

## **FATORES DE INSUCESSO NA PARCERIA ENTRE CONSULTORIAS EMPRESARIAIS E EMPREENDEDORES EM SANTANA DO LIVRAMENTO-RS**

**LEONARDO CALIARI**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)  
leonardocaliari95@gmail.com

**LAURA ALVES SCHERER**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)  
lauralvescherer@gmail.com

**SILVIA AMÉLIA MENDONÇA FLORES**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)  
sisimflores@yahoo.com.br

## **Introdução**

Considerando o contexto da gestão empresarial e o ambiente de competitividade, surge a importância das atividades de consultoria para auxílio aos empreendedores. Contribuindo para o desenvolvimento econômico, as consultorias concedem aos gestores a oportunidade de projetar decisões mais eficazes na administração de sua empresa. Por este motivo é importante estudar o papel das consultorias e sua relação com os empreendedores, a fim de identificar os fatores de sucesso e insucesso.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

O presente estudo tem por objetivo analisar os fatores que acarretam no insucesso da relação entre consultorias empresariais e empreendedores em Santana do Livramento, Rio Grande do Sul. Busca-se responder ao seguinte problema de pesquisa: quais os fatores que acarretam no insucesso na relação entre consultorias empresariais e empreendedores em Santana do Livramento-RS?

## **Fundamentação Teórica**

A literatura tem investigado aspectos que podem reduzir as taxas de mortalidade das empresas, especialmente as Micro e Pequenas. Com isso, tem sido ressaltado as consultorias e a boa relação consultor-cliente. Assim, fatores podem gerar insucesso na relação consultoria e empreendedor especialmente a conduta da consultoria e resistência a mudanças do cliente. Destaca-se a importância de analisar o perfil do consultor e instigar a confiança no consultor por parte dos gestores.

## **Metodologia**

A metodologia consiste em uma pesquisa do tipo exploratória, com abordagem qualitativa e utilização do método comparativo. Os dados foram coletados a partir de entrevistas, do qual foram entrevistados cinco consultores e cinco empreendedores que já contrataram algum serviço de consultoria.

## **Análise dos Resultados**

Constatou-se que os principais fatores de insucesso ressaltados referem-se ao pré-diagnóstico mal feito por parte do consultor e a falta de comprometimento do cliente. Além destes, o fato do empreendedor não estar preparado para receber uma consultoria, a falta de disseminação dos líderes para os colaboradores sobre os benefícios da consultoria, a não definição de um responsável para aplicar o que é solicitado pelo consultor, e a má qualidade dos serviços prestados por consultores.

## **Conclusão**

Notou-se que a culpa pelo insucesso é passada do consultor para o cliente e vice-versa, embora os consultores concordem que há muitos profissionais que realizam maus trabalhos e acabam manchando a imagem do serviço de consultoria empresarial. Assim, há uma concordância nas opiniões dos consultores e dos empreendedores entrevistados em relação às causas do insucesso, sendo que, além do fator consultores inexperientes e que prestam serviços de má qualidade, também concordaram no fator “primeiro contato”, considerada etapa mais importante para consolidar a boa relação entre consultor e cliente.

## **Referências Bibliográficas**

Como principais referências consultou-se Almeida e Feitosa (2007); Carvalho, Araújo e Rezende (2008); Leite et al. (2009), Silva Júnior et al. (2012); Borges e Oliveira (2014) e Ralio e Donadone (2015).

# **FATORES DE INSUCESSO NA PARCERIA ENTRE CONSULTORIAS EMPRESARIAIS E EMPREENDEDORES EM SANTANA DO LIVRAMENTO-RS**

## **1 INTRODUÇÃO**

Considerando a importância da gestão empresarial para o desenvolvimento econômico e social do país, surgem as empresas que prestam serviços de consultoria. As mesmas são constituídas para auxiliar os empreendedores a guiarem os seus negócios e evitar o encerramento dos seus negócios. As atividades de consultoria são vistas como ações estratégicas que concedem aos gestores a oportunidade de idealizar uma rota que os levem a tomarem decisões mais eficazes na administração de sua empresa (LEITE et al., 2009).

Conforme relatório divulgado pelo SEBRAE (2013), a taxa de sobrevivência de empresas constituídas em 2007 e com até dois anos de atividade foi de 75,6%, sendo superior as taxas das empresas constituídas em 2005 e 2006, que foram de 73,6% e 75,1 %, respectivamente, representando um índice de encerramento inferior. Estes dados mostram que é possível reduzir a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas através de ações adequadas de auxílio e suporte aos empreendedores, como, por exemplo, o trabalho das consultorias empresariais (BORGES; OLIVEIRA, 2014).

No entanto, o trabalho das consultorias pode não ter o efeito esperado, seja pela falta de confiança por parte do empreendedor em relação ao trabalho da consultoria (ALMEIDA; FEITOSA, 2007), por arrogância do mesmo, sendo que tal comportamento parece atrapalhar sua capacidade de visualização do mercado e de seus próprios erros (MINELLO; ALVES; SCHERER, 2013) demorando a perceber a necessidade de apoio externo, ou até mesmo pela falta de qualidade no serviço prestado pelas empresas de consultoria (WEISS, 2012).

Por este motivo é importante estudar o papel das consultorias e sua relação com os empreendedores. Porém são poucos os estudos que detalham a relação consultor-cliente e mostram o fracasso deste relacionamento (ALMEIDA; FEITOSA, 2007; CARVALHO; ARAÚJO; REZENDE, 2008; SILVA JÚNIOR et al., 2012), justificando a importância da pesquisa. Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar os fatores que acarretam no insucesso da relação entre consultorias empresariais e empreendedores em Santana do Livramento-RS.

Pretende-se contribuir para o desenvolvimento econômico do município de Santana do Livramento-RS, pois conhecendo os fatores que prejudicam a relação entre as consultorias empresariais e os empreendedores será possível planejar ações para evitá-los ou minimizá-los. O próximo capítulo abordará o referencial teórico referente ao tema consultoria empresarial e a relação consultor-cliente. Em seguida serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram adotados na realização deste estudo. E por fim, serão apresentados e analisados os resultados do estudo, seguidos das considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O mercado empresarial está cada vez mais competitivo, e nesse sentido as empresas precisam focar no crescimento a partir da identificação de novas oportunidades, gerando inovação e desenvolvimento, e não apenas cortar despesas (HASHIMOTO, 2006). Se o empreendedor não estiver preparado e corretamente amparado para gerenciar o seu negócio, mesmo sendo otimista ele poderá encontrar diversas adversidades no seu caminho, transformando o sonho do próprio empreendimento em um pesadelo (DORNELAS, 2008).

