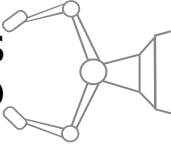


A CONSULTORIA EMPRESARIAL, SUAS SUBDIVISÕES E OS BENEFÍCIOS DE SUA CONTRATAÇÃO



Natalia Peters Costa

natalia_peterscosta@hotmail.com – UDESC

Resumo: Este trabalho apresenta de forma sucinta o conceito de consultoria empresarial, bem como suas subdivisões, para que se esclareça qual modelo de consultoria deve-se contratar em cada caso. Em seguida demonstra-se os diversos benefícios que a contratação desse serviço é capaz de oferecer, como redução de custos, melhorias em processos, criação de diferenciais competitivos, resolução de problemas, entre outros. Neste documento foi utilizado o método de pesquisa qualitativa documental afim de analisar os mais diferentes artigos a cerca do tema, através de uma revisão bibliográfica detalhada através da pesquisa de palavras chaves. O presente artigo esclarece através de três diferentes autores os modelos em que uma consultoria atua, detalhando os métodos e resultados que são possíveis alcançar.

Palavras-chave: Consultoria empresarial; Impactos; Conceito; Histórico.

Abstract: *This work briefly presents the concept of business consulting, as well as its subdivisions, in order to clarify which consulting model should be hired in each case. Then, the various benefits that hiring this service is able to offer are demonstrated, such as cost reduction, process improvements, creation of competitive advantages, problem solving, and others. In this document, the method of documental qualitative research was used in order to analyze the most different articles about the theme, through a detailed bibliographic review through the search for keywords. This article clarifies, through three different authors, the models in which a consultancy works, detailing the methods and results that are possible to achieve.*

Keywords: *Business consulting; Impacts; Concept; Historic.*

1. Introdução

A consultoria empresarial têm se difundido pelo mundo desde o final do século XIX, tendo como objetivo principal auxiliar clientes e ou organizações há solucionarem seus problemas e melhorarem seu desempenho, seja por meio de orientação para redução de custo, realocação de recursos ou ainda melhorias em processos, de arco com Alves *et al.* (2015).

Tendo em vista a importância do papel da consultoria, mas a constante confusão do seu conceito, objetivo e diferença entre outros métodos como o de auditoria, o que têm levado gestores e donos de negócios a compreender esse conceito como apenas mais um custo e não como um investimento esse trabalho possui como objetivo principal demonstrar o que é uma consultoria e seus benefícios.

Os objetivos secundários, são demonstrar as subdivisões e utilização desse serviço, para esclarecer qual tipo de consultoria deve ser contratada em cada caso, bem como a diferença entre auditoria e consultoria.

O método utilizado foi uma pesquisa qualitativa documental, por meio de uma revisão bibliográfica, sendo essa baseada na pesquisa de palavras chaves e análise dos artigos encontrados à cerca do tema.

A importância da consultoria no cenário atual é baseada no fato de altos padrões de atendimento e qualidade estarem sendo estipulados em tempos de globalização, entender o que se quer alcançar, a visão e os valores do negócio se tornaram de extrema importância como o demonstrado por SNEDAKER:

Estabeleça altos padrões e mantenha-os assim, nesse ravel. Se você tem interesse no sucesso é fácil definir os seus padrões baseado na realização dos outros, e, depois, deixar que as pessoas avaliem por tais padrões. Mas os padrões que você define para si mesmo serão sempre mais importantes. Estes devem ser superiores àqueles que qualquer um possa lhe definir, porque, no fim, você terá que viver consigo mesmo, julgar a si próprio e se sentir bem com isso. E a melhor maneira de isto acontecer é viver de acordo com o máximo de seu potencial. Então, defina padrões exigentes e mantenha-os elevados, mesmo que você pense que ninguém mais está observando. Alguém irá notá-los, mesmo que seja você. (SNEDAKER *apud* EDLER, 2001, p. 57).

Ou seja, o sucesso de um negócio é diretamente proporcional aos objetivos que se almeja, é preciso estabelecer altos padrões para se alcançar altos padrões. Essa renovação constante e atualização é possível através de serviços de consultoria, pois um olhar externo e imparcial oferece sugestões e melhorias muitas vezes nunca imaginada.

