, o conhecimento adquirido.

O consultor geralmente é cobrado para fazer a diferença, para se esforçar pela implantação das soluções propostas após a discussão com o cliente, visto que tanto as teorias interpessoais do profissional, quanto as do cliente, influenciam na interação do projeto; como também a discussão entre o cliente e as suas práticas organizacionais, já que alcançar a melhor solução é um objetivo e uma responsabilidade de todos, principalmente da própria organização que continuará funcionando mesmo após a saída do consultor.

É preciso ter a capacidade de se comunicar dentro da empresa de forma produtiva, porém tranquila, deixando claro a todos os colaboradores que o consultor está comprometido com seu trabalho, que acredita no que faz, e está disposto a ajudar a empresa. O posicionamento como um colega dos demais funcionários, como o de alguém que está ali para ajudá-los, é imprescindível para que estes criem confiança e não atrapalhem no trabalho do consultor.

As habilidades do consultor devem estar focadas preferencialmente nos métodos e instrumentos utilizados, no compartilhamento de ideias e informações sobre a empresa, na criação de um clima favorável, na gestão dos recursos disponíveis e na motivação.

Pode-se fazer uma analogia bastante simples, pois um consultor atua como um médico dentro de uma lógica aceitável. Ou seja, o indivíduo que quer prevenir doenças e garantir uma vida saudável costuma procurar um médico, e, o líder empresarial que quer evitar ou já tem problemas na sua organização deverá, o mais brevemente possível, procurar um consultor.

Um consultor combina formação, especialização e experiência no campo em que pretende atuar. Também é importante possuir habilidades interpessoais como: saber ouvir, dar opiniões, colocar ideais e negociar. Empatia e flexibilidade facilitam a interação.

O consultor deve ter o domínio do andamento das fases do projeto, que são: diagnóstico inicial, proposta de contratação, coleta de dados, análise das informações, avaliar se o processo é capaz,

atuar com planos de ação ver e agir, criar metas, criar planos de ações robustos e avaliar mensalmente os resultados.

Além de ser especialista em um ou mais assuntos, o consultor deve também ser um generalista, ou seja, entender claramente os processos entre as três áreas chaves de uma empresa, tais como: (1) marketing e vendas, (2) produção / serviços / logística, (3) financeiro / administrativo, de uma forma geral, e da empresa cliente, em particular.

3 METODOLOGIA

Segundo o QUADRO 1 o método escolhido pelos pesquisadores foi o estudo de caso.

O estudo de caso contribui para uma melhor compreensão dos fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade. É uma ferramenta utilizada para entender a forma e os motivos que levam a determinada decisão. Conforme Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

Quadro 1: métodos e técnicas utilizados na pesquisa

Método	Tipo de Pesquisa	Técnica de Coleta de Dados	Técnica de Tratamento de Dados
Estudo de Caso	Descritiva Qualitativa	Entrevista Semiestruturada	Análise de Conteúdo

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

E mais, esse método é útil quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo e não pode ser exercitado fora do contexto onde ocorre naturalmente. Ele é um estudo empírico que busca determinar ou testar uma teoria, e tem como uma das fontes de informações mais importantes,

as entrevistas. Através delas o entrevistado vai expressar sua opinião sobre determinado assunto, utilizando suas próprias interpretações.

A tendência do estudo de caso é tentar esclarecer decisões a serem tomadas. Ele investiga um fenômeno contemporâneo partindo do seu contexto real, utilizando de múltiplas fontes de evidências.

Sobre a pesquisa descritiva Gil (2002 p. 42) chama a atenção para o fato de que a mesma “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Salienta-se que, são quase sempre utilizadas por pesquisadores que se preocupam com a atuação prática do problema proposto.

A forma de coleta de dados adotada foi a entrevista semiestruturada, o que proporciona o alcance da variedade definida como método escolhido. As entrevistas foram realizadas com cinco líderes de organizações variadas do Brasil.

O tratamento de dados foi feito por meio de análise de conteúdo que é uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo evidente da comunicação (LAKATOS & MARCONI, 1999).

3.1 Sobre o estudo de casos múltiplos: os líderes participantes da pesquisa

De acordo com o quadro 2, a amostra é formada por oito líderes de empresas diferentes. Todos com experiência na área de gestão organizacional.

Quadro 2: dados da amostra da pesquisa

Respondentes	Cargos	Tempo de Experiência	Segmentos
Líder 1	Diretor Comercial	10 anos	Varejo
Líder 2	CEO	30 anos	Hortifrutigranjeiros
Líder 3	CEO	3 anos	Alimentício
Líder 4	Diretor	15 anos	Entretenimento
Líder 5	CEO	5 anos	Inovação Estratégica
Líder 6	Diretor Comercial	10 anos	Projetos Sustentáveis
Líder 7	CEO	10 anos	Engenharia
Líder 8	Diretor Geral	25 anos	Construção Civil

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

O primeiro líder a participar da pesquisa é diretor comercial de uma empresa do ramo de varejo, atua como diretor por mais de dez anos.