Neste contexto, os “sistemas de suporte”, das quais as consultorias, as incubadoras, as associações de empresas e as universidades são alguns exemplos, surgem como forma de apoio

a esses empreendedores (DOLABELA, 2008). Falando especificamente das consultorias, estes serviços ampliaram seu campo de atuação quando o ambiente externo começou a influenciar de maneira mais intensiva as empresas, principalmente em um processo de expansão. Assim, os empreendedores necessitam de mudanças nos processos produtivos e nos métodos de gestão da sua empresa, para conseguirem se adaptar a alta competitividade do mercado e as variações econômicas do país (BELFORT, 2004; CARVALHO; ARAÚJO; REZENDE, 2008; LEITE et al., 2009).

Essas mudanças devem ser bem planejadas para que tenham êxito, sendo que o planejamento é diretamente afetado pela rapidez do ambiente externo e das dificuldades em pensar algo para médio e longo prazo, exigindo ações rápidas (LEITE et al., 2009). Neste modo, Whittington (2006) exalta a participação de consultores externos especializados nos processos de mudanças e melhorias na gestão empresarial.

A palavra consultor é proveniente do latim, “consultore”, do qual sua tradução literal significa aquele que dá conselhos ou pede aconselhamento de alguém (LEITE et al., 2009). O consultor é contratado com o intuito de facilitar a realização das mudanças necessárias pelas empresas, sendo que, para ter êxito, ele deve buscar o comprometimento dos líderes da empresa, e para isso ele deve construir uma relação de confiança mútua com seu cliente em todas as etapas da consultoria (LEITE et al., 2009).

Em âmbito de relação entre consultor e empreendedor, pode-se destacar aspectos positivos e negativos, que serão determinantes para o sucesso ou insucesso do serviço. Assim, considerando que a consultoria não é executada apenas pelo consultor, mas da união de esforços entre consultor-cliente (CONCEIÇÃO, 2015), destaca-se a importância de uma boa relação entre as partes e de se trabalhar em equipe para que os resultados projetados durante a contratação do serviço de consultoria possam ser alcançados (ALMEIDA; FEITOSA, 2007; ALVES; DIAS; MONSORES, 2015).

Neste sentido, por terem poucas informações em relação ao trabalho das consultorias, vários micro e pequenos empreendedores julgam o consultor como sendo quem irá resolver todos os problemas e dificuldades na gestão do seu negócio, e quando a “mágica” não acontece, eles concluem que o serviço de consultoria não funciona (SANTOS; GOÉS, 2015). No entanto é importante ressaltar que o consultor não tem a função de tomar decisões, sendo esta responsabilidade do cliente, do qual o consultor identifica os problemas e propõe soluções em comum acordo com o cliente (ARTIOLI JÚNIOR; BORGES, 2015).

Desta forma, é comprovado em estudos como os de, Borges e Oliveira (2014) e Ralio e Donadone (2015) que com o auxílio e suporte adequado, é possível reduzir as taxas de mortalidade das MPes, ressaltando a importância das consultorias na realização desse papel junto aos empreendedores e de uma boa relação consultor-cliente. No entanto, o papel das consultorias pode gerar críticas por parte dos clientes, pelo fato de ficar a sensação de que a única função do consultor é questionar tudo dentro da empresa e depois oferecer uma proposta de mudanças que não realiza e/ou apenas acompanha indiretamente os efeitos obtidos, o que pode gerar um sentimento de desconfiança e distanciamento da empresa-cliente em relação à consultoria empresarial (CARVALHO; ARAÚJO; REZENDE, 2008).

Neste cenário, aspectos que podem gerar insucesso na relação consultoria e empreendedor referem-se a conduta da consultoria e resistência a mudanças do cliente. Para Block (2013) a resistência do cliente não ocorre pelo fato dele não concordar com as ideias propostas pelo consultor, mas sim por ser uma reação natural, emocional e previsível contra o fato dele estar sendo ajudado por um desconhecido e de estar sendo obrigado a enfrentar problemas organizacionais que não consegue, ou que até mesmo não quer enxergar.

O consultor deve ser um profissional preparado e com uma conduta ética na prestação dos seus serviços, para que possa realizar bons trabalhos junto aos empreendedores (OLIVEIRA, 2010; BLOCK, 2013; SANTOS; GOÉS, 2015). Contudo, ainda há um gradual

aumento na prática dos serviços de consultorias por pessoas não especialistas em gestão, e por esse motivo é necessário que os empreendedores fiquem atentos para não contratar um serviço qualquer sem antes pesquisar sobre e até mesmo conversar com outros clientes desta consultoria, para não entregar sua empresa para qualquer desconhecido (BELFORT, 2004).

Um aspecto ressaltado por Oliveira (2010) é o fato de que ninguém é especialista em tudo, pois até consultorias de grande porte devem ter especialistas em cada setor específico do qual ela atua. O autor completa salientando que, para evitar problemas, as empresas-cliente das consultorias devem analisar o perfil de cada consultor em relação a suas experiências e capacitações, além de conversar com outros empresários que já buscaram esses serviços.

A pouca participação do cliente durante a consultoria prejudica o trabalho do consultor e, provavelmente, as ações planejadas poderão ser executadas de maneira não desejada, e isto interfere negativamente no desfecho da consultoria (SILVA JUNIOR et al., 2012). Em alguns casos o cliente não possui a competência exigida ou o tempo necessário para a realização de determinado projeto dentro de sua empresa, ou ainda ele acredite que é importante ter alguém externo à empresa como apoio, tendo neutralidade para avaliar o projeto (LEITE et al., 2009).

Por tudo isto, para Alves, Dias e Monsores (2015), além de resolver conflitos, a consultoria auxilia a aperfeiçoar a alocação dos recursos disponíveis, sendo que, geralmente, as pequenas empresas não possuem profissionais com qualificações em diversas áreas como finanças, logística, marketing, controle de estoques, etc., e em outras o próprio empreendedor realiza todas as funções sem ter profundo conhecimento sobre elas. Com isso os autores enfatizam que, ao contratar consultorias, além de minimizar erros, se economiza com o custo de contratar profissionais especializados para cada área administrativa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Optou-se por uma pesquisa do tipo exploratória, que, conforme Gil (2010), tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade em relação a determinado problema, buscando torná-lo mais explícito ou até mesmo construir hipóteses. A pesquisa é considerada exploratória pelo fato de que, mesmo sendo muitos os estudos que descrevem a importância das consultorias e sua relação com os empreendedores, são poucos os que mostram o fracasso do relacionamento empreendedor-consultoria.

Em relação à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, que, segundo Marconi e Lakatos (2011), busca analisar profundamente aspectos relacionados a um determinado fato ou objeto de estudo, para proporcionar a realização de análises mais específicas a respeito de determinadas atitudes e tendências de comportamento. Decidiu-se por uma abordagem qualitativa para compreender o trabalho das consultorias de maneira detalhada e relacionar com a visão dos empreendedores sobre o porquê do serviço não ter tido êxito, buscando compreender os fatores que acarretaram nesse insucesso, para que assim se possa evitá-los ou ao menos minimizá-los.

