

## **A Consultoria Organizacional e o Empreendedorismo: uma breve análise teórica da atividade de consultoria e do processo empreendedor**

*Geraldo Barbosa Silva Júnior<sup>1</sup>  
José Antonio Gonçalves dos Santos<sup>2</sup>*

**Resumo:** A história do desenvolvimento da Consultoria no cenário mundial e no Brasil demonstra alguns desdobramentos dessa atividade no apoio às empresas para solução de problemas organizacionais e promoção de melhorias. Os conceitos clássicos de Empreendedorismo, pautados na visão de economistas e comportamentalistas, e a ampliação dessas definições no viés do processo empreendedor, permitem classificá-lo considerando-se uma sequência lógica de ações que resultam em um novo empreendimento ou na melhoria de outro já existente. Por meio de uma pesquisa exploratória e revisão bibliográfica, este estudo constatou a existência de relações teóricas da Consultoria Organizacional com o processo empreendedor.

**Palavras-chave:** Consultoria. Empreendedorismo. Negócios.

---

<sup>1</sup> Pós-Graduado em Gestão do Conhecimento para Inovação e Empreendedorismo – UESB. Administrador, Consultor Empresarial, Delegado Regional do Conselho Regional de Administração da Bahia (CRA-BA) e Professor da Faculdade Independente do Nordeste (FAINOR).

E-mail: geraldobsjunior@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Mestre em Agronomia – UFBA. Professor e Coordenador do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

E-mail: joseph.toni@gmail.com

**Abstract:** The study of the historical roots of the development of advice on the world stage and in Brazil demonstrates some consequences of this activity in the field of business support for solving organizational problems and the promotion of improvements. The classical concepts of entrepreneurship, guided by the vision of economists and behaviorists and broaden these definitions of the Entrepreneurial Process bias, allow defend Entrepreneurship considering the procedural vision developed through a logical sequence of actions that result in the generation of a new development or improvement of an existing enterprise. Through exploratory research and literature review it was found that there are some theoretical relationships between Organizational Consulting and Entrepreneurial Process, which are presented in this article.

**Keywords:** Consulting. Entrepreneurship. Business.

## **Introdução**

A despeito de a Consultoria Organizacional constituir uma alternativa para a criação e manutenção de negócios, os consultores e pesquisadores dispõem de poucos estudos e material científico sobre a relação dessa atividade com o processo empreendedor.

O presente trabalho apresenta um estudo bibliográfico da Consultoria Organizacional, cujo foco é a relação conceitual e teórica dessa atividade com o Empreendedorismo, especificamente, a discussão sobre o conceito de processo empreendedor. A metodologia utilizada na pesquisa foi revisão bibliográfica e estudo exploratório das duas vertentes em questão: Consultoria e Empreendedorismo.

Neste artigo, busca-se investigar as relações teóricas que podem ser estabelecidas entre a atividade de Consultoria, propositora de solução de problemas e melhorias organizacionais, e o Empreendedorismo, no que tange, especificamente, ao auxílio para o eficiente desenvolvimento das ações constitutivas do processo empreendedor. O referencial bibliográfico compreendeu o estudo de Oliveira, Grocco e Guttmann, Merron, Rodrigues, Block, Schein, Kubr, entre outros. Esses autores abordam os contextos teórico e prático da Consultoria concomitante às referências que versam sobre o Empreendedorismo, a exemplo de

Dornelas, Baron e Shane, Degen, Filion, Drucker, Schumpeter, Maculan, Julien e outros, os quais deram sustentação às análises e conclusões desta pesquisa.

## **Raízes históricas e evolução da Consultoria no mundo e no Brasil**

Segundo a concepção de Bond (1999), a atividade de Consultoria remonta ao século XIX e possui raízes em atividades de aconselhamento, nas quais indivíduos detentores de conhecimentos especializados eram convocados a emitir opiniões e pareceres sobre determinados assuntos. Para o autor, ao longo da história, a Consultoria relaciona-se à obtenção de conhecimentos para o desenvolvimento eficiente de empresas e negócios, em face das transformações econômicas e da velocidade das mudanças.