2. Revisão de literatura

2.1 História da consultoria empresarial

A consultoria é praticada desde a antiguidade de forma informal, como na Grécia antiga em que se solicitava conselhos aos sacerdotes, ou mais tarde aos padres católicos, nesses casos o embasamento era a relação que esses homens tinham com o divino que lhes conferia tal autoridade e conhecimento. A consultoria como prestadora de serviço formal iniciou-se no fim do século XIX na Inglaterra e Estados Unidos. Para Pinto (2013 p. 113), a revolução industrial foi o episódio histórico que impulsionou a necessidade de

pessoas qualificadas e levou ao surgimento da primeira empresa do ramo, tendo como fundador o engenheiro químico Arthur D. Little.

Segundo Coget (1999), os Estados Unidos foi o maior impulsionador desse serviço, das dez maiores empresas do ramo, seis tiveram origem nesse país, duas na fusão entre empresas inglesas e norte americanas, uma seria de origem inglesa e a décima de origem francesa. O aumento da demanda dessas empresas se deu principalmente na virada do século XIX para o século XX.

Como o apresentado por Mc Kenna (1995), o aumento complexidade das organizações e das expansões das empresas devido a globalização, se mostrou uma oportunidade no setor de consultorias, nos casos de complexidade técnica havia a Arthur D. Little, para situações financeiras a Arthur Andersen e a Ernst & Ernst que atuavam tanto em território americano quanto inglês. As firmas foram surgindo para resolver os problemas das mais variadas áreas, conforme as demandas foram surgindo.

Com o aparecimento das ferramentas japonesas de qualidade, uma nova face da consultoria surgiu, para Cole (1998), a busca pela qualidade motivou o crescimento da busca por consultores como ferramentas estratégicas, impulsionando as empresas que ofereciam os serviços nos anos 90, o que as difundiu pelo mundo.

Apesar do início informal a consultoria surgiu com o objetivo de ajudar as pessoas e os seus negócios a prosperarem, baseando-se em conhecimento e técnica, por meio das informações prestadas pelos clientes através de uma relação de confiança entre consultor e cliente.

2.2 Conceito de consultoria empresarial

A consultoria empresarial é uma ferramenta ainda pouco explorada, pois muitos ainda acreditam e a veem como um custo e não como um investimento, de acordo com Alves *et al.* (2015). Isso se deve muito ao fato de que o conceito de consultoria não é claro para a maior parte dos empresários. De acordo com Block (2001, p. 22), o termo consultoria é uma espécie de ato de amor do consultor para com seu cliente, em que se deseja ser útil aos seus propósitos.

Consultoria é o ato de um cliente fornecer, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxílio apoie, oriente o trabalho administrativo, pode-se dizer que a consultoria é uma troca onde o cliente fornece informações da empresa e cabe ao consultor diagnosticar o problema e orientar da melhor forma possível. (PARREIRA, 1997 p.12)

O consultor é uma pessoa com conhecimentos e habilidades necessárias para melhorar processos, identificar falhas, reduzir desperdícios, perdas e custos. Porém em

um processo de consultoria há uma via de mão dupla, entre consultor e cliente, de acordo com Alves *et al.* (2015), essa relação precisa ser firmada com muita confiança de ambas as partes para que se alcance um resultado positivo, o cliente fornecendo as informações e o consultor orientando. Ainda de acordo com Alves *et al.* (2015) a consultoria empresarial é definida como uma prestação de serviço, sendo o serviço a orientação fornecida pelo consultor, baseado em seu conhecimento. Em outras palavras, é o ato de um cliente pedir a um especialista uma orientação.

Para Weinberg (1990 p 22) a consultoria está intimamente ligado no ato de influenciar pessoas, essas que solicitaram para fazê-lo, o que significa que o consultor precisa ter poder de convencimento, para que seu cliente faça o que lhe foi orientado, acreditando que é a melhor opção para o seu negócio. Dessa forma, fica evidente a necessidade de ambos os lados terem uma boa relação.