Para realizar esta pesquisa utilizou-se o método comparativo, que, segundo Marconi e Lakatos (2011), é utilizado para compreender o comportamento humano através de comparações, com o intuito de apurar similaridades e esclarecer diferenças entre pessoas, grupos ou sociedades. Optou-se pelo método comparativo, pois se buscou compreender a percepção de dois grupos de respondentes distintos, os representantes das consultorias, denominados nesta pesquisa de C1 a C5, e os empreendedores que contrataram serviço de consultoria empresarial, denominados nesta pesquisa de E1 a E5, em relação a um mesmo fato, os fatores de insucesso na relação empreendedor-consultoria, com o intuito de comparar as suas opiniões e assim analisar as semelhanças e diferenças do ponto de vista dos respondentes sobre o tema em estudo.

Tanto as consultorias quanto os empreendedores entrevistados foram escolhidos por meio de buscas pela internet e nas principais redes sociais, além de que os pesquisadores receberam indicações de contatos. Está técnica é denominada *purposeful sampling*, que consiste no fato das informações serem obtidas por meio das redes de contatos dos pesquisadores, técnica muito utilizada na realização de pesquisas qualitativas com o intuito de encontrar indivíduos, grupos e/ou organizações que tenham familiaridade com o tema/fenômeno em estudo (SURI, 2011, tradução nossa).

Foram localizadas e contatadas via e-mail oito consultorias em Santana do Livramento-RS, do qual cinco retornaram o e-mail aceitando participar da entrevista, dois não retornaram, e uma respondeu, mas por motivos referentes ao seu trabalho não estava na cidade para a efetivação das entrevistas. Já os empreendedores foram contatados após realizadas as entrevistas com os cinco consultores, com o objetivo de equivaler à quantidade de consultorias e empreendedores, totalizando cinco empreendedores entrevistados.

A coleta de dados foi executada através de entrevistas semiestruturadas, com base em dois roteiros construídos a partir da literatura. Como validação semântica dos roteiros houve a avaliação de um especialista da área de empreendedorismo, o qual realizou trabalhos acadêmicos e práticos a respeito do serviço de consultoria. As entrevistas foram realizadas pessoalmente com cada consultor (ou representante da empresa de consultoria) e empreendedor selecionado, e foram gravadas para que posteriormente os dados pudessem ser transcritos e analisados.

Os dados coletados foram analisados aplicando a técnica de análise de conteúdo, que, de acordo com Bardin (2011), é um conjunto de métodos de análise que auxiliam na obtenção de indicadores que possibilitem aos pesquisadores tirarem conclusões sobre os dados obtidos com seus entrevistados. Bardin (2011) divide a análise de conteúdo em três fases: Pré-análise, exploração do material e interpretação dos dados.

Após a análise das categorias foi feita uma síntese com os principais resultados da pesquisa.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos na realização deste estudo, do qual, primeiramente, é apresentado o perfil dos entrevistados, e, posteriormente, apresentadas as duas categorias de análise: casos de insucesso nos serviços de consultoria e aprendizados com o insucesso das consultorias.

### **4.1 Perfil dos Entrevistados**

Conforme referido nos procedimentos metodológicos, os entrevistados para este estudo estão divididos em dois grupos, o primeiro composto por empresas que prestam serviços de consultoria empresarial e o segundo composto por empreendedores que em algum momento já buscaram os serviços das consultorias. Foram efetuadas dez entrevistas, das quais, além das questões relacionadas ao problema em estudo, foram coletadas informações sobre gênero, idade, formação acadêmica, profissão, segmento da consultoria, segmento do empreendimento e tempo de atuação na cidade.

Em relação ao grupo das empresas de consultoria, ressalta-se que dos cinco entrevistados, quatro são consultores, exceto C2 que representou a consultoria do SEBRAE em Santana do Livramento-RS, sendo que sua função na instituição é relacionada à gestão de projetos. Dos quatro consultores efetivos, constam duas mulheres e dois homens, e a faixa etária e o tempo de atuação dos consultores são variados, de 26 a 49 anos e de 2 a 24 anos respectivamente. Além disso, destaca-se que a maioria dos consultores são autônomos e

externos às empresas, sendo que apenas um é consultor interno em uma empresa, mas também dedica certa carga horária para prestação de serviços autônomos.

Já em relação ao segundo grupo, ressalta-se que apenas E2, E3 e E5 ainda estão em atividade na cidade, sendo que E1 fechou seu empreendimento e E4 mudou-se para outro município. A faixa etária dos entrevistados é, em média, de 30 anos, e os empreendedores possuem poucos colaboradores, sendo dois deles microempreendedores individuais. É relevante destacar que todos os empreendedores entrevistados possuem algum tipo de formação acadêmica com ênfase em administração. O quadro 1 ilustra o perfil dos consultores e empreendedores entrevistados.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Formação acadêmica e Área de atuação	Tempo de atuação na cidade
<b>Consultor 1 (C1)</b>	F	40 anos	Pós-graduada em Ciências da Computação, Recursos Humanos e Marketing / Consultora empresarial em Gestão de Pessoas, Marketing e Setor Comercial.	9 anos
<b>Consultor 2 (C2)</b>	M	49 anos	Pós-Graduado em Gestão Empresarial e Especialista em Gestão de Projetos. Gestor de Projetos do SEBRAE Região da Campanha e Fronteira Oeste / Trabalha com consultores terceirizados e credenciados ao SEBRAE.	18 anos
<b>Consultor 3 (C3)</b>	F	26 anos	Graduada em Administração / Consultora empresarial em Marketing e Planejamento Estratégico.	2 anos
<b>Consultor 4 (C4)</b>	M	34 anos	Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos / Consultor Empresarial em Gestão de Pessoas.	3 anos
<b>Consultor 5 (C5)</b>	M	42 anos	MBA em Gestão de Negócios e Especialização em Melhoria da Qualidade / Consultor empresarial com foco em Gestão da Qualidade.	24 anos
<b>Empreendedor 1 (E1)</b>	M	30 anos	Técnico em Informática e atualmente graduando em Administração / Comércio de produtos de informática e prestação de serviços de manutenção de computadores.	De 2011 até 2013
<b>Empreendedor 2 (E2)</b>	F	27 anos	Graduação em Administração em Andamento / Confeitaria artesanal	5 anos
<b>Empreendedor 3 (E3)</b>	M	29 anos	Graduação em Administração / Corretora de Seguros e Previdência	3 anos
<b>Empreendedor 4 (E4)</b>	F	34 anos	Graduação em Administração Incompleta / Comércio de salgados	Apenas em 2015
<b>Empreendedor 5 (E5)</b>	M	48 anos	Técnico em Óptica e em Administração / Saúde visual (Óptica)	6 anos

Fonte: Elaborado pelos autores

## 4.2 Casos de insucesso nos serviços de consultoria

As ocasiões em que o trabalho do consultor não surte o efeito desejado podem ser consequência de diversos fatores, como, por exemplo, o comportamento arrogante do empreendedor (MINELLO; ALVES; SCHERER, 2013), por defender exaustivamente seus ideais e rejeitar as propostas dos consultores, a desconfiança em relação ao fato de ter alguém externo “intrometido” nos processos da empresa (ALMEIDA; FEITOSA, 2007), a prestação de um serviço de má qualidade por parte do consultor (WEISS, 2012), dentre outros. Tendo conhecimento dos fatores, os fracassos na prestação do serviço de consultoria podem ser impedidos ou ao menos minimizados, porém isso não assegura que o trabalho do consultor produza melhorias significativas nas empresas-cliente (BLOCK, 2013).

