

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL

**BRUNO ULISSES PROCOPIO
KAIENE MARTINS PEREIRA**

**CONSULTORIA EMPRESARIAL: A IMPORTÂNCIA DA
CONSULTORIA EMPRESARIAL EM UM CENÁRIO COMPETITIVO**

**FRANCA/SP
2021**

**BRUNO ULISSES PROCOPIO
KAIENE MARTINS PEREIRA**

**CONSULTORIA EMPRESARIAL: A IMPORTÂNCIA DA
CONSULTORIA EMPRESARIAL EM UM CENÁRIO COMPETITIVO**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Produção Industrial.

Orientador: Prof. Me. Fabiano Siqueira dos Prazeres

FRANCA/SP

2021

**BRUNO ULISSES PROCOPIO
KAIENE MARTINS PEREIRA**

**CONSULTORIA EMPRESARIAL: A IMPORTÂNCIA DA
CONSULTORIA EMPRESARIAL EM UM CENÁRIO COMPETITIVO**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Produção Industrial.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) : _____
Nome..... : Prof. Me. Fabiano Siqueira dos Prazeres
Instituição..... : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : _____
Nome..... : Prof. Me. Alessandro Ramos Carloni
Instituição..... : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 : _____
Nome..... : Prof. Matheus do Couto Anareli
Instituição..... : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 29 de novembro de 2021.

AGRADECIMENTO

Agradecemos:

Em primeiro lugar, a DEUS, por ter nos dado força e sabedoria durante o curso e pela vitória de nos formar.

À todos os Professores que fizeram parte dessa jornada de aprendizado, com auxílio no nosso desenvolvimento pessoal e profissional, e por todo ensinamento a nós transmitido ao longo do curso.

A nossos familiares e amigos, que compartilharam de todos os momentos felizes e tristes, e que apesar das fases difíceis, nunca se afastaram, estavam sempre nos apoiando em todas as decisões tomadas, e sempre com muita dedicação e esforço na concretização de um sonho, que hoje podemos desfrutar juntos.

Nossa eterna gratidão a todos, que mesmo não estando citados aqui, contribuíram para que este sonho pudesse ser concretizado, pois nada disso conseguiríamos sozinhos.

RESUMO

As empresas estão passando menos tempo ativas no mercado, fechando devido à falta de planejamento, gestão, conhecimento de mercado e até mesmo ausência de medidas estratégicas para crescimento do seu negócio. O Objetivo da consultoria é traçar o melhor caminho em cenários de competição, vulnerabilidade e incertezas, designando para os executivos de uma organização, um problema complexo, mas, com grande relevância. Foi adotada a metodologia bibliográfica para obter maiores informações sobre o assunto, buscando referencias descritivas sobre o trabalho apresentado. O intuito é que com a leitura o candidato a consultor ou o executivos de uma organização que queira contratar um serviço de consultoria, entenda melhor o significado de uma empresa e a gestão da mesma, entender algumas formas de gestão empresarial observando suas principais divisões, ter uma visão mais clara sobre o que significa uma consultoria, o modo básico de como o consultor deve agir, o que esperar do seu trabalho, entender quando buscar ou apresentar uma consultoria, forma de abordagem para a negociação do serviço, e o que é necessário para uma carreira de sucesso neste segmento .

Palavras Chaves: Consultoria, Consultor. Empresas; Gestão; Organização

ABSTRACT

Companies are spending less time active in the market, closing due to lack of planning, management, market knowledge and even lack of strategic measures to grow their business. The objective of the consultancy is to trace the best path in competition, vulnerability, and uncertainty scenarios, assigning a complex problem to an organization's executives, but with great relevance. The bibliographic methodology was adopted to obtain more information on the subject, seeking descriptive references about the work presented. The intention is that, with reading, the candidate for a consultant or the executive of an organization that wants to hire a consulting service, better understand the meaning of a company and its management, understand some forms of business management, observing its main divisions, have a clearer vision of what a consultancy means, the basic way in which the consultant should act, what to expect from their work, understanding when to seek or present a consultancy, how to approach the negotiation of the service, and what is needed for a successful career in this segment.

Keywords: Consultancy. Consultant. Companies. Management. Organization

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Posicionamento na estrutura organizacional | 21 |
|--|----|

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Etapas do trabalho de consultoria..... | 29 |
| Quadro 2 –Doenças e sintomas empresariais..... | 34 |

LISTA DE SIGLAS

CFO –Chief Financial Officer
RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 2 REVISÃO DA LITERATURA..... | 14 |
| 2.1 DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO E EMPRESA..... | 14 |
| 2.2 O QUE É GESTÃO OU CAPACIDADE EMPRESARIAL..... | 17 |
| 2.3 MODELO DE GESTÃO..... | 18 |
| 2.3.1 GESTÃO FINANCEIRA..... | 19 |
| 2.3.2 GESTÃO DE PESSOAS..... | 21 |
| 2.3.3GESTÃO DE MATERIAIS..... | 24 |
| 3 O QUE É CONSULTORIA E SEUS TIPOS..... | 26 |
| 3.1 O PAPEL DO CONSULTOR..... | 30 |
| 3.2 A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA EMPRESARIAL NO MERCADO..... | 33 |
| 3.3 MERCADO DE TRABALHO DAS CONSULTORIAS..... | 35 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 38 |
| REFERÊNCIAS..... | 40 |

1 INTRODUÇÃO

A consultoria empresarial é um projeto desenvolvido por profissionais especializados de modo a diagnosticar problemas de uma organização, formulando soluções, a fim de atingir o resultado esperado (Crocco; Guttman, 2010).

O Objetivo da consultoria é traçar o melhor caminho em cenários de competição, vulnerabilidade e incertezas, e tem como principal objetivo auxiliar os executivos de uma organização, mediante a dificuldades, podendo ser desde um problema mais complexo, a uma tomada de decisão mais assertiva e adequada.

No desenvolver das atividades de consultoria empresarial, a interação entre o consultor e os membros da organização forma uma relação indispensável com a cultura organizacional, a qual pode propiciar ou impossibilitar o projeto de consultoria (Oliveira, 2015).

Cada vez mais, as empresas precisam qualificar suas relações com seu público interno e externo, para assim garantir rentabilidade e qualidade de seus negócios.

A consultoria empresarial, representa um conjunto de desafios e oportunidades, o que justifica a necessidade de aplicação nas empresas e nas organizações a fim de desenvolver planos de ação e apoiar a organização para o desenvolvimento e criação de ferramentas estratégicas para auxiliar no crescimento do mesmo. Desta forma, o objetivo desse estudo é mostrar as definições sobre gestão e o papel da consultoria nas organizações e mercado.