A consultoria empresarial é caracterizada como uma prestação de serviço, em que o serviço é a orientação que o consultor oferece, baseado em seu conhecimento. Ou seja, é o ato de um cliente solicitar a um especialista uma orientação, em que o cliente fornece as informações e o consultor as utiliza para diagnosticar o problema, propondo soluções e melhorias, de acordo com Parreira (1997 p.12). Sendo que a consultoria começa com a insatisfação de um cliente e é concluída apenas quando a solução proposta pelo consultor inicia sua implantação.

De acordo com Schein (1990) entende-se como consultoria empresarial um processo de ajuda organizacional, em que a relação entre o consultor e seu cliente, em que o primeiro possui como objetivo central o diagnóstico, e o desenvolvimento de alternativas para a resolução de problemas.

Essencialmente os consultores administrativos, segundo Lara (1993) "ajudam a efetuar mudanças importantes em setores organizacionais públicos e privados, por meio da sólida aplicação de capacidades de conteúdo e de processo".

As atividades de um consultor são definidas como:

O termo consultor deve ser entendido aqui como aquele que dá seu parecer ao seu consultado sobre algum assunto, ou então, aquele que trata ou discute com uma ou várias pessoas sobre o que devem fazer sobre um negócio. Com base nisso, pode-se dizer que um indivíduo ou grupo atua como consultor em administração, quando profissionalmente se dedica a dar seu parecer a resoluções de problemas levantados nas empresas. (LIMA, 1982, IV).

Um consultor necessita ter não apenas conhecimentos técnicos e habilidades que envolvem conhecimento de forma geral, é preciso que ele saiba distinguir o urgente do importante ao logo de suas atividades, e precisa ser imparcial, por se tratar de um agente de mudança, como o proposto:

Os agentes de mudança que eu imagino são profissionais, homens que na maioria dos casos foram treinados e que têm pós-graduação em ciências do comportamento. Muitos ocupam cargos em universidades, outros são assessores de expediente integral, mas que devem sua própria formação profissional a uma das disciplinas das ciências do comportamento. (BENNIS, 1976, p. 106).

Para Greinner e Metzger (1983) não se deve caracterizar como consultoria empresarial a execução de quaisquer serviços considerados técnicos, como o desenvolvimento de novos produtos, bem como nos casos em que há o envolvimento contínuo, como em tarefas rotineiras.

2.2.1 Objetivos da consultoria empresarial

Visando apresentar de forma sucinta os principais objetivos da consultoria empresarial, Turner (1982) propõe os objetivos demonstrados abaixo:

1. Adquirir e resumir informações para o cliente, sendo esse um dos motivos mais recorrentes por trás da contratação de uma consultoria empresarial. Esse objetivo pode incluir desde execução de pesquisas de opinião e de mercado, a dados referente ao âmbito de custos, levantamentos referente a viabilidade, além de análises da estrutura competitiva do segmento ao qual o cliente está inserido.
2. Resolver questões específicas, nesse caso o cliente levanta um problema para o consultor resolver, que podem ser dos mais variados, como compra e venda de um negócio, mudanças de estratégia, definição de políticas. Nesse caso, o consultor precisa de informações substanciais do referido problema, é necessário aprofundar-se no contexto ao qual ele pertence e suas conexões.
3. Apresentar um diagnóstico em que o resultado refere-se à antes da redefinição do problema, esse caso reflete uma característica importante de um consultor, o de diagnosticar. Esse é um ponto de muito cuidado, pois os diagnósticos podem levar a problemas e dificultar a relação cliente versus consultor, isso ocorre quando a origem do problema é referente a decisões inadequadas tomadas pelo cliente, é imprescindível levar evidências dessas conclusões e apresentar de forma clara e objetiva, bem como é necessário saber quem irá implantar as correções propostas.
4. Recomendação de soluções baseadas no diagnóstico, pois o trabalho pode ser concluído com um relatório contendo todos os dados e informações, ou apenas em uma reunião em que se esclareça o problema, é preciso que contenha tanto o diagnóstico como a solução que se recomenda para corrigir.