Dos fatores de insucesso da consultoria evidenciados nas entrevistas, o caso do empreendedor não estar preparado para receber uma consultoria foi considerado um dos mais relevantes para o insucesso da prestação deste serviço. Este tipo de caso foi mencionado tanto

por parte dos consultores quanto dos empreendedores, ao mencionarem casos de insucesso na prestação do serviço, conforme os relatos de C1, C4 e E1 a seguir.

Eu me lembro de um caso específico quando eu trabalhava junto ao SEBRAE, de uma empresária que se deu conta de que não era o que ela queria, naquele momento, se deu conta que sua empresa não estava “madura” o suficiente para receber aquela consultoria [...] ela falou comigo sobre isso e eu como consultora deixei ela bem à vontade para decidir se queria seguir ou não, e daí ela fez a decisão de parar (C1).

Em certo caso a consultoria foi interrompida pelo empreendedor, do qual ele mesmo acreditava que ainda não estava pronto para contratar um serviço de consultoria, pois ele se sentiu pressionado com o que estava sendo proposto para ele, sendo que nesse mesmo caso o cliente fez uma reflexão se ele estava pronto para ser um empreendedor, então quando a gente começou a fazer o trabalho ele se sentiu pressionado por ter que “puxar a responsabilidade para si”, e conversando com ele a gente concluiu que ele precisava de um tempo de amadurecimento para que ele pudesse progredir (C4).

Eu contratei uma empresa de consultoria bem conceituada, porém eu notei que eles não fazem um diagnóstico anterior para saber qual é o nível de conhecimento gerencial que o empreendedor tem, então ele chegou só com o “remédio”, olhando por cima o problema, e não tentou analisar a fundo e conversar com o empresário para realmente ver o que está acontecendo?!, Quais as competências que esse empresário tem?!, Para depois sim os dois juntos construírem uma melhor saída. [...] o que a consultoria fez no meu caso foi oferecer um plano de ação pra resolver meus problemas, só que naquela época eu não tinha conhecimento do que era isso, então eu ficava só ouvindo o consultor, mas sem ter o conhecimento do que ele estava me falando, e isso acabou mostrando que eu ainda não estava pronto para uma consultoria [...] sendo que isso me ocorreu nas duas vezes que tentei contratar um serviço [...] o que acabou gerando apenas custos para mim (E1).

Outro caso semelhante é o de E5, que contratou o serviço de consultoria, porém na hora de receber o serviço ele percebeu que o que foi combinado inicialmente não iria ser executado, do qual isso se deve ao fato da consultoria em questão terceirizar consultores, e possivelmente a comunicação não foi feita de maneira adequada. Este caso também é relatado por C1, que é uma consultora credenciada a organizações que terceirizam seus consultores e já passou por um caso parecido.

[...] fui até a empresa que presta a consultoria, da qual eles terceirizam os consultores, e conversei com um técnico especializado que realiza o atendimento. Nessa primeira conversa ficou estabelecido que o consultor teria conhecimento do caso e iria para me auxiliar na realização do que foi combinado nesta conversa, mas quando o consultor veio até a minha empresa ele não sabia muito bem sobre o meu caso e propôs aplicar algo diferente do que eu concordei com o técnico, e daí resolvi trancar a consultoria pois percebi que a comunicação entre o técnico que me atendeu na empresa e o consultor que veio conversar comigo não foi feita de maneira adequada, pois queria realizar algo que não foi combinado inicialmente (E5).

[...] Por eu, além de consultora autônoma, ser consultora credenciada a empresas de apoio aos micro empreendedores, empresas essas que terceirizam seus consultores, às vezes acontece de alguns técnicos, que são as pessoas que fazem o primeiro contato com os empreendedores, desconhecerem alguns detalhes das consultorias e acabam não passando para o empresário [...] e quando o consultor chega lá na empresa se depara com essa situação em que o empresário diz “bah não, isso aí não é pra mim, não é o que eu procuro” (C1).

Nos casos de E1 e E5, percebe-se que existe a possibilidade do pré-diagnóstico não ter sido realizado de maneira correta, pois o consultor não identificou o nível de conhecimento do empreendedor antes da efetivação do contrato, gerando custos que não trouxeram benefícios ao

cliente. No caso de E5 especificamente, compara-se ao que é mencionado por Alves, Dias e Monsore (2015), que em certos casos os clientes idealizam um tipo de serviço, mas assumem outro ponto de vista após a apresentação da proposta de trabalho do consultor.

Nestes casos, C2 ressalta em seus relatos que é importante o consultor perceber a velocidade da empresa, o grau de entendimento do empreendedor quanto à gestão empresarial, o nível da equipe que atua com ele, dentre outras características da empresa-cliente, para assim saber a intensidade de consultoria que deve ser aplicada para surtir o efeito desejado, e não apenas aplicar pacotes prontos de consultoria. Para Conceição (2015), consultorias prontas são insuficientes no atual contexto empresarial com um mercado tão diversificado, tornando-se necessário que o consultor se posicione em relação às situações adversas das empresas e analisar cada “doença organizacional” isoladamente, sendo que, em diversos casos, empresas com sintomas distintos recebem o mesmo tratamento por parte dos consultores, o que pode gerar a prestação de um serviço de consultoria inadequado.

Conscientizar a cúpula decisória e os gestores sobre a necessidade de se realizar mudanças nos processos da empresa não é uma tarefa simples, sendo considerado um dos principais desafios para o consultor durante a prestação do serviço (LEITE et al., 2009). Durante as entrevistas foram mencionadas duas situações relacionadas à participação do cliente no processo de consultoria: a primeira quando não há a participação das lideranças da empresa no processo da consultoria, e a segunda quando a liderança está ciente do seu papel, mas não são disseminados para o restante da equipe de trabalho os benefícios que a consultoria trará para o futuro da empresa.

A primeira situação, não participação das lideranças nos processos da consultoria, pode ser visualizada nas falas de C4 e C5. Já na segunda situação, participação das lideranças sem disseminar ao restante da equipe, ressalta-se a necessidade das lideranças comunicarem aos seus colaboradores sobre as melhorias que a consultoria poderá trazer para a empresa, conforme pode ser visto no relato de C1.