Para atingir os objetivos, esse trabalho propõe o uso da metodologia bibliográfica, estudo correspondente à pesquisa bibliográfica, descritiva, documental, no sentido de obter maiores informações sobre o assunto. Como sugere Gil (1999), a pesquisa bibliográfica será realizada a partir de material já elaborado, com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o tema, com vistas a construir hipóteses.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir de dados secundários levantados de referências teóricas publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, teses e dissertações, artigos científicos e páginas da Internet. O objetivo é recolher informações ou conhecimentos que contribuam para o estudo. Porém, todo conhecimento científico deve apresentar um caráter provisório, tendo em vista que nos métodos científicos, o conhecimento pode ser continuamente testado, enriquecido, reformulado e até mesmo refutado Fonseca (2002, p.11).

Segundo Macedo (1994, p. 13), a pesquisa bibliográfica: “Trata-se do primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo ou experimentação”. Desta forma para Lakatos e Marconi (2003, p. 183): “[...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

O presente trabalho, além desta introdução, está organizado em mais dois capítulos: o primeiro capítulo traz uma revisão da literatura onde se traz a definição de organização e empresa e subcapítulos onde aborda o que é gestão, modelos e seus tipos. O segundo capítulo ainda na mesma metodologia de pesquisa, aborda o que é consultoria e seus tipos, qual o papel do consultor e a importância da consultoria empresarial no mercado, finalmente são apresentadas as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Na revisão da literatura, apresenta-se o ponto de vista de diversos autores sobre os principais assuntos em questão. Com isso, pretende-se proporcionar bases científicas com a finalidade de oferecer credibilidade ao presente trabalho de conclusão de curso. Nos tópicos seguintes serão abordadas as definições de organização e empresa, gestão ou capacidade empresarial e seus modelos de gestão.

2.1 DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO E EMPRESA

Para conseguirmos uma boa gestão primeiramente temos que saber o que é empresa e como uma organização se encaixa dentro desta.

Chiavenato (2007) explica que a formação de uma empresa compreende em um grupo de pessoas trabalhando juntas para alcançar um objetivo. Chega-se a esse objetivo através de gestão de recursos humanos, gestão de materiais e gestão financeira. O crescimento da empresa depende de um bom gerenciamento desses recursos para alcançar seu objetivo. Uma empresa passa por períodos de crescimento com o passar do tempo e esse crescimento implica em uma complexa divisão de trabalho. A divisão é tanto vertical quanto horizontal. Vertical no sentido de funções dentro de uma empresa: Diretor, gerentes de setores, supervisores e assim por diante. Horizontal quando se trata dos setores, ou seja, o local onde cada setor fica: diretoria, vendas, produção e assim por diante. Santos (1982), também define empresa no trecho a seguir:

A empresa é comumente definida pelos economistas como uma unidade básica do sistema econômico, cuja principal função é produzir bens e serviços. Para conseguir fabricar seus produtos, ou oferecer seus serviços, a empresa combina diversos fatores de produção, ou seja, os recursos naturais e o trabalho necessários para o desempenho da função produção (SANTOS, 1982 apud CHIAVENATO, 2007 p.41).

As empresas existem para produzir algo e prestar algum serviço à sociedade. Na realidade, as empresas são organizações destinadas à produção de alguma coisa.

Existem vários tipos de empresa, de acordo com seu ramo de atividade. Elas podem ser produtoras de bens ou prestar serviços.

Já para BETERO (1982), ele cita a seguir que não há como dizer, somente, que a empresa tem como objetivo final prestar serviço à sociedade e gerar algum produto:

Por mais que se possa discutir e divergir em torno de objetivos empresariais, não há como negar que empresas são organizações voltadas para a produção de bens e prestação de serviços por meio dos quais obtêm lucros que lhes permitem que se tornem o agente econômico por excelência, e, como tal, responsáveis pela acumulação de capital. A questão do lucro, embora indispensável, jamais poderia ser vista como o fim da ação empresarial. O lucro é um instrumento que deve remunerar o capital investido e permitir o reinvestimento com o qual se manterá o crescimento empresarial. Portanto, o objetivo empresarial, visto da perspectiva estratégica, consistirá na maximização da taxa de crescimento da empresa, assegurando-se evidentemente uma taxa mínima de remuneração do capital investido (BETERO, 1982, p.1).

Pode-se dizer que também gerar lucros e sustentar o crescimento da empresa no mercado através do capital que é gerado, é, portanto, uma parte investida na própria instituição.

Chiavenato (2009), diz que as empresas são exemplos de organizações sociais, porque são constituídas de pessoas que trabalham em conjunto em uma divisão de trabalho. Uma definição mais apurada diria que as empresas são organizações sociais que reúnem e utilizam recursos para atingir determinados objetivos

De acordo com Maximiano (2009, p.6) As empresas, em geral, são organizações criadas por pessoas por meio de investimento de um montante de dinheiro chamado capital. O capital de algumas grandes empresas é dividido em ações, que pertencem a muitas pessoas, chamadas acionista. As pessoas que detém capital de uma empresa são seus proprietários- são empresários, pessoas de negócios, empreendedores.

Uma organização é um conjunto de pessoas que se possui o mesmo objetivo geralmente produzir algo ou prestar algum serviço para a sociedade Segundo

Maximiano (2006) uma organização é como um conjunto de recursos (humanos, financeiros e materiais), que busca realizar um mesmo objetivo.

A organização pode ser uma empresa privada com fins lucrativos, uma organização não-governamental, um órgão do governo, ou qualquer outro conjunto de recursos. O importante é que todos tenham um objetivo em comum, este objetivo em comum sempre é voltado para sociedade diretamente ou indiretamente seja por produtos ou serviços. De acordo com o Autor:

Na Antiguidade, roupas e víveres eram produzidos na própria casa, para os seus moradores; apenas os excedentes eventuais eram trocados entre vizinhos ou na praça [...]. Alguns povos da Antiguidade, como os fenícios, destacaram-se intensificando as trocas e, com isto, estimularam a produção de bens destinados especificamente à venda. Esta atividade de fins econômicos, o comércio, expandiu-se com extraordinário vigor. (COELHO,2004, p. 5)

A produção de algo é o objetivo primário de toda e qualquer organização. As organizações precisam ser administradas, e uma boa gestão conduz as empresas ao sucesso de seus objetivos.

Na definição de Chiavenato (2004) as organizações são entidades sociais compostas de pessoas que trabalham em conjunto utilizando uma variedade de recursos para entregar resultados por meio de suas competências. As organizações são entidades sociais, verdadeiros conjuntos integrados de pessoas, elas são organizadas para produzir alguma coisa.

Organização segundo Chiavenato (2003), é coordenação de diferentes atividades ou cargos que as pessoas ocupam dentro das Empresas ou efetua separadamente e organizadamente individuais, para poder ter uma finalidade para efetuar transações planejadas.

Chiavenato (2009), diz que as empresas são exemplos de organizações sociais, porque são constituídas de pessoas que trabalham em conjunto em uma divisão de trabalho. Uma definição mais apurada diria que as empresas são organizações sociais que reúnem e utilizam recursos para atingir determinados objetivos.

Pode-se concluir que empresas organizadas são empresas que possuem um padrão de organização, para poder ser adiantar nos produtos e processos que executam dentro de cada área e ela se organiza tanto com seus funcionários, com seus fornecedores e seus clientes e que toda organização e, conseqüentemente, qualquer empresa é necessário ter gestão e sua capacidade empresarial para administrar seus negócios.