Para muitos clientes é preciso que até mesmo o passo a passo esteja nesse conjunto de informações para considerar o trabalho concluído, sendo papel do cliente a decisão ou não de implantação dessas sugestões corretivas.

5. Colaboração na implantação das soluções, neste caso o consultor possui um papel conjunto com o cliente, em que determinam juntos as etapas que a organização consegue dar, bem como iniciar esse processo. Por parte do consultor, é preciso buscar apoio para conseguir colocar em prática, através de questionamentos referente as ações propostas, e indicando os avanços feitos, sempre incluindo aqueles que fazem parte. Isso deve ser feito sempre, pois é necessário que se tenha o compromisso como unidade, todos os envolvidos precisam comprometer-se às soluções propostas para que se atinja o objetivo proposto. Todos precisam estar de acordo e analisar a proposta, para que todos os ângulos do problema sejam sanados e nada fique a desejar ou atrapalhe o atingimento da solução.
6. Facilitar o aprendizado do cliente, essa situação baseia-se no conceito do consultor agir mais como um disseminador de conhecimento, um professor, ensinando ao cliente como solucionar problemas parecidos no futuro sem o seu auxílio. Ou seja, não basta apenas solucionar os problemas existente no momento e sim, criar uma estrutura de conhecimento para o cliente encontrar os métodos e ferramentas para solucioná-los no futuro.
7. Promover a melhoria contínua, consiste no consultor colocar agir de forma a colocar em prática o que se sugeriu, não apenas usar a parte teórica do proposto, como os conceitos, mas agir e atuar diretamente nas atitudes, inclusive, se necessário alterar o objetivo do negócio.

2.2.2 Subdivisões da consultoria empresarial

Há duas grandes divisões da consultoria, a consultoria interna e a consultoria externa, elas são escolhidas de acordo com o que se pretende alcançar. A principal diferença entre a consultoria empresarial interna e a consultoria empresarial externa é a existência ou não do vínculo dos consultores ou prestadores do serviço com a organização ou cliente, segundo Moura (2004).

Para Kubr (1980, p. 125), a consultoria empresarial interna é mais comumente usada em empresas de grande porte, para problemas ou questões que necessitam de conhecimento e habilidades mais profundas das relações internas extremamente complexas e únicas do processo em questão, e também dos procedimentos e fatores políticos que as envolvem.

No caso da consultoria empresarial externa, segundo Oliveira (1996, p. 38), somente o consultor externo consegue atingir de forma plena a consultoria em seu conceito base. Para o autor, um consultor empresarial interno não se arriscará envolver-se em alguns graus, pois há um conflito em seu papel como consultor e como membro do quadro de funcionários da empresa em que atua.

Dependendo a natureza do que se pretende há três subdivisões que se destacam, de acordo com Kurb *et al.* (1986):

1. Diagnóstico empresarial: consultor através de uma pesquisa, reúne informações referente ao cliente ou organização, os recursos, resultados, políticas, padrões de administração, dessa forma consegue determinar as forças e fraquezas, sendo possível chegar aos problemas que assolam o negócio de forma negativa.
2. Pesquisas e estudos especiais: consultor trabalha de forma focada em assunto de importância para o cliente, no final da prestação do serviço entrega um relatório final, discutindo os pontos principais com seu cliente.
3. Elaboração de soluções para problemas específicos: nesse caso o cliente ou organização precisa de um diagnóstico para questões pontuais e específicas.

Dessa forma, fica claro que o que determina o modelo de consultoria seria a necessidade do cliente e o que ele espera alcançar, há casos em que é preciso diagnosticar os problemas e apresentar as soluções, em outros além de apresentar é necessário fazer um acompanhamento e treinamento com os colaboradores, há também aqueles em que apenas se aconselha, segundo Alves *et al.* (2015).

Há a classificação de Pereira (1999) em que:

1. Consultoria Prescritiva: consultor é solicitado com o objetivo de fazer um diagnóstico e apresentar uma solução, mostrando o que está errado e apontando o caminho para consertar.
2. Consultoria de Risco: consultor tem o objetivo de propor uma melhoria para atingir melhores resultados financeiros, dessa forma afeta a organização como um todo e pode alterar o organograma empresarial diretamente. A remuneração do consultor está atrelado ao atingimento dessa proposta.
3. Consultoria de Alocação de Recursos: consultor propõe a alocação de determinados recursos para solucionar determinado problema.
4. Consultoria de Educação Continuada: consultor age com papel de educador, o foco não é a resolução de problemas mas sim a projeção futura da empresa, através de treinamentos.