[...] a gente chegou a completar todo o ciclo da consultoria, o projeto estava bem encaminhado, pois era um projeto de médio a longo prazo, onde exigia muito comprometimento da direção, só que a direção se eximiu do projeto e deixou na mão de um gerente, então ela não se comprometeu e gerou muitas dificuldades quando o gerente ia implementar algo mas trancava na direção, que demorava a aprovar as mudanças que nós solicitávamos. [...] quando os líderes não se comprometem fica difícil cobrar dos colaboradores por não fazerem e por quererem deixar do jeito que está pelo fato da direção também não estar fazendo. Esses foram alguns indicativos que a gente notou que o projeto começava a apresentar riscos, por essa falta de comprometimento da direção, das lideranças da empresa. Esse caso foi um dos nossos primeiros clientes, e com eles nós começamos a fazer questão de só começar um projeto se tiver o comprometimento da direção. Se a gente entender que a direção não está comprometida então a gente não inicia o projeto, pois acaba sendo frustrante depois (C4).

Quando eu entro na empresa para trabalhar, principalmente as micro e pequenas empresas, eu vejo a falta de estrutura, pelo fato de não ter uma pessoa definida pra implantar os processos, pois precisa que tenha alguém na empresa que coordene essa implantação, e quando o consultor vai lá e faz uma série de levantamentos do que deve ser feito é necessário que tenha alguém que faça o que foi acordado pelo consultor até a próxima visita dele, e com isso o trabalho acaba muitas vezes sendo feito só pelo consultor. Muitas empresas não tem um organograma e assim eu não sei a quem eu me reporto, quem faz o que lá na empresa, e se o colaborador não sabe qual que é a sua responsabilidade e tal (C5).

[...] muitas vezes a liderança está ciente da consultoria, ela sabe que precisa disso, mas quando a gente chega na empresa é possível ver que isso não é disseminado, que não foi acordado com a equipe de trabalho. Eles deixam ao cargo do consultor realizar

essa disseminação, essa mobilização da equipe, enquanto o correto seria o líder, o empresário, o empreendedor trabalhar essa questão da consultoria com a equipe em relação a importância, dos ganhos que a empresa terá, e depois quando a consultoria entra na empresa para efetivamente trabalhar, o ambiente já está propício para a realização do serviço (C1).

As empresas possuem diferentes culturas, estratégias, portes e recursos, e por isso é importante que a relação consultor-cliente esteja em sincronia, do qual o empreendedor deve entregar ao consultor as informações solicitadas durante todas as fases da consultoria, fazendo um papel de intermediário entre consultor e empresa, para que assim o consultor possa analisar essas informações e propor as melhores soluções e melhorias na gestão organizacional (LEITE et al., 2009; OLIVEIRA, 2010; SILVA JUNIOR et al., 2012). Neste sentido, C5 menciona a necessidade da empresa possuir alguém que realize o que foi combinado no último encontro entre consultor e cliente, e isto também é citado por C2, ao responder sobre quando começou a indicar que a consultoria poderia não ter o efeito esperado.

Quando sentimos a dificuldade do consultor em agendar a próxima visita com o cliente, ou seja, o consultor faz a primeira visita, faz o levantamento de necessidades e detalha um plano de ação junto a um cronograma de execução, na segunda visita ela já começa a cobrar o cliente, ou seja, você fez o que a gente combinou?! Conseguiu aplicar com a metodologia indicada?! Daí o cliente começa a perceber que ele deve colocar a “mão na massa”, ele precisa fazer [...] quando a gente percebe esta dificuldade, percebe que tem algo errado, ou através do consultor, ou através do cliente, pois muitas vezes o consultor nosso pode ter problema, pode ter uma dificuldade qualquer e não conseguir concluir o cronograma (C2).

[...] quando o empreendedor não está totalmente em sintonia com o consultor, quando ele está com um comportamento mais contrariado, e daí já é um grande sinalizador que tu percebe que não está tendo retorno, não está fluindo. [...] Por isso deve acontecer uma mudança no empreendedor, pois é ele que promove este processo [...]do qual o consultor vai embora e quem fica é o empreendedor para seguir com o trabalho, por isso é importante que ele lidere todo o processo desde o início, e se ele não comprar a ideia então não adianta, não vai surtir efeito (C5).

A responsabilidade pelos casos de insucesso na prestação dos serviços de consultoria não pode ser credenciada apenas aos empreendedores. Como mencionado anteriormente no trecho de C2, muitas vezes o problema pode estar no consultor de não conseguir realizar o que foi acordado com o cliente durante a etapa de contratação do serviço. Weiss (2012) destaca que, embora a consultoria seja um serviço que apresentou um dos maiores crescimentos de demanda nos últimos anos, provavelmente a consultoria crescerá pouco no aspecto qualidade.

Qualquer pessoa pode ser consultor, pois não há nada na legislação que proíba alguém de desempenhar esta atividade profissional (WEISS, 2012; BLOCK, 2013), e, provavelmente, por este motivo muitos profissionais desqualificados acabam manchando a imagem dos consultores ao prestarem serviços de má qualidade e que não dão resultado (BELFORT, 2004). Este caso com consultores inexperientes e que não prestam serviços de qualidade ocorreu com E4 e é ressaltado nos trechos de C1 e C5.

[...] no meu caso, contratei a consultoria mais em conta possível, e no final acabei me arrependendo, pois o fato dos consultores serem inexperientes e, como eu pude descobrir durante a consultoria que não eram formados em administração que acredito ser fundamental na carreira de consultor, acabou ocorrendo várias divergências de opiniões entre nós, [...] pelo meu conhecimento em administração eu conseguia ver que não estavam fazendo certo o trabalho, principalmente em relação à gestão de custos, [...] no fim acabou não gerando um grande impacto na minha empresa, pois o fato de ser uma microempresa foi possível contornar a situação, porém isso me trouxe um aprendizado de que serviço de consultoria deve ser contratado pela qualidade do

consultor e não pelo preço, só que fiz essa escolha, pois não tinha como pagar uma consultoria e acabei vivenciando esse caso (E4).

[...] os consultores devem ter consciência, responsabilidade e ética de atenderem empresas ou demandas coerentes com suas competências, pois existem consultores que atuam em áreas que não possuem qualificação para tal, fazendo péssimas consultorias e assim "queimando" o papel do consultor. [...] não é algo fácil "quebrar" essa barreira cultural dos empreendedores da cidade em relação aos benefícios das consultorias, e acontecendo esses casos fica ainda mais difícil (C1).

[...] a questão toda está no perfil, no profissionalismo, pois acho que o consultor quando assume uma empresa tu estás assumindo um relacionamento, aquilo tem que ser levado a sério e tu tem que entrar de corpo e alma dentro da empresa investindo todos teus esforços para alavancar aquele negócio, então o consultor deve estar comprometido com a empresa, porque o sucesso da empresa é o teu sucesso, [...] deve-se ter esse envolvimento verdadeiro em alavancar a empresa por parte do consultor, não fazer só tantas horas de trabalho e voltar com o dinheiro, mas sim deixar algo de valor para aquele empreendedor (C5).