Autores como Grocco e Guttmann (2005) também apresentam um histórico da utilização da atividade de Consultoria (com aconselhamentos e orientações) por pessoas consideradas sábias pelas sociedades. Nessas práticas, identificam-se formas primitivas de Consultoria:

No entanto, basta uma breve e mais atenta análise da história da humanidade para se perceber que ela existe desde tempos imemoriais. Há, por exemplo, os druidas, magos que, além de preparem poções, aconselhavam os chefes das aldeias celtas sobre diversos assuntos e resolviam várias disputas entre os aldeões. Os rabinos, semelhante aos druidas, aconselhavam os fiéis, interpretavam as escrituras, agregando mais conhecimento às pessoas, e também resolviam disputas (GROCCO; GUTTMANN, 2005, p. 2).

Paralelamente às argumentações de Grocco e Guttmann (2005) e Bond (1999), Paes de Paula e Wood Jr. (2008) afirmam que a história da Consultoria, no mundo, está relacionada à ideologia do *Management*, difundida entre as organizações da época. Os autores declaram:

Na última metade do século XIX, a segunda Revolução Industrial abriu espaço para a administração científica e para o surgimento dos primeiros consultores, que eram então conhecidos como

*experts* em eficiência. O mais bem sucedido deles foi Charles Bedaux, um imigrante francês que se estabeleceu em 1916 no meio oeste dos Estados Unidos e difundiu o “método de pagamento por resultados”, criando uma rede de escritórios que se expandiu pela Europa e outras partes do mundo (PAES DE PAULA; WOOD JR., 2008, p. 74).

Outro ponto relevante para compreender a evolução da atividade de Consultoria está em Silva (1974), que cita a saída de Frederick Taylor do posto de gerência de uma grande empresa, nos Estados Unidos, em 1893, como exemplo das primeiras práticas consultivas ou aconselhamento empresarial:

Abrindo mão dessa oportunidade certa, preferiu Taylor a aventura de estabelecer-se por conta própria e enfrentar todos os riscos decorrentes, para exercer uma profissão de que foi o primeiro titular – a de *consulting enginner in management*<sup>3</sup> (SILVA, 1974, p. 17).

A visão de Silva (1974) é ratificada por Merron (2007), que aborda as raízes históricas da atividade de Consultoria com base no sistema utilizado por Frederick Taylor, no início do século XX. Segundo o autor, por meio de estudos sistemáticos e de raciocínio lógico, Taylor fragmentou as operações básicas de uma empresa e analisou o emprego do tempo para a realização do trabalho. Os estudos de “Tempos e Movimentos” permitiram-no desenvolver uma metodologia capaz de solucionar, de forma prática, os problemas da eficiência organizacional. Conforme Merron (2007), essa base de trabalho serviu para consolidar a atividade de Consultoria como tal, isto é, com foco direto na análise, na identificação do problema e na proposição de soluções.

Ao se referir ao desenvolvimento da Consultoria no mercado mundial, Donadone (2003) cita dois países que, segundo ele, se destacaram, ao longo da história, como berços da Consultoria: Estados Unidos e Inglaterra. Conforme o autor, nesses países, durante o período de 1850 a 1920, surgiram as primeiras empresas de Consultoria, as quais, posteriormente, mediante fusões e aquisições, tornaram-se referência dessa

<sup>3</sup> Engenheiro consultor em Administração. Traduzido livremente.

atividade no mercado global. Ainda com base na opinião de Donadone (2003), o crescimento e a complexidade das organizações, na transição do século XIX para o século XX, são fatores que também contribuíram para o surgimento de empresas de Consultoria nos Estados Unidos.

Rodrigues (2005) destaca a ascensão da Consultoria, durante a década de 80, e particulariza a situação do Brasil:

No Brasil, em função do crescimento do parque industrial e da necessidade de atualização no conhecimento das técnicas e metodologias de gestão empresarial, a implementação do mercado de Consultoria vem se dando desde a década de 1960, embora tenha tomado maiores proporções na década de 1980 (RODRIGUES, 2005, p. 21).