2.2 O QUE É GESTÃO OU CAPACIDADE EMPRESARIAL

Quando definimos o que é uma organização, vemos que uma empresa independente de fabricar produtos tangíveis ou intangíveis depende de uma boa produção, para que esse produto seja vendido e entregue, gerando receita, pagar todos os seus custos e despesas e o que sobra é chamado de lucro, para uma empresa ser rentável devemos aproveitar ao máximo da sua capacidade produtiva, e este aproveitamento depende de uma boa gestão. Fayol (1989), acreditava que a função administrativa é de suma importância, ele enxergava uma empresa de cima para baixo, e que bons resultados dependiam de bons planejamentos,

Segundo Fayol (1989, p.23) a operação de uma empresa pode ser dividida em seis grupos que são:

- operações técnicas: produção, fabricação e transformação
- operações comerciais: como compra e venda
- operações financeiras: gerencia e procura de capitais
- operações de segurança: segurança de bens e pessoas
- operações de contabilidade: preços de custo, balanços etc.
- operações administrativas: previsão, organização, direção, coordenação, controle

Em sua percepção qualquer empresa seja ela pequena, média ou de grande porte, sempre terá estas seis funções, as cinco primeiras são muito importantes, mas para Fayol todas as outras funções dependem por assim dizer da sexta função, a função administrativa, é ela que prevê, organiza, direciona, coordena e controla cada passo da empresa e comanda tudo isso para que saia como o planejado.

Ao longo do tempo, com a evolução da humanidade e tecnologias, novas teorias foram se formando, para Chiavenato (2003, p11), "A Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar, o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais". Podemos aqui aplicar a gestão a qualquer organização, tirando o

máximo de eficiência e eficácia seja de produtos e serviços, gerir uma empresa é tirar o máximo de resultado através da cooperação de todos os subordinados.

2.3 MODELO DE GESTÃO

Para compreender melhor o que é Modelo de Gestão é necessário entender a origem das palavras utilizadas. De acordo com Rafael (2009), modelo tem sua origem no latim *Modulus* que significa molde, forma, o termo já foi utilizado em diversas áreas, porém sempre seguindo o mesmo conceito de algo que deve ser seguido. Gerir é organizar os recursos financeiros, materiais e humanos de uma instituição através de técnicas adequadas.

Então podemos dizer que modelo de gestão é o gerir através de um exemplo já existente realizando apenas as modificações necessárias para a necessidade de cada organização.

Ao longo da civilização humana, o homem sempre buscou algum formato organizacional para atingir suas metas, tanto individual como coletivo. Assim, os grandes empreendimentos feitos por humanos, registrados a partir das primeiras civilizações, era evidente que já se buscava um modelo de organização que permitisse ao homem o controle sobre a natureza e os meios físicos de que era desafiado, incluindo o seu próprio trabalho e o seu conhecimento. A gestão ao longo da história foi evoluindo e se tornando imprescindível diariamente nas corporações. Existem vários modelos de gestão e cabe a cada organização escolher o ideal para a empresa, alguns são mais tradicionais e foram utilizados por muitos anos, outros são mais modernos e mais alinhados com a atual realidade do mercado. Conforme Rodriguez:

A ideia de gestão vem se impondo há muito tempo, desde o modelo de gestão tradicional que prevaleceu até a década de 30, que está ligada a hierarquia e autoritarismo. Já no final da década de 1960 deu-se o modelo de gestão moderna, que compreende no foco das pessoas e o ambiente organizacional. No final de 1960 até meados de 1980 compreendeu o período do modelo de gestão contemporânea que tinha abordagem sistemática e contingencial. (RODRIGUES,2020)

Para Rodrigues, (2020), modelo de gestão é um conjunto de estratégias definidas para conduzir o gerenciamento de um negócio e trazer resultados positivos. Independentemente de qual, o modelo de gestão deve considerar todos os recursos materiais, financeiros, humanos, tecnológicos e informação disponíveis na organização.

Para Pereira e Santos (2001, p.47), o modelo de gestão “é compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização.”

Conforme as citações, Saber do que a empresa precisa é um grande desafio e, escolher o modelo de gestão ideal exige planejamento, preparo profissional e estratégia empresarial.

Para Rodriguez (2010) é necessário que exista um modelo de gestão para um adequado funcionamento de uma empresa e muitas vezes este modelo é implícito à organização e não muito visível aos funcionários. Onde mais uma vez classifica-se o modelo de gestão como sendo a forma estruturada e organizada de como ocorre a integração entre os sistemas internos, assegurando um bom atendimento, estratégias de negócio, bem como o desenvolvimento.

2.3.1 GESTÃO FINANCEIRA

Na definição de Fayol, é citado seis operações para uma boa gestão, uma delas é denominada operações financeiras, em suas palavras afirma que:

“Nada se faz sem sua intervenção. O capital é necessário para o pagamento de salários, para a aquisição de imóveis, utensílios e matérias primas, para o pagamento de dividendos, para a realização de melhorias, para a constituição de reservas etc. É indispensável hábil gestão financeira para o aumento de capital, a fim de tirar melhor partido possível das disponibilidades e evitar aplicações imprudentes de capital.”

“Constitui condição essencial de êxito ter constantemente a vista a situação financeira da empresa.” (Fayol, 1978 pag. 24.)

A gestão financeira é fundamental para qualquer empresa, a captação e manutenção de capital é de suma importância para tomadas de decisões, e sem observar periodicamente as condições financeiras da empresa fica difícil decisões estratégicas mais assertivas, é a gestão financeira quem define quanto e quais recursos vai para cada setor.

Uma empresa quando gerada obtém vários setores assim sendo dividido em funções, a função financeira ou setor de finanças fica responsável pela captação, manutenção, e direção de recursos (dinheiro), para que seja investido assertivamente em cada setor, buscando maior remuneração do capital investido. De modo geral compreende-se segundo Migliorini e Vallim, em as seguintes funções gerais financeira.

1: Obtenção de recursos, que representa a captação de recursos das diferentes fontes potenciais de financiamentos existentes: capital próprio e de terceiros. Nesse sentido cabe a função financeira o papel de selecionar as fontes de recursos que sejam mais vantajosos para a empresa.

2: Aplicação de recursos, que representa a destinação dos recursos: investimentos em ativos circulantes e não circulantes. Nesse sentido, cabe a função financeira o papel de distribuidora de recursos entre diferentes usos alternativos.