A prestação de consultoria empresarial por não especialistas em administração é um fator crescente nos últimos anos, e isso obriga os empreendedores a pesquisarem bem o currículo do consultor, suas competências e até mesmo conversar com antigos clientes destes antes de colocar alguém de fora para trabalhar dentro de sua empresa (BELFORT, 2004). Após analisados os casos de insucesso vivenciados pelos consultores e empreendedores entrevistados, serão apresentados os principais aprendizados adquiridos com o insucesso na consultoria empresarial na categoria a seguir.

#### **4.2 Aprendizados com o insucesso das consultorias**

Conviver com ocasiões desafiadoras, como transições de etapas, riscos e insucessos, é considerado um pré-requisito para a aprendizagem, sendo que novos conhecimentos são assimilados quando estamos diante da relação complexa entre refletir, aprender e agir (DIAS; MAERTENS, 2016). Às vezes é necessário vivenciar o fracasso para conseguir perceber os importantes aprendizados que eles podem trazer para o âmbito empresarial (WEISS, 2012).

Neste contexto, considera-se o insucesso como uma importante fonte de aprendizados e de novas competências empresariais (COPE, 2011; MINELLO; ALVES; SCHERER, 2013; UCBASARAN et al., 2013), seja para os empreendedores ou para os consultores, sendo que ambos são empresários. Este ponto de vista relacionado aos aprendizados que o insucesso proporciona pode ser evidenciado nos relatos de C3 e C4.

Todas as consultorias nos trazem aprendizados, pois conforme adquirimos experiência nós começamos a melhorar a relação com os nossos clientes, melhorar a maneira de se comunicar com ele, e assim conseguir realizar um trabalho mais ágil e eficaz para os clientes saírem satisfeitos (C3).

Cada consultoria é um aprendizado novo, pois consultoria não é uma receita de bolo, a gente até tem ferramentas e metodologias, porém não são todas que vão se enquadrar em todas as empresas, então isso já é um aprendizado, de entender o perfil de cada empresa, a sua cultura, e identificar isso foi algo que nós aprendemos bastante (C4).

Conforme Weiss (2012) a consultoria empresarial é uma das raras profissões em que se aprende a cada trabalho realizado, seja ele um caso de sucesso ou fracasso, e o aprendizado é mantido no próximo trabalho, no próximo cliente, agregando valor ao serviço prestado, sendo que nenhum consultor de sucesso vive a mesma experiência mais de uma vez durante sua carreira.

Dos aprendizados que o insucesso na prestação da consultoria gera ao consultor, um deles é a questão da comunicação com o cliente, do qual o consultor deve buscar melhorar nesse quesito se quiser realizar um serviço de qualidade e que tenha êxito, e este contexto pode ser percebido nas falas de C1 e C3.

Os meus principais erros estão relacionados à questão da comunicação, do qual ao longo do tempo fui melhorando, a comunicação com os líderes, [...] do qual eu tive que fazer todo um check-list dos pontos que eu devia clarear mais com os empresários, a própria comunicação com os colaboradores, pois hoje mesmo eu tenho um enorme cuidado ao abordar a consultoria com os colaboradores, a fazer as entrevistas com eles. Então, esse cuidado com a comunicação é importantíssimo, é algo que eu aprendi ao longo da minha trajetória [...] e isso confirma que, se tudo ficar bem claro no início, se for bem comunicado ao cliente o que significa a consultoria e quais os seus benefícios logo no primeiro contato informal, daí não tem erro. Agora se não for bem comunicado no início, pode ter certeza que no decorrer da consultoria vai dar problema (C1).

[...] nós buscamos cada vez mais melhorar a nossa comunicação com o cliente, que é um aspecto importantíssimo para o sucesso das consultorias, pelo fato de que é necessária uma boa relação com o cliente para que ele possa passar as informações necessárias para que o nosso trabalho possa ser realizado da melhor maneira possível. Por esse motivo é importante ter uma boa comunicação consultor-cliente para que o trabalho da consultoria tenha êxito (C3).

A boa comunicação é de suma importância para a boa relação consultor-cliente, principalmente comunicação com as lideranças da empresa-cliente, pois são eles que possuem papel crucial ao acompanhar sua equipe de trabalho durante a realização da consultoria, sendo os responsáveis por repassar valores e disseminar a cultura organizacional do empreendimento para o melhor entendimento do consultor (LEITE et al., 2009).

Nesse sentido, ressalta-se a importância do consultor pesquisar e entender o contexto vivenciado pela empresa-cliente, a fim de que, como sujeito externo, apresente um ponto de vista diferente dos colaboradores habituados à rotina da empresa, e recomende planos de ação coerentes com as necessidades e com os recursos disponibilizados pela organização (SILVA JUNIOR et al., 2012). Lidar com a incompatibilidade entre as propostas feitas pelo consultor e os recursos disponibilizados pela empresa-cliente é relatado como um dos principais erros e aprendizados adquiridos por C5 durante os anos de experiências com consultoria.

Eu diria que os meus principais erros, se é assim que se pode dizer, ou equívocos, que eu acabei não observando, é em relação à estruturação da empresa, aos recursos que elas dispõem [...], pois você vai colocar horas de trabalho, de investimento seu nessa empresa pra desenvolver um negócio que não vai se desenvolver, que não tem recursos, pois como eu vou “colocar fogo na lareira se eu não tenho lenha”?! Então tem que ter os recursos para isso e esse foi um aprendizado que eu tirei, sendo que em algumas organizações eu acreditei que ia dar certo, cheguei até certo ponto, mas realmente não deu, [...] tudo isso pela falta de estrutura da empresa (C5).

O consultor deve aprender a dizer não ao cliente, a abandonar projetos dos quais não tem perspectivas em dar certo, pois consultoria não é uma profissão que busca a quantidade de clientes, mas sim a qualidade dos serviços oferecidos. A razão de dizer não para um projeto específico não está relacionada às grandes exigências feitas pelo consultor ou ao fato de ser considerado arrogante, mas sim para o consultor não gastar tempo e recursos em algo que ele não acredita que terá um desfecho positivo, pois no contrário estará correndo alto risco de fracassar (WEISS, 2012; BLOCK, 2013).

A maioria dos empreendedores possui boas ideias e está disposto a pôr em prática, mas muitas vezes não consegue por falta de conhecimento gerencial, sendo que este

desconhecimento pode transformar seu sonho em um fracasso, porém se tiver o auxílio de um profissional especializado, as chances de iniciar bem ou ampliar seu próprio negócio são enormes (SANTOS; GÓES, 2015). Essa combinação entre a criatividade do empreendedor e o conhecimento gerencial do consultor é incentivada por C5.

Se houver mesmo essa parceria de que ambas as partes se comprometam ao projeto então vai para frente e tem tudo para dar certo [...] Essa é a primeira conscientização, de se envolver realmente, se organizar, e aí com certeza vai dar certo, pois nós temos excelentes consultores aqui em Livramento e região, e o corpo empresarial daqui também é bom, que querem fazer, mas às vezes falta conhecimento técnico, e se tu conseguir juntar a vontade do empreendedor com o conhecimento técnico do consultor, daí o negócio só tem a dar certo (C5).