O segundo líder entrevistado é CEO da maior empresa de fornecimento de hortifrutigranjeiros em Minas Gerais, e atua à frente da empresa por mais de trinta anos.

O terceiro líder a ser indagado é CEO de uma empresa no ramo alimentício e atua nesta posição por três anos. O quarto líder respondente atua à frente da maior empresa de entretenimento de Minas Gerais por mais de quinze anos.

O quinto líder, também participante da pesquisa, é CEO de uma empresa de inovação estratégica, atua no ramo por cerca de cinco anos, o sexto líder é diretor comercial de uma empresa de gestão de projetos sustentáveis, atua no ramo por mais de dez anos.

O sétimo líder entrevistado é CEO de uma empresa de engenharia, atua no ramo a mais de dez anos, e, por fim, o oitavo líder respondente da pesquisa atua como diretor geral da segunda maior empresa no ramo de construção civil de Minas Gerais, o mesmo exerce esta função por vinte e cinco anos.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo ilustrar a aplicação da teoria até aqui apresentada neste artigo, sendo para tanto analisado em casos práticos e através de um estudo de caso mostrar a real influência das empresas de consultoria de gestão empresarial em líderes organizacionais.

4.1 Categoria de análise I: comprovação da transferência dos conhecimentos gerados pelos consultores para os colaboradores das instituições

Ao serem questionados sobre as influências de transferência de conhecimentos gerados pelos consultores para os colaboradores das instituições, ficou claro a unanimidade de todos ao concordarem que uma das principais tarefas das consultorias e de seus consultores é terem como premissa principal a constante atividade de capacitação e treinamento de todos os envolvidos com o projeto.

Atualizar os colaboradores para atuar frente aos diversos desafios das empresas clientes faz parte da geração de qualidade dos produtos ofertados das consultorias de gestão empresarial e também da estratégia para fidelização da relação existentes entre as partes.

Sendo assim, tendo o consultor seu papel de apresentar alternativas para resolução de problemas ou demandas diversas do contratante, é muito importante que sua consultoria invista na sua qualificação.

Por mais que uma empresa invista na contratação, capacitação e retenção de grandes talentos, jamais ela poderá deter todo o conhecimento necessário para a melhor performance do seu negócio. É nessa falha que as consultorias de gestão empresarial entram, entregando conhecimentos que não puderam ser alcançados pelos seus clientes.

As consultorias de gestão empresarial conseguem transmitir para os colaboradores dos seus clientes metodologias de sucesso já praticadas no mercado / segmento, que podem cada vez mais capacitar e transferir grandes informações e conhecimentos.

4.2 Categoria de análise II: análise do papel das consultorias na transmissão de números e a real produtividade de cada gestor de uma empresa

Ao serem questionados sobre a importância das consultorias de gestão empresarial em transmitir números e a real produtividade de cada gestor de uma empresa, foi totalmente claro que um dos principais motivos ao se contratar uma consultoria é entender melhor os números que envolvem os negócios da empresa.

Ao contratar o suporte de uma consultoria de gestão empresarial, é de extrema importância que o cliente exponha os resultados do atual cenário em que sua organização se encontra. Dessa forma, os trabalhos da consultoria se tornam mais assertivos visto que as interfaces de análise para resolução das questões podem ser estudadas com mais propriedades.

Contando que muitas empresas ainda apresentam uma estrutura verticalizada, onde não existem interações entre áreas de maneira eficiente, a consultoria de gestão tem o nobre papel de identificar todas essas questões e propor soluções de melhoria com base na produtividade dos serviços executados, o que expõe as estatísticas de todas as partes envolvidas no processo.

Um dos pontos destacados nas entrevistas foram as duas formas de uma consultoria de gestão entrar em uma empresa, existem as empresas com uma estratégia bem planejada e aquelas que não tem nenhuma estratégia planejada. Com isso, em empresas especialmente bem planejada e bem geridas, as consultorias conseguem ser ainda mais eficientes, pois os dados a serem analisados são mais confiáveis, e as metas e objetivos mais claros.

Para as empresas que não estão com um bom planejamento estratégico bem definido, entende-se pelos entrevistados que com algum tempo de projeto, as consultorias de gestão empresarial por não estarem envolvidas no dia a dia da empresa, tem um papel imparcial, aumentando a confiabilidade dos números.

4.3 Categoria de análise III: verificação da atuação do consultor na criação de novas visões de mercado para os líderes das empresas

Questionados sobre a atuação das consultorias de gestão empresarial influenciar diretamente na criação de novas visões de mercado para os líderes, as opiniões foram diversificadas.