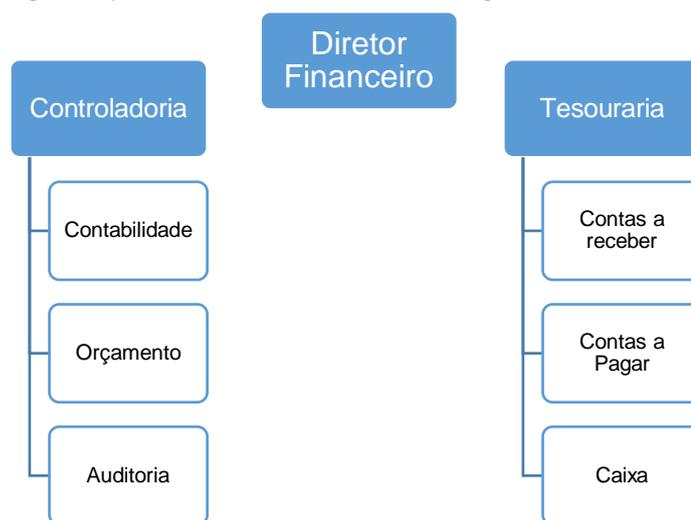
3: Planejamento e controle financeiro. O planejamento e controle financeiro é o processo que consiste em prever as necessidades futuras de recursos e disponibilizá-los em volume suficiente quando necessários. O controle resulta na verificação do desempenho realizado com aquele planejado para uso de recursos.

(Migliorini e Vallim,2009, pag. 02)

Em empresas de pequeno porte muitas vezes o próprio proprietário assume esta função, e na medida que a empresa cresce compreende-se a necessidade de uma estrutura organizacional e com isso nasce a figura de administrador financeiro.

Exemplo do posicionamento na estrutura organizacional de uma empresa de médio e grande porte conforme figura 1:

Figura 1-posicionamento na estrutura organizacional



Fonte: Megliorini e Vallim (2009)

GTIMAN (2010), afirma que o porte e a importância da estrutura da função financeira dependem do tamanho da empresa, em uma empresa de porte pequeno por exemplo geralmente essa função é desempenhada pela contabilidade e à medida que a empresa cresce vai sendo necessário a departamentalização da função que evolui para um departamento em separado que se reporta ao presidente executivo por meio do principal executivo financeiro **CFO (Chief Financial Officer)**.

Reportam-se ao CFO o tesoureiro e o *controller*, o tesoureiro fica responsável pelas atividades financeiras da empresa, como planejamento, captação de fundos, tomada de decisões para investimentos, gestão de caixa, gestão de atividades creditícias etc. já o *controller* (Principal Contador) tem a responsabilidade de lidar com atividades contábeis, como contabilidade empresarial, gestão tributária, contabilidade financeira e contabilidade de custos. O tesoureiro tem a tendência de ser mais externo e o do *controller* fica mais para controle interno.

2.3.2 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas foi uma função que durante certo tempo era considerada apenas como parte da produtividade da empresa, sendo os funcionários extensões das máquinas que operavam. Taylor, um dos primeiros teóricos da administração, com a escola científica, tinha uma visão específica sobre os funcionários e as relações entre empresa e operário.

O operário tendia deliberadamente a enganar o empresário, daí surgiram a “preguiça natural” e a “lentidão sistemática”. A primeira consistia na tendência do operário comum a trabalhar com um ritmo lento e tranquilo, a “não se apressar”; a segunda, provinha de um estudo cuidadoso, de parte dos operários, do que eles pensavam, para favorecer seus maiores interesses. Estes vícios teriam, entre outras coisas, o temor do operário em ser explorado pelos empresários e criava entre ambos um antagonismo cujos resultados terminaram, mais de uma vez, em agressões, greves, aumento da lentidão etc. (Taylor Apud Perfeito, 2007, P.52).

Podia-se interpretar o funcionário como uma necessidade não desejada considerando este ponto de vista. No entanto, segundo Maximiano (2007), esta visão ficou obsoleta com as escolas posteriores, como a escola das relações humanas, que possuía um enfoque comportamental. O autor explica as conclusões dos trabalhos de Elton Mayo: “Em essência, essas conclusões diziam que o desempenho das pessoas era determinado não apenas pelos métodos de trabalho, segundo a visão da administração científica, mas também pelo comportamento”.

A expressão “Gestão de Pessoas” pretende substituir à “Administração de Recursos Humanos”, que, ainda é a mais utilizada nos tempos atuais para os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vem se popularizando, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano (GIL, 2001). Para Gil (2001), a Gestão de Pessoas “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. É a associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos, potencializar o capital humano nas organizações e impulsionar a empresa a alcançar seus objetivos, a partir do aprimoramento das relações de confiança mútua (SEBRAE, 2013).

Conforme Griebeler (2009, p. 02), toda e qualquer empresa necessita e vive em função de pessoas:

“Toda Organização convive em um Macro Ambiente Organizacional, isto é, cada Organização tem ao seu redor inúmeras outras Organizações, e que se pode segmentar em grupos como Fornecedores, Concorrentes, Parceiros, as diferentes instituições públicas consideradas reguladores de diferentes questões, organizações não governamentais, Consumidores e outros. Todas essas organizações possuem como forte componente a agregação de pessoas, quer o sócio, o cotista, o proprietário, que busca rendimento ao seu capital, quer o funcionário/empregado/colaborador, ou como se queira denominar quem coloca sua força de trabalho para obter ganhos. Todos esses segmentos de pessoas possuem em comum a existência de um quadro de necessidades e objetivos, evidente que distintas de um segmento para

outro, mas todos buscam um determinado resultado. Assim, para cada um atingir este resultado se estruturam Organizações, as quais definem um Produto ou Serviço, que passa a ser produzido ou oferecido através de Pessoas, que contam com um conjunto de meios/ferramentas, para desenvolver suas atividades...”

Segundo Toledo (1986), Recursos Humanos seriam o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.

Para Chiavenato (1999), o termo RH ou Gestão de Pessoas pode ter três significados diferentes: RH como função ou departamento: RH é a unidade operacional que funciona como órgão de staff, isto é, como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios, etc; RH como um conjunto de práticas de recursos humanos: RH se refere ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho; RH como profissão: RH se refere aos profissionais que trabalham em tempo integral em papéis diretamente relacionados com recursos humanos, a saber: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho, etc.

Nesta era da informação, as equipes de Recursos Humanos, conhecidos também como Gestão de Pessoas, passam a exercer atividades que são muitos estratégicos na companhia.

2.3.3 GESTÃO DE MATERIAIS

Segundo Chiavenato (2003), A Revolução Industrial, em meados do século XVIII e se estendendo até o século XIX, provocou uma maior concorrência de mercado e melhorou as operações de comercialização dos produtos, dando mais importância aos setores de compras e estoques. O referido período foi marcado por modificações profundas nos processos do sistema de fabricação e estocagem em grande escala. O trabalho, que antes era completamente artesanal foi em parte substituído pelas máquinas, conseguindo elevar a produção para um estágio tecnologicamente mais avançado e a administração passou a ver os estoques sob outro prisma. Alguns fatores contribuíram para impulsionar a Administração de Materiais, dentre eles a evolução fabril, o consumo, as exigências dos consumidores, o mercado concorrente e novas tecnologias, com isso, passou a ser vista como uma arte e uma ciência das mais importantes, para que as organizações pudessem alcançar seus objetivos.