Experiências positivas ou negativas com consultorias empresariais influenciam diretamente na velocidade pela qual o cliente se envolverá nos processos de mudanças e depositará sua confiança no consultor (LEITE et al., 2009), além disso, empreendedores que já contrataram um serviço de consultoria são os principais divulgadores deste serviço através da propaganda boca a boca, pois assim futuros clientes adquirem informações de quem são os consultores, como eles trabalham e se o serviço prestado é de qualidade (OLIVEIRA, 2010).

Buscar a recomendação de outros empresários que já contrataram um serviço de consultoria é uma atitude sugerida por C1, sendo que assim o cliente já adquire informações sobre o consultor para saber se ele possui capacidades que possam melhorar a situação de empresa e se seus serviços são de qualidade.

[...] por parte das empresas, dos empreendedores, acredito que o que deve ser feito é buscar mais informações sobre o que é efetivamente uma consultoria, sobre o papel do consultor e sobre os ganhos que uma consultoria pode trazer [...] fazer benchmarking com outras empresas que já realizaram consultoria e tiveram resultados significativos e mensuráveis; e, no momento de buscar alguma consultoria ou consultor, pesquisar a qualificação e experiência dos mesmos (C1).

Conforme relatado por C1, o benchmarking está relacionado ao fato de dialogar com empresários que já contrataram o serviço e que tiveram êxito, para compreender o funcionamento da consultoria e assim conhecer o sujeito externo que poderá ser contratado para analisar e vivenciar o cotidiano de sua empresa, para que, como menciona Belfort (2004) o empreendedor não entregue a sua empresa nas mãos de qualquer desconhecido.

Os principais resultados do estudo de Almeida e Feitosa (2007) demonstraram que as recomendações de outros empresários, experiências de sucesso ou fracasso, e as negociações durante a elaboração do contrato de trabalho são os principais fatores para consolidação da confiança por parte do cliente, sendo que as recomendações podem influenciar a consultoria antes mesmo do seu início. Com isso, é importante verificar se os empreendedores de Santana do Livramento-RS, apesar de terem passado por algum caso de insucesso com os serviços de consultoria, possuem algum ressentimento em relação a ela e se contratariam novamente esse serviço no futuro. Essas informações estão apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 – Opinião dos empreendedores sobre as consultorias

Entrevistado	Já houve algum caso em que você contratou o serviço de uma consultoria e não teve êxito?	Contrataria um serviço de consultoria novamente?
E1	Sim, duas vezes. No meu caso a consultoria não foi concluída, pois acreditava que não possuía o entendimento necessário para aplicar o que o consultor solicitava.	Sim, contrataria, sem problema nenhum, apenas acredito que tem alguns quesitos que devem ser melhorados na prestação desse serviço.
E2	Não. Sempre que contratei fui bem atendida e consegui alcançar o que eu buscava inicialmente.	Sim, pois tive boas experiências que ajudaram e muito na expansão da minha empresa.
E3	Não. Contratei a consultoria antes de abrir o meu negócio e me ajudou e muito na elaboração do plano de negócios para meu empreendimento.	Sim, pois pela correria em que é administrar uma empresa sozinho é importante alguém que te auxilie no planejamento. Até mesmo tenho uma consultoria contratada atualmente que está me auxiliando na questão do marketing digital do meu negócio.
E4	Sim. No meu caso contratei uma consultoria mais em conta para uma empresa iniciante, mas não teve êxito e pelo menos não teve nenhum impacto negativo para a sequência da minha empresa.	Sim, contrataria, pois acredito que o serviço de consultoria é muito importante para auxiliar no crescimento dos empreendimentos, por enxergar o negócio como um todo, com uma visão de fora e mais especializada sobre a administração do mesmo.
E5	Sim, na segunda vez que contratei uma consultoria. Busquei uma empresa especializada e fui bem atendido, mas quando o consultor foi a minha empresa eu recebi uma proposta diferente do que tinha acordado no primeiro encontro, e por isso acabei desistindo do serviço.	Sim, com certeza, embora tenha tido alguns equívocos na segunda vez que contratei. Até tenho em mente de contratar o serviço no próximo ano, pois buscarei apoio para informatizar o sistema da logística da minha empresa e também planejar a abertura de uma filial na cidade.

Fonte: Elaborado pelos autores

Observando o quadro, ressalta-se que, dos cinco empreendedores entrevistados, três já tiveram casos de insucesso com consultoria, mas esses casos não influenciam suas respostas quando perguntas se contratariam novamente esse tipo de serviço, mostrando que os empreendedores entrevistados reconhecem que a consultoria tem um importante papel ao auxiliar as empresas nos processos de expansão e de melhorias na gestão.

Receber a opinião do cliente após a consultoria é importante para se alcançar a excelência na prestação do serviço, além de que é necessário fazer um acompanhamento das mudanças realizadas na empresa-cliente após o seu término (LEITE et al., 2009). Essa questão é ressaltada por C2, ao mencionar a importância de avaliar os resultados da consultoria para aperfeiçoar o serviço.

Nós temos um departamento que é encarregado de avaliar e monitorar as consultorias, então essa avaliação justamente traz para outro departamento nosso, que se chama gestão de soluções, os “gaps”, ou seja, as falhas, as melhorias que muitas vezes são apontadas pelo cliente, ou identificadas por nós mesmos, para assim poder melhorar aquela solução, aquela metodologia, para aplicar em outras empresas. [...] Isso naturalmente traz para nós um resultado de assertividade daquilo que nós estamos aplicando, ajudando-nos a melhorar, adequar o nosso serviço à “velocidade” que cada região possui, com sua disponibilidade de tempo e de recursos para uma consultoria (C2).

Conhecida internacionalmente como *Follow-up*, a etapa pós-consultoria é considerada de suma importância para consolidar o trabalho realizado pelo consultor e fidelizar clientes, pois nela o consultor avalia os resultados do seu trabalho, percebe se há necessidade da

realização de outra consultoria para corrigir eventuais erros, faz auto avaliação dos serviços prestados e recebe o feedback do cliente (LEITE et al., 2009). Tendo o feedback, o consultor identificará se a consultoria surtiu os efeitos esperados e analisar os possíveis erros ocorridos durante a prestação do serviço, para assim poder qualificar sua metodologia de trabalho, sendo que um possível fracasso acarreta diretamente na percepção do cliente sobre os serviços de consultoria, diminuindo as possibilidades de acontecer um futuro trabalho do consultor na empresa (BLOCK, 2013).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve por objetivo analisar os fatores que acarretam no insucesso da relação entre consultorias empresariais e empreendedores no município de Santana do Livramento, Rio Grande do Sul. A partir deste objetivo, constatou-se que, dos fatores identificados, o pré-diagnóstico equivocado e a falta de comprometimento do empreendedor durante os processos da consultoria foram os mais ressaltados pelos entrevistados como aqueles que influenciam diretamente no insucesso da relação consultor-cliente. Além destes, observou-se como fatores de insucesso: o fato do empreendedor não estar preparado para receber a consultoria, a falta de disseminação dos líderes para os colaboradores em relação às melhorias provenientes da consultoria, a não definição do responsável da empresa em aplicar o que é solicitado pelo consultor, e a má qualidade dos serviços prestados por consultores despreparados e inexperientes.