5. Consultoria de Procedimentos: consultor age como um facilitador dos processos decisórios, mas é necessário que a empresa entenda como resolver seus problemas, porém não sabe da melhor forma para o uso de seus recursos, esse sendo o papel do consultor.
6. Consultoria de Catarse: consultor atua diretamente no clima empresarial, que tende a prejudicar o exame dos problemas de forma objetiva. Esse modelo de consultoria afeta até mesmo a cultura da organização.
7. Pesquisa-ação: consultor age de forma a documentar o processo de mudança, além de apresentar feedback referente do que está acontecendo.

Já para Schein (1972) há três tipos base de consultoria:

1. Modelo de compra de serviço especializado: consultor age como um especialista vendendo seu serviço especializado, ou seja, seu conhecimento.
2. Modelo médico-paciente: consultor tem como objetivo apontar um diagnóstico, ou seja, identificar os problemas, e posteriormente indicar soluções para melhorar os resultados da empresa.
3. Modelo da Consultoria de Procedimentos: o objetivo está na percepção do próprio cliente afim de compreender e agir sob os pontos inter-relacionados que surgirem no ambiente. O cliente e o consultor trabalham juntos.

Conforme o exposto acima é possível verificar os diversos tipos de consultoria e o que cada um tem a oferecer quando contratado.

3. Benefícios da consultoria empresarial

A consultoria é considerada bem sucedida ao proporcionar ao seu cliente soluções para problemas de uma área específica de seu negócio ou processos deficientes, resultando em ganhos, melhorias, reduções de custo, aumentando seu alcance, gerando diferenciais competitivos, melhorando sua performance em relação a concorrência, conquistando novos clientes e os fidelizando, de acordo com Junqueira (1999).

A consultoria promove uma atualização e uma espécie de reciclagem no negócio, promovendo renovação, isso permite que a empresa tenha contato com as novas tecnologias existentes, como o apontado por MCKENNA:

Para sobreviver em mercados dinâmicos, as empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam as mudanças turbulentas no mercado. Têm que construir alicerces fortes que não sejam derrubados pelas tempestades. (...) As mudanças no

ambiente de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas boas relações podem durar a vida toda. (MCKENNA, 1999, p. 48)

Esse serviço traz inúmeras vantagens quando contratado, como o apontado por Oliveira (1999, p. 39), aumenta as informações referente aos aspectos tanto informais quando formais do negócio, a constante presença do consultor e suas habilidades.

De acordo com Klein (2010), a consultoria auxilia a organização ou cliente a refletir sobre sua estratégia de marca, bem como em seu posicionamento perante os consumidores.

Para Liberato (2009), é preciso uma consultoria para se alcançar a solução de melhorias afim de otimizar os processos, na busca da mudança de comportamental e para se ter uma visão estratégica empresarial. A demanda de se procurar um serviço como esse pode ser para sanar conflitos, ou otimizar procedimentos e processos. Além de se evitar possíveis erros através da consultoria é possível ter acesso a conhecimento de diversos profissionais qualificados, em diferentes áreas.

Não importa o tipo de negócio ou o porte da empresa, um dia ela terá que repensar seu modelo de gestão. Trata-se de uma providencia forçosa, seja por questões de crescimento, seja para acompanhar as tendências tecnológicas que se renovam sem parar. Neste momento de tomada de decisão, a ajuda externa pode ser a chave para o sucesso. (INFORMÁTICA EXAME, 1996, p.23)

Ou seja, a empresa precisa adaptar-se ao cenário atual em algum momento será necessário crescer e melhorar seus processos é por isso que o serviço de consultoria torna-se essencial.