Administração de materiais é, certamente, um dos principais subsistemas de uma organização. Fortemente ligada à logística, seu foco principal é determinar o que, quando, como e quanto comprar, ao menor custo, desde a compra junto ao fornecedor até a entrega ao cliente final. Vê-se, dessa forma, que a administração de materiais é muito mais do que o simples controle de estoque, é uma atividade complexa e que envolve vários fatores.

O constante equilíbrio entre estoque e consumo deve ser o principal objetivo de um administrador de materiais. O fluxo de distribuição dos produtos deve ser constante, sem interrupções. Destacamos, como principais tarefas de tal área:

Comprar: Nesta fase são identificados os fornecedores disponíveis e escolhidos os que melhor se adéquam às necessidades da empresa;

Armazenar: Deve-se identificar a demanda dos produtos para que se possa ter exata noção do quanto armazenar. Insta salientar, nesse momento, que armazenamento em excesso pode trazer prejuízos à organização, dessa forma, adequar o armazenamento à demanda é muito importante; controlar de acordo com a demanda, deve-se fazer o controle de estoque, respeitando a disponibilidade financeira da organização;

Distribuir: de acordo com as ordens de compra recebidas, faz-se a distribuição dos produtos aos clientes na quantidade e momento oportunos.

A Administração de Materiais é uma das áreas mais importantes da organização, também, pelo fato de que essa influi bastante nos custos de funcionamento dela. Dessa forma, uma boa administração de materiais pode reduzir custos e melhorar os resultados de uma empresa.

Como você já deve ter percebido, tendo em vista à sua importância, a administração de materiais deve ser realizada com altos padrões de excelência, pois interfere grandemente no fluxo de trabalho da organização e, também, em seus resultados internos e externos.

Segundo Chiavenato (2009), “Cada empresa tem um fluxo de materiais específico que depende do produto, do sistema de produção utilizado, da tecnologia etc.” Os materiais podem ser classificados em cinco diferentes tipos. Que são, matérias primas, materiais em processamento, materiais semiacabados, materiais acabados e por fim produtos acabados.

Os materiais são classificados em função do seu estágio no processo produtivo da empresa. À medida que passam pelas diversas etapas do processo de produção, vão sofrendo acréscimos e alterações que provocam sua gradativa diferenciação até se tornarem produtos acabados. Assim, para que haja um produto acabado, ele deve ter passado pelos estágios de material acabado, material semiacabado, material em processamento e inicialmente, matéria prima básica. (CHIAVENATO 2009, p.129)

Os materiais surgem por necessidade, uma vez que com o aumento da industrialização e da introdução de produções em série, foi necessário que nos ocorressem folhas de produção devido a inexistência ou insuficiência de peças em estoque.

Materiais estão mais enraizados na nossa cultura do que a maioria de nós se dá conta. Nos transportes, habitação, vestuário, comunicação, recreação e produção de alimentos. As civilizações antigas foram designadas de acordo com o seu nível de desenvolvimento em aos materiais (*idade da pedra, idade de bronze, e a idade de ferro*). Os primeiros seres humanos tiveram acesso apenas a um número muito limitado de materiais. Com o tempo descobriram técnicas para a produção de materiais que tinham propriedades superiores àquelas dos materiais naturais. (Callister, 2008, p.2)

Entendendo assim que materiais é tudo aquilo que pode ser utilizado para produzir algo.

3 O QUE É CONSULTORIA E SEUS TIPOS

A palavra consultoria vem do latim “*Consulttare*” que significa dar ou receber conselhos, aconselhar ou ser aconselhado (pereira 1999). Se pensarmos em consultoria na palavra em si, a arte de dar conselhos para soluções de problemas vem desde os primórdios da civilização, quando reis, rainhas, líderes de tribos e povos, dispunham de conselheiros ou pessoas que os ajudavam a enxergar ou resolver algum assunto ou problema.

Contos históricos a parte, considerando que a consultoria já era usada desde quando compreendemos a civilização, a consultoria é a arte de aconselhar da melhor forma, para resolução de problemas e atingir resultados obtendo ganhos.

Pereira (1999, p.39) afirma que a consultoria organizacional ou empresarial foi mais difundida neste século como trabalho. Pereira em um dos seus trabalhos cita:

“Nos moldes como e usada hoje em dia, a figura do consultor empresarial começou a tomar corpo no início do século XX, quando a abordagem científica da teoria administrativa propiciou aos acadêmicos e executivos bem-sucedidos, fórmulas sistematizadas de orientar o processo decisório, resolver problemas ou introduzir inovações nas empresas”
(pereira 1999, p.39)

A consultoria organizacional veio para auxiliar os empresários na análise da empresa, identificação de problemas, suas soluções, e na necessidade e aplicação de novas tecnologias, que possam auxiliar e melhorar o desempenho da empresa.

O consultor como é denominado a pessoa que presta a consultoria geralmente e um especialista da área ou áreas afins, porém não a uma formação específica para essa atividade, na definição de Holz:

“A consultoria não é uma profissão em si mesma, mas uma maneira de exercer uma profissão. Um engenheiro que presta uma consultoria, continua em primeiro lugar, sendo um engenheiro, e só depois um consultor. Um médico que dá consultoria não desiste de ser, em primeiro lugar, um médico, e qualquer uma das outras pessoas que se voltam para a consultoria não muda a sua profissão, elas simplesmente modificam a maneira e, muitas vezes, o tipo de indivíduos e de organização aos que prestam serviços.”
(HOLZ 1997, P.22).

Neste pensamento, mesmo não tendo uma formação específica relacionado a consultoria, para o consultor é recomendável atuar em uma área específica ou em várias áreas dependendo do seu grau de formação, especialização ou experiências,

pois é exigível que para fazer consultoria, o consultor tenha qualificação extrema na área e domínio do foco de atuação. De acordo Greiner e Metzger:

‘A consultoria gerencial é um serviço de aconselhamento contratado por organizações junto a pessoas qualificadas e especialmente treinadas para dar-lhes, de uma forma objetiva e independente, a possibilidade de identificar os problemas gerenciais, analisar esses problemas, encontrar e seguir soluções recomendadas pela consultoria e, por fim, eventualmente conseguir ajuda para implementação dessas soluções.’ (Greiner e Metzger, 1994, P.56)

Esse serviço de aconselhamento demanda tempo e propriedade intelectual do consultor, que pode ser remunerado por hora ou por projeto, neste desenvolvimento o consultor é quem decide como será abordagem com a empresa-cliente, para que, ele defina a forma do projeto, após observar a empresa e o contratante. Oliveira, conceitua consultoria como.

“Consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo a empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”. (OLIVEIRA, 2019, p.03).

Oliveira (2019), cita alguns aspectos da consultoria empresarial para sua ampla conceituação de consultoria.

- A. **Processo interativo:** Processo interativo é o conjunto estruturado de atividades sequenciais que desenvolvem ação recíproca, lógica e evolutiva, visando atender e, preferencialmente, suplantar as expectativas e necessidades dos clientes internos e externos da empresa.
- B. **Agente de mudança externo:** o agente de mudança é o profissional capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem á empresa transacionar, proativa e interativamente, com os diversos fatores do ambiente empresarial e do sistema no qual se está trabalhando.
- C. **Responsabilidade de auxiliar pessoas:** O consultor deve atuar como parceiro dos executivos e profissionais da empresa cliente.