Acrescentam-se às argumentações de Rodrigues (2005) as contribuições de Paes de Paula e Wood Jr. (2008), que consideram a década de 90 marcada notadamente pelo aumento do número de problemas e desafios enfrentados pelas organizações, situação propícia à atuação de empresas de Consultoria. Nesse período, um dos aspectos impactantes é a globalização que, além de gerar formas de competição, forçou as empresas a irem além de suas fronteiras geográficas e a buscarem “conselhos estratégicos” para uma atuação global e competitiva.

A despeito de a Consultoria ser uma atividade demasiadamente antiga (OLIVEIRA, 2006), sob o ponto de vista do desenvolvimento das atividades de aconselhamento e orientação, apenas nas últimas décadas passou a ser uma atividade profissional, remunerada e, conseqüentemente, um ramo de negócio. Sobre o mercado de Consultoria, Oliveira (2006) afirma que há um significativo crescimento dessa atividade no mundo, pautado por duas razões básicas: a evolução nos conhecimentos dos profissionais que adentram nesse mercado e a visível expansão da prestação de serviços de Consultoria, em comparação a outros negócios, como os segmentos da indústria e comércio, por exemplo.

Na literatura pesquisada, duas correntes tratam da evolução da atividade de Consultoria. Bond (1999), Grocco e Guttman (2005) e Oliveira (2006) consideram a Consultoria uma atividade antiga, com

liames nos processos de aconselhamento e orientação de indivíduos, tendo evoluído ao longo dos anos. Silva (1974), Donadone (2003), Merron (2007) e Paes de Paula e Wood Jr. (2008) atestam o desenvolvimento da Consultoria mediante a difusão da cultura e dos ideais do *Management*, advindos da Revolução Industrial e da complexidade do mundo organizacional no século XX.

### **Conceitos de Consultoria e atuação do consultor**

No modo de ver de Grocco e Guttmann (2005, p. 8), a Consultoria é “um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise”. Tal noção alicerça-se em elementos como “processo interativo”, “responsabilidade auxiliar” e “solução de problemas”. Para Rodrigues (2005), a significação de Consultoria concentra-se no aspecto formal dos serviços prestados por profissionais liberais, considerados autônomos, ou por sociedades empresariais, notadamente as empresas de Consultoria com personalidade jurídica.

Para Reis Neto (2007), a definição de Consultoria passa pela relação de parceria, dado que a influência dos parceiros no alcance do objetivo principal é decisiva. Esse conceito, similar ao de Rodrigues (2005), baseia-se, em geral, nos serviços prestados a pessoas jurídicas – empresas – com o intuito de atingir um determinado objetivo, pautado no aspecto temporal, cuja contrapartida é a parceria, a troca de conhecimentos técnicos e organizacionais entre os envolvidos.

Kubr (1986) admite existir um aparente consenso na definição de Consultoria Organizacional apresentada pelas associações profissionais de consultores de organização. Segundo ele, diante da necessidade de obterem ajuda para a resolução de determinado problema, as empresas, de modo geral, associam esse conceito à contratação de um serviço específico de Consultoria. Ainda conforme o autor, o ponto de partida para o trabalho da Consultoria Organizacional é a declaração em que a empresa-cliente manifesta a necessidade de melhorias. Desse modo, o “trabalho de um consultor se inicia quando uma determinada situação é

julgada insatisfatória e capaz de ser melhorada; e se encerra, teoricamente, quando ocorreu uma mudança nessa situação, mudança esta que deve ser encarada como uma melhoria” (KUBR, 1986, p. 3).

As concepções de Consultoria, na perspectiva de Carvalho, Araújo e Rezende (2008), seguem o padrão apontado pelos demais autores e, a despeito das diversas abordagens, no referido processo, há três elementos considerados essenciais: o consultor, a empresa-cliente e os sintomas. A análise destes últimos auxiliará na adequada formulação de soluções para os problemas organizacionais. Na opinião dos autores acima citados, esses três elementos são fundamentais não apenas para apreender-se o conceito, mas também para a concretização do processo de Consultoria.