4. Diferenças entre auditoria e consultoria

Na atualidade a competitividade empresarial é uma constante para as empresas, o aumento da complexidade e as contantes alterações nas legislações demandam conhecimentos técnicos especializados. Nesse cenário tanto a auditoria quanto a consultoria se mostram como importantes ferramentas na gestão empresarial, mas que constantemente são confundidas. Ambas proporcionam maior segurança quando aplicadas, pois aumentam a confiabilidade das informações. Quando não aplicados ambos os conceitos, abre-se brechas para erros passíveis até mesmo de multas, além de desperdícios.

No caso da consultoria, um agente externo, ou seja, contratado fora do quadro de funcionários, auxilia os gestores em decisões, porém não possuem controle sobre as situações de forma direta, segundo Oliveira (2006).

Para Crocco e Guttman(2005), determinam que um consultor é caracterizado pela sua capacitação e qualificação, mas também por sua independência e imparcialidade, ou seja, ele é um agente neutro de mudanças, tendo em vista que suas sugestões podem gerar desconfortos, principalmente quando afetam o quadro de funcionários ou a cultura organizacional diretamente.

Já o conceito de auditoria baseia-se no fornecimento de análises, recomendações e informações das atividades auditadas, propondo um controle eficiente e a um custo razoável, e deve acompanhar o sistema implantado, segundo Lajoso (2005). De acordo com McNamee (1995) a auditoria é um processo natural e extremamente necessária a organização, seja ela qual for.

Partindo do apresentado acima é possível verificar como a auditoria e a consultoria se diferem. De forma sucinta, a auditoria possui como objetivo central emitir uma sugestão de um processo ou demonstração auditados, já a consultoria é um serviço mais amplo, que busca a melhoria dos processos e solução de problemas. O auditor deve ter conhecimentos técnicos específicos da áreas auditadas, no caso do consultor é necessário ter um conhecimento muito mais amplo, desde contabilidade empresarial, área jurídica à recursos humanos. Importante salientar que ambos os serviços almejam soluções que agreguem na obtenção de informações que auxiliem nas decisões, promovendo uma gestão eficaz do patrimônio empresarial e maximização dos resultados, de acordo com Silva *et al.* (2017).

5. Metodologia

De acordo com a afirmação de Barros e Lehfeld (2000), a metodologia científica “consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não em nível das implicações de suas utilizações”.

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa documental qualitativa, que de acordo com Godoy (1995) é uma das diferentes formas de se estudar fenômenos que afetem os seres humanos.

(...) a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. (...) possível que numa mesma pesquisa e num mesmo instrumento de coleta de dados haja perguntas quantitativas e qualitativas. (KIRK; MILLER, 1986 *apud* MATTAR, 1994, p. 81).

A pesquisa documental objetiva extrair informações dos mais diversos documentos a fim de compreender um fenômeno ou conceito, é um método que utiliza de

várias técnicas e ferramentas para a compreensão e análise dos dados, segundo Flick (2009).

No caso desse artigo foi feita uma revisão bibliográfica do referente tema nos mais diversos portais acadêmicos, baseando-se principalmente em artigos. Defini-se revisão bibliográfica como um resumo de estudos que possuem como objetivo, materiais e métodos claros e possíveis de reprodução, de acordo com Greenhalgh (1997).

As palavras chaves utilizadas nas buscas foram “consultoria empresarial”, “conceito” e “impactos”, o primeiro termo foi pesquisado sozinho, em seguida se correlacionou com os outros dois de forma conjunta e posteriormente um de cada vez. Em seguida a pesquisa “auditoria versus consultoria foi feita”. Isso resultou em um conjunto de obras para análise a cerca do tema. Apresenta-se dessa forma o seguinte escopo, um breve histórico, os conceitos, características a cerca do tema consultoria empresarial, suas subdivisões caracterizadas por diferentes autores, e seus impactos positivos quando contratada.

Considerações Finais

O presente trabalho possui como objetivo central demonstrar o que é uma consultoria e seus benefícios, os objetivos secundários eram apresentar as subdivisões e utilização do serviço além da diferença entre auditoria e consultoria, sendo que todos foram cumpridos através da metodologia proposta que seria uma pesquisa qualitativa documental por meio de uma revisão bibliográfica.