Este auxílio deve, salvo raras exceções, estar direcionado a proporcionar metodologias, técnicas e processos que determinem a sustentação para os executivos das empresas tomarem suas decisões com qualidade.

D. **Tomada de decisões:** Decisão é a escolha entre vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado.

E. **Não tem controle direto da situação:** Essa é uma premissa da atuação do consultor empresarial.

Segundo Oliveira (2019 p.5), um consultor quando tem controle direto da situação do problema, relacionado ao motivo da consultoria, ele deixa de ser um consultor e passa a ser um executivo.

Quintella (1994), apresenta em forma de quadro etapas do trabalho que é fundamental para o sucesso do projeto. QUADRO 1

Quadro 1 – Etapas do trabalho de consultoria.

| | |
|---|--|
| <p>Diagnostico empresarial</p> | <p>O consultor pesquisa os recursos da organização, seus resultados, as políticas e padrões de administração, para definir suas forças e fraquezas e identificar problemas-chave que impactam no desempenho do negócio</p> |
| <p>Pesquisas e estudos especiais</p> | <p>O consultor atua focado em assunto de importância para a organização cliente sendo que, ao encerrar o trabalho, submete um relatório final, discutindo-o com o cliente</p> |
| <p>Elaboração de soluções para problemas específicos</p> | <p>Neste -serviço o cliente necessita mais que um diagnóstico, precisa de soluções para os problemas específicos. O trabalho estará concluído quando o cliente entender que recebeu uma solução adequada para seu problema</p> |
| <p>Assistência na implementação</p> | <p>Após o diagnóstico e a elaboração da solução, a empresa-cliente pode precisar de apoio na implantação. Pode envolver seleção e treinamento de pessoal, ajudando a administrador a mobilizar as pessoas em direção aos resultados esperados.</p> |
| <p>Aconselhamento</p> | <p>O consultor atua no sentido estrito da palavra: respondendo a perguntas quando solicitado. Deve cuidar, no entanto, para não passar para o papel de árbitro. A decisão caberá ao cliente</p> |

Neste quadro temos uma observação ampla de como pode ser elaborado um projeto para apresentação do consultor para a empresa-cliente em etapas como, diagnosticar usando suas habilidades, fazendo pesquisa e estudos para dar embasamento em uma tomada de decisão, elaborar soluções de problemas, dar assistência para que saia resultados previstos e aconselha quando for necessário ou solicitado de qualquer forma a experiência, inteligência emocional e teórica são a base de uma boa consultoria.

3.1 O PAPEL DO CONSULTOR.

Para se tornar um consultor adequado não há uma formação em consultoria, porém, estudos, formação superior, especializações e experiências adquiridas com o passar do tempo, são fundamentais para essa carreira, isso o tornara mais evidente e valorizado como consultor, e o manterá em um mercado, que é cada vez mais mutável, e exige sempre inovações por parte do profissional.

Um consultor deve atuar nas mudanças das organizações, ter uma visão ampla e enxergar situações-problemas, que por muitas vezes as empresas não enxergam, por caírem em uma rotina, observando esses problemas da empresa-cliente, pode-se traçar projetos de melhorias, onde cabe ao empresário, a decisão de usar ou não o projeto.

Uma questão que não podemos esquecer neste momento da análise, é lembrada por Block ao propor distinções entre o consultor e o gerente:

47 [...] o consultor é uma pessoa que está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação. O gerente é alguém que tem controle direto sobre a ação. No momento em que você assume o controle direto, está agindo como gerente. (Block 2001, p.2)

Observa-se que o consultor é um agente externo onde exerce uma influência sobre a empresa-cliente, ele aconselha mas cabe a empresa-cliente decidir se esta ideia vai adiante ou não, se a ideia for adiante o consultor elabora juntamente com a empresa-cliente um plano de ação e o monitora para auxiliar em caso de desvio do planejamento ou pensamento, um consultor pode agir diretamente no trabalho de implementação, porém, teria por muitas vezes que trabalhar direto com a empresa-cliente e acabaria abordando um cargo de analista ou gerente sendo um consultor interno, que presta consultoria na empresa onde trabalha, a desvantagem é que fica somente em uma empresa, e dependendo do tempo de serviço, acaba não tendo experiências em outras organizações, fica engessado, e por muitas vezes com receio de constituir uma nova ideia para melhorias, por ser afetado diretamente, pelas diretrizes organizacionais ou pelo próprio empresário (seu patrão), a vantagem é que todos os seus direitos legais trabalhista estão resguardados.

Quando á, um conselho da parte deste consultor, e a empresa aceita o projeto, ele é monitorado pelo mesmo, e é denominada uma consultoria interna, que é quando, um agente especialista interno com vínculos empregatícios assume o controle direto do projeto de melhoria.

Porém vamos abordar neste projeto a consultoria externa que é quando o agente não tem vínculos com a empresa-cliente a não ser por um contrato com tempo determinado ou o fim de um projeto. Algumas premissas são observadas por Crocco E Guttman(2017), como independência, uma possibilidade de liberdade financeira e de horários, automotivação, você é seu próprio motivador para que seu trabalho saia no tempo necessário, perícia escrita e verbal , saber se comunicar pelos meios necessários e dominar a língua falada e escrita são fundamentais, capacidade analítica, analisar situações adversas, observando e avaliando causas e consequências, autenticidade, é o ser um consultor, saber explicar, analisar as situações, traduzir, para que a realização do trabalho seja concluída deixando bem claro sua capacidade para a empresa-cliente, ética, ter seus valores e princípios acima de tudo a confiança e confidencialidade é de suma importância neste trabalho.

Para entendermos melhor o consultor em si vamos pontuar algumas características do profissional feito por alguns autores, com experiências adquiridas ao longo do tempo. ParaOliveira(2019), as características básicas de um consultor dependem, do seu comportamento, como ele se comporta diante de variáveis situações do trabalho, habilidade de ter um certo jogo de cintura para problemas que acontecem no meio do projeto e que necessita de otimizar os resultados e conhecimento para resolução de problema mais técnicos.

Em comportamento Crocco E Guttman (2017), analisa que esperasse de um consultor, interatividade, proatividade, racionalidade, valores consolidados, comprometimento. Para habilidade são requisitos, técnicas, comunicação, relacionamento humano, administração e motivação. Em conhecimento são citados, sustentação conceitual e prática, raciocínio lógico, inteligência empresarial, tratamento da informação e administração do tempo.

Analisando e tendo como base essas informações um consultor é necessário antes de tudo empatia com o empresário e todas as pessoas relacionadas ao projeto, saber motivar as pessoas e a si mesmo, amar a profissão e se sentir verdadeiramente empolgado quanto a novos projetos, não gostar de monotonia, ter didática para

ensinar bem as pessoas com paciência e dedicação até que o objetivo seja alcançado e ter orgulho do seu trabalho.