Outro ponto importante para a análise dessa atividade é a definição do tipo de Consultoria que a empresa-cliente adotará. Tal decisão, segundo Oliveira (2006), permite duplo benefício: enquanto auxilia o consultor no estabelecimento da forma de atuação e no desenvolvimento dos trabalhos propostos, para a empresa-cliente, serve de parâmetro para a determinação do nível de interação no processo de Consultoria, bem como para a avaliação desta.

Quanto à estrutura, o autor classifica a Consultoria de duas formas bastante genéricas: Consultoria de Pacote e Consultoria Artesanal. A Consultoria de Pacote (OLIVEIRA, 2006) foi introduzida e intensificou-se entre as décadas de 1960 e 1970, quando a atividade de Consultoria começou a se fortalecer no Brasil mediante empresas estrangeiras. Esse tipo de Consultoria não se aplica à realidade organizacional brasileira e cedeu espaço para a Consultoria Artesanal. Nessa modalidade, a atenção às necessidades da empresa-cliente, associada a um projeto com bases metodológicas e técnicas condizentes com o perfil organizacional, permite encontrar soluções de melhor qualidade.

Schein (1972) discute um tipo especial de Consultoria, a “Consultoria de Procedimentos”, que abrange, essencialmente, o papel do consultor no desenvolvimento organizacional. Para esse autor, tal modalidade inclui um estudo global da organização, ou seja, envolve as partes componentes, as atividades, as pessoas e as relações interpessoais e grupais.

Na tentativa de conceituar Consultoria de Procedimentos, Schein (1972, p. 8) afirma: “[...] é um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, as quais ajudam o cliente a perceber, a entender e a agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente”. Nesse modelo, Schein (1972) dispensa o consultor da responsabilidade de conhecer intimamente a empresa-cliente, mas reforça a importância da interação do consultor e cliente desde as primeiras tarefas do diagnóstico para uma melhor identificação dos problemas.

Diante do que expõem os autores sobre os tipos de Consultoria, é importante considerar que tais classificações não são restritas ou totalmente completas. Ao contrário, em virtude da globalização e da complexidade atingida pelas organizações, existem diversas modalidades de Consultorias e consultores no mercado atual. Um exemplo é a Consultoria virtual, também chamada de *e-consulting*, que oferta soluções por meio da rede mundial de computadores, com o uso das tecnologias da comunicação e da informação (OLIVEIRA, 2006).

Para o termo “consultor”, Block (2001) apresenta uma proposta de definição importante:

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

Block (2001) diferencia, portanto, consultor de gerente. Enquanto o primeiro atua de modo a influenciar a ação mediante a recomendação, a assistência, o aconselhamento ou a orientação, o segundo assume diretamente o controle da situação e das pessoas. Segundo o autor, essa distinção é necessária para que se determine a posição correta do consultor no processo de Consultoria.

Rodrigues (2005) afirma que o consultor também pode adotar a postura de um “agente de desenvolvimento organizacional” que irá trabalhar “com o cliente”, considerando premissas básicas, como a

capacidade de conhecer e interferir na cultura da empresa e na consciência social dos membros da organização, no que tange aos resultados propostos. Compartilhando da visão de Rodrigues (2005), Kubr (1986) argumenta que o consultor pode assumir dois papéis na condição de agente de mudança: o de consultor de recursos, quando atua mediante transferência de conhecimentos e programas de ação para resolução de problemas, e o de consultor de procedimentos. Ao referir-se ao segundo papel, Kubr (1986) apropria-se da abordagem de Consultoria de Procedimentos, similar às proposições de Schein (1972).

No conjunto dos tipos de Consultorias apresentado por Oliveira (2006), são considerados o consultor externo e o consultor interno. A diferença entre eles vincula-se à relação do profissional com a empresa, pois, à medida que o primeiro é representado por um profissional autônomo ou por uma Empresa de Consultoria, quem faz as vezes do consultor interno é um colaborador da empresa-cliente, o qual atua de acordo com a sua especialidade. Apesar de considerar as vantagens e desvantagens dessa classificação, o autor afirma que o consultor externo possui mais possibilidades de executar, com eficiência, o trabalho de Consultoria.