Através da pesquisa dos termos mencionados na metodologia, foi possível chegar ao conceito e histórico do serviço de consultoria empresarial, bem como suas subdivisões através dos conceitos de três diferentes autores, que apresentaram a consultoria desde a sugestão de soluções para problemas, como o de responsabilidade de treinamentos visando o futuro do negócio, demonstrando que o tipo de consultoria deve ser escolhido por meio do objetivo que se deseja alcançar. Em todos os casos evidenciando como a consultoria auxilia na tomada de decisão das empresas.

Foi apresentado os benefícios da contratação desse serviço, como por exemplo, a redução de custos, a exposição de melhorias de processos, a solução de problemas, além da presença de profissionais qualificados para orientações nas mais diversas áreas.

Também foi evidenciado que a consultoria atinge os resultados apenas através de confiança entre o cliente e o consultor. Sendo papel do cliente identificar o que deseja e fornecer as informações para o consultor, esse que através de seus conhecimentos

e habilidades apresenta sugestões de forma clara e objetiva para se alcançar o melhor cenário de conclusão do serviço.

Apesar do termo auditoria ser confundido com consultoria e ambos apresentarem resultados positivos ao negócio, principalmente no âmbito financeiro, é importante salientar que apesar de serem importantes e necessárias, são independentes. Sendo que a consultoria apresenta-se de forma pontual naquilo em que se propôs, já a consultoria é abrangente e é necessário um conhecimento mais amplo do negócio e de suas áreas.

Sendo assim, fica evidente a necessidade da consultoria nas empresas atualmente, seus benefícios e seus modelos para cada situação, bem como a diferença entre o seu conceito e o de auditoria.

Referências

ALVES Jesimar C.; DIAS Nathália T.; MONSORES Geneci L. Consultoria Empresarial como Ferramenta Estratégica de Desenvolvimento em Pequenas Empresas. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 12., 2015, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: SEGet, 2015.

BARROS, A. J. F.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Makronbooks Ltda., 2000.

BENNIS, Warren. **Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgard Bliicher, 1972.

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

COGET, X. **Les Cabinets de Conseil en management: origines et fonctions**. Tese de Doutorado na Área de Ciências Sociais, Paris França. p.146. 1999.

COLE, R. **Managing quality fads: How american business learned to play the quality game**. Oxford University Press. 1998.

CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3.ed. Porto Alegre, p.405, 2009.

GODOY, Arlinda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GREENHALGH, T. Papers that summarise other papers (systematic review and meta-analyses). **BMJ**, v. 13, n.315, p. 672-675, sep. 1997.

GREINNER, L. E.; METZGER, R. **Consulting to management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

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

KLEIN, Juliana. **Empresas de consultoria ajudam no crescimento das pequenas empresas e estimulam o aumento dos negócios**. Disponível em: <http://carreiraenegocios.uol.com.br/gestao-motivacao/36/seu-melhor-empresas-de-consultoria-ajudam-no-crescimento-das-238949-1.asp>. Acesso em: 16 jun. 2021.

KURB, M. **Consultoria**: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

LAJOSO, P. Guilherme. A importância da Auditoria Interna para a Gestão de Topo. **Revista de Auditoria Interna**, n. 19, 2005.

LIMA, M. S. **Êxito e fracasso da consultoria nas pequenas e médias empresas**. 1982. 115 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1982.

MCKENNA, C. The origins of modern Management Consulting. **Business and Economic History**, v. 24, n.1, Fall 1995.

MCICENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MCNAMEE, David. Para uma teoria geral da auditoria interna. **Internal Auditing** (UK), 1995.

MOURA, Jeane J. **Consultoria Empresarial**: uma proposta de melhoria para a área de vendas da Side Walk. 2004. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia, práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PARREIRA, Francisco E. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo: Érica, 1997.

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

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

SILVA, C. Iara; SELVA, R. G. Carlos. Auditoria interna versus ou com consultoria. **NUPI-Núcleo de Pesquisa e Inovação**, v. 8, n. 2, 2017.

WEIMBERG, Gerald M. **Consultoria**: o segredo do sucesso. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.