Quando se é um consultor você não muda somente uma empresa para que atinja determinados resultados, mas também muda vidas e não só se limita a vida do empresário, mas de todos que trabalham na empresa e de suas famílias, essa responsabilidade tem que ser observada por que quando você aconselha é adequado pensar em vários fatores, mas o principal é o fator humano

3.2 A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA EMPRESARIAL NO MERCADO

O mercado de consultoria vem crescendo exponencialmente ao longo do tempo, analisando o que foi mostrado até agora uma empresa, associações, órgãos governamentais, institutos e fundações, recorrem a este serviço pelos mais variados fatores.

Crocco E Gutmann(2017), citam três motivos genéricos para esta necessidade, o primeiro e a, necessidade de maior conhecimento, em que a empresa não sabe do que precisa, não tem o conhecimento do que precisa ou ela tem o conhecimento, mas não tem competência para usá-lo e por vezes não tem como administrar a gestão do conhecimento.

O segundo motivo é falta de tempo, vivemos em um ambiente muito complexo, a necessidade de adquirir conhecimento se atualizar no mercado e adaptar-se a ele exige muita rapidez e conhecimento, e as pessoas não têm condições nem tempo para se atualizarem em tudo o que ocorre na atualidade, e optam para uma visão externa de profissionais que dominam certos assuntos, assim desempenhando atividades e tarefas por tempo determinado, conseguem alcançar ou se igualar com outros concorrentes.

E o terceiro motivo é a política empresarial, geralmente contratados da empresa ou diretores, ficam presos a forma de trabalhos por serem influenciados diretamente pelas diretrizes das empresas ou até mesmo conflitos internos, e assim necessitam de uma visão externa e imparcial de problemas ou conflitos, solicitando uma segunda opinião sobre algum assunto ou para solucionar esses conflitos, neste ponto a empresa sabe que tem um problema e vê a necessidade de uma visão externa para solucionar já que por vezes o assunto não está sendo tratado de forma adequada.

Já Oliveira (2019), denomina algumas necessidades, de doenças empresariais, e apresenta em um quadro alguns exemplos de doenças e sintomas empresariais:

Quadro 2: Doenças e sintomas empresariais

| Doenças | Sintomas |
|-----------------|---|
| Econômicas | - Retorno nulo ou irrisório sobre o capital investido - Retorno baixo sobre o ativo total |
| Financeiras | - Despesas financeira elevadas - Alta necessidade de capital - Alta influência de capital de terceiros |
| Técnica | - Alto nível de reclamações e de devoluções dos clientes - Alta dependência tecnológica externa |
| Mercadológicas | - Processo de distribuição inadequado - Preços inadequados para os produtos e serviços vendidos - Falta de competitividade no mercado |
| Administrativas | - Inadequada utilização de recursos disponíveis - Trabalhos repetidos |
| Comportamentais | - Falta de motivação - Baixo nível de coesão - Alto nível de atritos - Alto nível de rejeição as mudanças |

Fonte: (Oliveira, 2019 P.80)

Como mostrado no quadro acima, quando notado o sintoma deve se analisar quais as causas e assim o consultor pode trabalhar adequadamente na solução de determinadas situações-problemas. Mas temos outros aspectos a serem observados como a cultura organizacional, na definição de Oliveira:

“A cultura organizacional é composta de padrões prevalentes de valores, crenças, sentimentos, atitudes, normas, interações, tecnologias, métodos e procedimentos de execução de atividades, bem como de suas influências sobre as pessoas da empresa”. (Oliveira, 2019 P. 80).

Assim sempre observando estes critérios da necessidade vemos que, vários fatores podem levar a consultoria, para soluções mais assertivas, sobre determinados assuntos com uma visão externa, ideias e técnicas para resolver problema ou conflitos.

3.3 MERCADO DE TRABALHO DAS CONSULTORIAS

Quando uma pessoa decide trabalhar como consultor, ele se depara com três questões a serem resolvidas, a primeira e decidir qual o nicho de mercado vai trabalhar, como divulgar e qual o valor a ser cobrado pelo seu trabalho. O consultor pode escolher em qual área de trabalho vai atuar, pensando em o que ele mais gosta, onde ele tem mais preparo teórico e prático, onde ele obteve mais resultados em sua experiência profissional, onde tem mais contatos e qual área ele se sente mais seguro e apto a obter os melhores resultados.

Para a divulgação e consolidação de um consultor, é de suma importância a relação com o cliente pois se trata de um produto intangível, um serviço lúdico que depende da confiança entre consultor e a empresa-cliente, hoje com vários meios de comunicação como marketing digital-*Facebook, Instagram, TikTok, Youtube* etc.- que são muito importantes para divulgação do trabalho, ainda a maior forma de divulgação do consultor é o famoso boca-boca um bom network e relacionamentos com os mais variados públicos faz com que o trabalho do consultor chegue com mais segurança as empresas, e assim fica mais garantida a chance de uma boa negociação, ampliar sua rede de contatos tanto com empresários quanto com os mais variados consultores, o ajuda a estar sempre em evidencia, porém, ser um profissional sério com maior conhecimento, empatia, ética e ótimos resultados é essencial para esses contatos.

Em questão de valores, é difícil determinar um valor a ser cobrado, Oliveira (2019), cita que pode ser diversas as formas de honorários como por exemplo:

- Valor fixo
- Valor Variável
- Por tarefa
- Por Resultado
- Por disponibilidade
- Participação acionária
- Permuta

Sabendo o valor, para a consolidação da oferta, o consultor terá que montar uma proposta para a empresa-cliente, Crocco e Guttman, definem a proposta de

consultoria como “uma oferta de assistência ou prestação de serviço ao cliente”. Para estes autores, uma proposta adequada deve conter:

Contexto ou histórico: as informações levantadas na organização, pontos importantes e o foco do trabalho do consultor.

Termo de confidencialidade: descrição clara e objetiva do que poderá ser divulgado ou não em relação ao trabalho de consultoria. Neste item também deve ser esclarecido se o consultor poderá ou não trabalhar com empresas concorrentes no período de vigência do contrato.

Objetivos dos projetos de consultoria: relação de quais os objetivos que são esperados com o trabalho de consultoria no final do período de forma ampla, porém clara, para facilitar o entendimento do cliente.

Metodologias adotadas: explicação de como o consultor trabalhará o problema e através de quais métodos e ferramentas.

Trabalhos e atividades: relação de atividades que serão realizadas durante o trabalho e descrição de quem fará cada uma delas, inclusive quando for necessária a participação de membros da empresa cliente.

Cronograma: detalhamento do período necessário para execução de todo o projeto, identificando quais atividades são requisitos para as demais e quais acontecerão simultaneamente.

Honorários e condições comerciais: Informação de prazo de pagamento, impostos e descrição do preço, detalhando quais os critérios para construção do mesmo. Seja por ação proposta, por hora dentro do projeto, por honorários-base, entre outros.