Parte dos líderes entrevistados acredita que os consultores empresariais devem ter como requisito principal a busca constante das novidades no mercado de modo que ele possa atender de imediato as demandas de seus clientes. Dessa forma, eles se tornam referências nas proposições de soluções e inovações empreendedoras e um grande influenciador para a adoção de novas formas de atuação empresarial.

Alguns líderes entrevistados não acreditam que todos os consultores conseguem tal feito de ter essa influência, mesmo concordando que eles deveriam ter, pois a opinião e influência do consultor externo são fundamentais, pois vem amparada por um conhecimento adicional e complementar ao do cliente, bem como isenta das más práticas da empresa assessorada.

Apenas um líder foi enfático ao dizer que as empresas de consultoria atuam de forma indireta quando se trata de influenciar sobre novas visões de mercado, pois depende do nível de conhecimento que os consultores têm sobre o mercado em que a empresa (cliente) atua.

4.4 Categoria de análise IV: averiguação da influência das consultorias de gestão no aumento da assertividade das decisões estratégicas dos líderes

Ao serem questionados sobre a importância das consultorias de gestão empresarial em influenciar sobre a assertividade das decisões estratégicas, ficou claro a unanimidade de todos ao concordarem que boa parte das decisões dos líderes são embasadas em números e ações oriundas de projetos da consultoria.

Todos os entrevistados mencionaram sobre a importância de um bom diagnóstico da situação real da empresa, aliada as ferramentas de gestão, ações bem definidas e processos bem estabelecidos, o que acaba trazendo um aumento significativamente para a assertividade das decisões estratégicas.

Foi mencionado também, que a visão externa das consultorias em gestão empresarial, aliada ao conhecimento complementar dos consultores que elas detêm, são extremamente importantes para uma gestão estratégica mais acertada e eficiente, capaz de trazer melhoria de performance para o cliente, com isso, facilita para tomadas de decisões.

Geralmente, a consultoria de gestão empresarial tem como característica uma visão ampla e de atenção às interfaces para a execução dos processos e geração dos produtos.

Foi citado também pelos entrevistados, o conhecimento que a empresa de consultoria de gestão tem sobre as boas práticas do mercado e experiências em diversos segmentos, com isso, o conhecimento acumulativo adquirido pelas consultorias e a sua percepção externa ao cenário

corporativo em que o cliente se encontra, contribui para o estudo das demandas requisitadas, aumentando a aderência dos resultados desejados e consequentemente a influência aos líderes em suas tomadas de decisão

4.5 Categoria de análise VI: comprovação da atuação das consultorias de gestão no auxílio aos líderes na criação de um modelo de gestão bem estruturado

Quando questionados sobre a atuação das consultorias de gestão empresarial em auxiliar os líderes na criação de um modelo de gestão bem estruturado, foi unanimidade a concordância de todos os entrevistados.

Todos mencionaram que um dos principais objetivos ao se contratar uma consultoria de gestão é “organizar a casa”, através da padronização dos processos, indicadores, medição, ações e resultados.

As consultorias não apenas ajudam a levantar dados e cenários internos e externos com maior isenção e inteligência, como também trazem metodologias de gestão estratégica, mais inovadoras. Como, por exemplo, a gestão estratégica em rede de múltiplos stakeholders.

Sendo a boa consultoria responsável por buscar todo tipo de inovações existentes no mercado, ela terá a capacidade e expertise suficiente para apresentar ao seu cliente o melhor modelo de gestão a ser implantado em sua organização, bem como traçar metas e objetivos para se buscar os resultados desejados.

Um ponto importante mencionado pelos líderes, foi o grande desafio de uma empresa que após implantar um sistema de gestão bem estruturado com ajuda de uma empresa de consultoria de gestão, dar a continuidade devida ao projeto após o fim do projeto (consultoria). Pois, se o

diretor / responsável do projeto não estiver determinado e disciplinado, quando o projeto da consultoria termina, os números e a rotina tendem a se perder.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas passam por constantes alterações dentro dos seus espaços interno e externo, a globalização, as invocações e os novos ciclos de mercado criaram esta realidade que precisa ser acompanhada de perto por estes líderes organizacionais, com isso, todas as empresas devem ter um pensamento sistêmico. Essa é a reflexão-chave que descreve este trabalho: o pensar coletivo. As empresas e líderes que quiserem continuar no mercado tem que buscar qualidade, mas com coerência em suas atitudes sem, no entanto, perder o foco e, principalmente, pensar coletivamente. E isto só se consegue quando valores e princípios passam a ser reforçado dia após dia.