Percebeu-se que a culpa pelo insucesso é passada do consultor para o cliente e vice-versa, embora os consultores entrevistados concordem que há muitos profissionais que realizam maus trabalhos e acabam manchando a imagem do serviço de consultoria empresarial. Neste sentido, há uma concordância nas opiniões dos consultores e dos empreendedores entrevistados em relação às causas do insucesso, sendo que, além do fator consultores inexperientes e que prestam serviços de má qualidade, também concordaram no fator “primeiro contato”, considerada etapa mais importante para consolidar a boa relação entre consultor e cliente.

Como limitação deste trabalho, destaca-se a dificuldade para encontrar empreendedores que contrataram consultoria e que se dispusessem em realizar a entrevista, fato este que dificultou a delimitação do número de entrevistados para este estudo, que seriam somente empreendedores que já tiveram algum caso de insucesso com consultoria. Esta dificuldade se deu principalmente pelo critério de sigilo adotado pelos consultores em relação às suas empresas-clientes, do qual não puderam divulgar quais foram os empreendedores dos quais seus serviços prestados não tiveram êxito, e com isso, encontrar apenas empreendedores que tiveram casos de insucesso com consultorias não foi possível, limitando a pesquisa para empreendedores que já contrataram serviços de consultoria, que teve êxito ou não, no intuito de captar os pontos positivos e negativos que eles notaram durante a contratação do serviço.

Entende-se que os objetivos do estudo foram alcançados, e considera-se este um estudo inicial sobre o tema, pelo fato de explorar a relação existente entre as consultorias e os empreendedores em Santana do Livramento, buscando conhecer os fatores de insucesso. Com isso, sugere-se para futuros estudos a realização de uma pesquisa quantitativa para os empreendedores locais que já contrataram esses serviços, elaborando um questionário com perguntas fechadas a partir das principais constatações deste estudo, com a finalidade de embasar melhor o ponto de vista destes sobre as dificuldades e os casos de insucesso com consultoria e assim realizar uma melhor comparação com as opiniões dos consultores.

## **REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, Ana Márcia Batista; FEITOSA, Marcos Gilson Gomes. A construção da confiança na relação consultor/cliente: uma abordagem baseada no conhecimento da vida cotidiana e a prática reflexiva. In: **XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

ALVES, Jesimar da Cruz; DIAS, Nathália Teixeira; MONSORES, Geneci Leme. Consultoria Empresarial como Ferramenta Estratégica de Desenvolvimento em Pequenas Empresas. In: **XII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2015

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: volume 2. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ARTIOLI JUNIOR, Jucelem; BORGES, Sonia Aparecida Cândida. A participação das consultorias empresariais nas micro e pequenas empresas: um estudo de caso na região de Sertãozinho-SP. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”**, v.8, n.1, p. 99-115, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BELFORT, Judite. Consultoria Empresarial: A função do consultor nas empresas. **Presença Revista de Educação, Cultura e Meio Ambiente**, v.8, n.28, 2004.

BLOCK, Peter. **Consultoria infalível**: um guia prático, inspirador e estratégico. 3. ed. São Paulo: M. Books, 2013.

BORGES, Regiane Paulo; OLIVEIRA, Dora Maria de. Sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas: estudo dos fatores determinantes e condicionantes. **Enciclopédia Biosfera**, Centro Científico Conhecer, v.10, n.19, p.508-514, 2014.

CARVALHO, Francisco dos Santos; ARAÚJO, Simara Silva; REZENDE, Adriano Alves de. Distanciamento entre consultorias e empresas: uma análise à luz da abordagem empreendedora. In: **V CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO**, 2008.

CONCEIÇÃO, Gilroque Jesus. Consultoria Empresarial como Ferramenta de Gestão Financeira para Pequenas Empresas: Um Estudo de Caso na FKS Moda Center da Cidade de Conceição do Almeida-BA. **Revista Formadores: Vivências e Estudos**, Cachoeira - BA, v.8 n.2, p. 25-32, 2015.

COPE, J. Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 6, p. 604-623, 2011.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito Empreendedor nas Organizações**: aumentando a competitividade através do intra-empresendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa; CARVALHO, IêdaVecchioni; OLIVEIRA, João Luiz Carvalho Rocha de; ROHM, Ricardo Henry Dias. **Consultoria em Gestão de Pessoas**.

2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINELLO, Italo Fernando; ALVES, Leticia da Costa; SCHERER, Laura Alves. Fatores que levam ao insucesso empresarial: uma perspectiva de empreendedores que vivenciaram o fracasso. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v.10, n.1, p.19-31, 2013.

MINELLO, Italo Fernando. **Resiliência e Insucesso Empresarial**: o comportamento do empreendedor diante do fracasso nos negócios. Curitiba: Appris, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de consultoria empresarial**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAULINO, Alice Dias; ROSSI, Sonia Maria Morro. Um estudo de caso sobre o perfil empreendedor: características e traços da personalidade empreendedora. In: **EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 3, Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.

RALIO, Vanise Rafaela Zivieri; DONADONE, Julio Cesar. Estudo sobre o histórico de atuação do SEBRAE na consultoria para micro e pequenas empresas brasileiras. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 10, nº 2, p. 33-47, 2015.

SANTINI, Sidineia; FAVARIN, Eleusa de Vasconcelos; NOGUEIRA, Mieli Antunes; OLIVEIRA, Marcos Lucas de; RUPPENTHAL, Janis Elisa. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do rio grande do sul. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v.8, n.1, p.145-169, 2015.

SANTOS, Cheila Tatiana de Almeida; GÓES, Antônio Oscar Santos. Consultoria e empreendedorismo: uma abordagem estratégica. **Revista Cadernos de Aulas do LEA**, n. 4, p. 1-15, Ilhéus - BA, nov. 2015.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**: coleção estudos e pesquisas. 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)> Acesso em 10 de setembro de 2015.

SILVA JÚNIOR, Antonio de Souza; SANTOS, Claudemir Inácio dos; FEITOSA, Marcos Gilson Gomes; VIDAL, Raphaela Maria de Castro e Silva. Consultoria: um estudo sobre o papel do consultor na formação da estratégia organizacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 178-203, 2012.

SURI, Harsh. Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis. **Qualitative Research Journal**, v. 11, n. 2, p.63-75, 2011.

UCBASARAN, Deniz; SHEPHERD, Dean A; LOCKETT, Andy; LYON, S. John. Life after business failure: the process and consequences of business failure for entrepreneurs. **Journey of Management**, v. 39, n.1, p.163-202, 2013.

WEISS, Alan. **Consultor de Ouro**: guia profissional para a construção de uma carreira. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n.5, p.613-634, 2006.