Outras condições: descrição de responsabilidades do consultor e da empresa cliente, informando o que está e o que não está incluso na proposta. **De acordo:** assinatura do cliente aprovando a proposta. Serve como um aceite para a elaboração do contrato formal

Experiência prévia do consultor e currículo: informações da carreira do consultor, serviços já prestados, empresas clientes, parceiros e outras informações que possam ser relevantes ao cliente (CROCCO e GUTTMANN, 2010, p. 91).

Após uma proposta bem montada referente ao serviço, segundo Oliveira, (2019) afirma que a, “negociação é o processo de buscar a aceitação de ideias, propósitos ou interesses visando ao melhor resultado possível, de modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas.”, a proposta de consultoria requer alguns cuidados para que se torne benéfica, tanto para a empresa-cliente, quanto para o próprio consultor, que a o prestar um serviço, ele precisa ter um perfil adequado para gerar resultados e mudanças positivas.

A empresa-cliente, por sua vez, deve recebê-lo como um facilitador e um agente de mudanças para que ambas saiam com os melhores resultados possíveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluimos que o mercado de consultoria empresarial, estará sempre em ascensão, na medida em que o mercado consumidor aumenta, novas empresas vão sendo abertas, novas formas de trabalhar vem sendo observadas, novas tecnologias vêm aparecendo e os seres humanos evoluindo, a necessidade de um serviço de aconselhamento, seja ele de uma pessoa experiente, um profissional técnico, um especialista de determinado assunto, um administrador de empresas etc., se faz necessário.

Uma visão externas, para a identificação e a solução de um problema ou melhorias a serem observadas para melhor desempenho de uma organização, faz com que a consultoria empresarial se torne importante e valorizada pela empresa cliente, por outro lado para o empresário é importante saber quando se faz necessária a consultoria para estar sempre atualizado no mercado, o intuito deste estudo foi, observar a definição de empresas para entender o que é uma gestão, quais suas principais divisões, e explicar resumidamente suas funções, para conseguirmos entender o que a consultoria significa para a empresa, entender quando é necessário, saber divulgar, apresentar e negociar o serviço seja você a contratada ou o contratante assim tendo uma visão simplificada do trabalho.

Para o consultor, o profissional deve analisar alguns fatores, como a ausência de um salário fixo e de todos os direitos que é prevista em uma carteira assinada, trabalhos em horários não bem definidos, geralmente não há locais específicos para trabalhar, portanto, manter uma boa estrutura é importante muitos optam por *Home office*, ter um bom relacionamento com várias pessoas de vários setores para que tenha uma boa rede de contato. Porém a consultoria se torna hoje, uma opção profissional e um projeto de vida para várias pessoas justamente pela autonomia que ela te entrega, de poder fazer seus horários e escolher quais os projetos vai trabalhar, pode ser uma boa opção para iniciantes nas áreas relacionadas à gestão de empresas, para os profissionais com experiencia, para executivos experientes, e professores acadêmicos que desejam ampliar e distribuir os seus conhecimentos.

A consultoria externa é apresentada como forma de redução de custos, onde o empresário pode desenvolver um plano de ação, e entender o que é necessário para

contratação de um profissional da consultoria, para o empresário este estudo proporciona uma melhor visão do profissional da consultoria, sabendo os conceitos teóricos básicos de uma empresa, a necessidade de uma boa gestão e quais suas divisões como, gestão financeira, gestão de pessoas e gestão de materiais concede a ele uma noção de como uma empresa pode ser complexa e que pode ser vantajoso ter uma visão externa, um aconselhamento de um profissional com experiência em outras empresas e mercados, assim proporcionando soluções e estratégias que podem ajudar a empresa a se atualizar no mercado e sair a frente de seus concorrentes neste mercado que está evoluindo cada vez mais rápido.

O intuito desta pesquisa bibliográfica foi examinar obras de autores que abordam o tema e com base nas mesmas, observar a definição de empresas, orientar de modo simplista sobre o que é gestão empresarial e seus tipos, para um embasamento que se faz entender o que significa uma consultoria, qual o trabalho de um consultor e sua postura em relação ao trabalho, espera-se colaborar para que este apoio à gestão de empresas, que é a consultoria empresarial, possa ser aplicado, proporcionando maior auxílio para sua sobrevivência e desenvolvimento.

Quando verificado as limitações expostas nesta bibliografia para o consultor, o estudo apoia no desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação da situação da empresa, e auxilia a uma proposta de desenvolvimento de modelos para o trabalho e posicionamento estratégico, para que apresentem as empresas, onde os serviços de consultoria sejam solicitados, como principal contribuição, é necessário a continuidade mais aprofundada dos estudo sobre o tema proposto, devendo as pesquisas apresentadas servirem de subsídio para a elaboração de um modelo de consultoria e venha a ser um facilitador para quem almeja esta profissão.

REFERÊNCIAS

BERTERO, Carlos Osmar. O administrador de recursos humanos e o planejamento empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 22, n. 1, p. 05-13, 1982. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901982000100001>. Acesso em: 12 maio 2021.

BLOCK, Peter. Consultoria: **o desafio da liberdade**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

_____, Idalberto. **Iniciação à administração geral** 3 ed.rev. Barueri, SP: Manole, 2009.

_____, Idalberto, Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações / Idalberto Chiavenato - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 - 6ª reimpressão

CORRÊA, Rafael. **Modelos de Gestão**. Administradores.com. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/modelos-de-gestao>>. Acesso em: 13 maio 2021.

Crocco, Luciano, **Consultoria empresarial**/Luciano Crocco e Erik Guttman; prefácio por Antoninho Marmo Trevisan, - 3. Ed. ver., ampl. e atual. – São Paulo: Saraiva, 2017.

Crocco, L. &Guttman, E. (2010). **Consultoria Empresarial. (2a ed.)** São Paulo: Saraiva.

FAYOL, Henri; DORES, João Alberto Myre. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**". 1978.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. Ed, São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. et al. **Princípios de administração financeira**. 2010.

GRIEBELER, Marcos Paulo D. **Gestão de Pessoas I**. Volume Básico, Ijuí, 2009.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo, SP: Atlas 2003

MACEDO, N. D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa**. São Paulo, SP: Edições Loyola, 1994.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração** - 7. ed. rev. e ampli.– 3. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. **Administração financeira: uma abordagem brasileira**. Pearson Prentice Hall, 2009.

OLIVEIRA Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias, práticas/** Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. – 14, ed. – São Paulo, 2019.

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

_____, Maria I.; SANTOS, Sílvio A. **Modelo de Gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

PUCRS ONLINE. **3 modelos de gestão e como aplicar na sua...** Blog - PUCRS Online. Disponível em: <<https://blog-online.pucrs.br/public/modelo-de-gestao/>>. Acesso em: 12 maio 2021.

QUINTELLA, Heitor M. – **Manual de Psicologia Organizacional da Consultoria Vencedora**, Makron Books, 1994

RODRIGUEZ, Martius Vivente Rodriguez y. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SEBRAE. **Gestão de Pessoas e Equipe: Manual do Participante**. Brasília: SEBRAE, 2013.