O mercado está cada vez mais competitivo, é fundamental que as empresas e seus líderes façam exercícios buscando identificar oportunidades de melhorar seus resultados, sejam com aumento de vendas, com novos mercados, clientes, produtos ou mesmo internamente, buscando identificar seus custos e despesas, otimizá-los e reduzi-los e também melhorando a capacidade de seus colaboradores, através de novos conhecimentos gerados por empresas de consultoria de gestão empresarial.

Considera-se que, a experiência de empresa de consultoria de gestão empresarial nas soluções de problemas continuamente semelhantes, facilita no momento de se encontrar o melhor caminho para uma organização. Com isso, a análise das informações é feita de maneira profissional. E, por não estar envolvida diretamente no dia a dia das corporações, a empresa de consultoria tem possibilidade de definir estratégias que serão benéficas às organizações tais como: redução de custos, melhoria nos controles, identificação de oportunidades e até mesmo a capacitação da equipe de colaboradores.

Não querer perceber o que está errado na empresa certamente não ajudará nenhum líder a melhorar o desempenho das organizações. Sendo assim, uma das soluções, é ter olhos críticos e visão analítica, distinções que nem sempre quem está envolvido em todas as instâncias conseguem fazer. E é aí que entra a consultoria de gestão empresarial, trazendo um olhar diferenciado sobre o negócio ao perceber pequenos detalhes que geralmente passam despercebidos pela equipe. Assim é possível construir diagnósticos com mais facilidade, contribuindo para que os líderes identifiquem pontos de melhoria até mesmo onde imaginavam estar tudo perfeito.

As empresas de consultorias de gestão empresarial têm foco nos resultados, trabalham com metas e objetivos específicos e não tem outras responsabilidades que não sejam as atreladas ao contrato de prestação de serviços, o que otimiza esforços, direciona atenção e alavanca os resultados. Uma empresa de consultoria de gestão empresarial, define um cronograma de atuação que tem começo, meio e fim, permitindo que os líderes das organizações saibam exatamente qual será o prazo para o alcance de seus objetivos.

Sendo assim, este estudo considera que o auxílio de uma empresa de consultoria de gestão empresarial diferencia os líderes organizacionais entre: aqueles que continuam com os mesmos problemas e dúvidas daqueles que procuram soluções inteligentes para minimizar os riscos e dificuldades do modelo de gestão, melhorando seus processos, reduzindo suas despesas e criando novas estratégias para sempre estar um passo à frente de seus concorrentes.

Enfim, de acordo com o exposto, pode-se considerar que o auxílio de uma empresa de consultoria de gestão empresarial faz com que as empresas e seus líderes alcancem com mais rapidez os resultados almejados, pois as consultorias de gestão trazem para as organizações (clientes) recursos importantes, principalmente o conhecimento e a experiência dos consultores.

As empresas também vão obter algo muito valioso: conhecimento adequado e atualizado para seus líderes e seus colaboradores, o suporte para a tomada de decisões estratégicas, táticas e operacionais, o que aumenta as chances de sucesso futuro, outro ponto benéfico aos líderes são

as melhorias diárias dos resultados pois as empresas de consultoria de gestão empresarial atuam para que, a partir do momento contratado, trabalhando melhor a cada dia, as empresas cheguem onde deseja. Por fim, investir na contratação de uma empresa de consultoria de gestão empresarial é investir na atualização da empresa, é trabalhar junto com os consultores para tornar a empresa mais competitiva e preparada para atuar no mercado.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GODOY, Raimundo. **Como Gerenciar Desafios**. 1ª. ed. Belo Horizonte: Libretteria, 2017

RASIEL, Ethan M. **O Jeito Mkinsey de Ser**. Tradução Ruth Gabriela Bahr, 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000

BLOCK, P. **Consultoria o desafio da liberdade**. Tradução Andrea Filatro. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2001.

CORREIA, F. B. C.; VIEIRA S. N. **As Habilidades Interpessoais como Requisito para a Eficácia do Consultor: uma análise à luz da aprendizagem pela experiência**. In: XXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro.

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

DONADONE, J. C. **Consultoria para pequenas empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro**. Gestão da Produção, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 151-171, 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n1/a11v19n1.pdf> Acesso em 09/09/2017.

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

HOLZ, H. **Como ser um consultor independente de sucesso**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. Editora Pedagógica e Universitária LTDA.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

LAKATOS , E e MARCONI, M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BOWER, Marvin. **O Pai da Consultoria. Portal Gestão**.

Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/7632-marvin-bower,-o-pai-fundador-da-consultoria.html?highlight=WyJtYXJ2aW4iLCJib3dlciIsIm1hcnZpbiBib3dlciJd> Acesso em 15/10/2017

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, R.L; ANTÔNIO, N.S. **O conceito de consultoria de gestão: uma análise à luz do campo de pesquisa estratégica-como-prática**. Estudos do ISCA, Série IV, n. 11, 2015