Entre os papéis atribuídos ao consultor, Berti (2011) minimiza a importância dos conselhos e destaca as orientações e a construção de conhecimentos, com base nas experiências, em estudos, e na análise das situações-problemas identificadas na empresa-cliente. Isso permitirá não só desenvolver o processo de Consultoria de forma clara, mas também entender as necessidades e alcançar os resultados pretendidos por ambos, consultor e cliente.

Conforme Berti (2011), Block (2001), Merron (2007), Bellman (1993) e Bastos (1999), o trabalho do consultor evidencia-se em conselhos e orientações às empresas-clientes. Tais ações perpassam pelos princípios básicos da ajuda, tendo em vista que as recomendações são utilizadas na resolução de problemas e nos processos de melhorias. A discussão em torno disso leva a considerar as orientações dos consultores como mais propensas aos resultados e à geração de conhecimentos para consultores e

empresas. Conhecer o tipo de Consultoria e o tipo de consultores permite à empresa-cliente entender, de forma mais apropriada, sua atuação e o processo de desenvolvimento das soluções propostas.

### **As bases conceituais do Empreendedorismo**

No campo do Empreendedorismo, no que concerne à delimitação teórica e à formulação de conceitos, há uma forte influência dos estudos e pesquisas de Joseph Schumpeter. Pautado na tese do importante papel do empreendedor no desenvolvimento econômico, esse autor clássico foi um dos grandes economistas a erigir as bases conceituais do Empreendedorismo.

Para Schumpeter (1982), entre os principais papéis sociais do empresário (considerado um detentor de recursos, capital e conhecimento) estão a promoção, o desenvolvimento e o progresso econômico no ambiente de mercado, mediante a “destruição criativa”. Segundo esse autor, e com base na Teoria do Desenvolvimento Econômico, a destruição criativa compreende o juízo que a economia capitalista necessita para crescer plenamente e para o constante processo de inovação, ou seja, a construção de algo que contenha um valor econômico capaz de prover o empreendedor de condições para manter seu empreendimento.

Sobre as acepções de Schumpeter (1982), Barros e Araújo Pereira (2008) têm a seguinte opinião:

Geralmente assume-se que o Empreendedorismo se encontra sempre e em qualquer lugar associado ao progresso econômico, embora ausente da vasta maioria dos modelos econômicos. Na sua obra clássica de 1911, Teoria do Desenvolvimento Econômico, Schumpeter argumenta que os empreendedores são a força motriz do crescimento econômico, ao introduzir no mercado inovações que tornam obsoletos os produtos e as tecnologias existentes (BARROS; ARAÚJO PEREIRA, 2008, p. 977).

Na concepção de Barros e Araújo Pereira (2008), a obra de Schumpeter é de suma importância para compreender-se o

Empreendedorismo sob o ponto de vista dos economistas clássicos. Apesar de outras correntes teóricas contribuírem no que tange à complementação do conceito de Empreendedorismo, Schumpeter é um dos pioneiros nos estudos sobre esse assunto.

Segundo Julien (2010), o termo Empreendedorismo representa uma junção de pontos de vista de diversos estudiosos. É evidente, portanto, que não há um consenso nas acepções apresentadas. Por esse motivo, é importante relacionar os principais conceitos para direcionar as discussões neste estudo.

Segundo Mattos e Bulhosa, Soares Neto e Cunha (2006), a palavra Empreendedorismo origina-se de *entrepreneurship*, cujo significado assume uma definição mais abrangente e vai, desde o estudo do empreendedor como agente transformador, até o pensamento voltado para a criação de ideias e oportunidades.

Conforme Mattos e Bulhosa, Soares Neto e Cunha (2006), também é possível identificar uma abordagem de Empreendedorismo nas Teorias Administrativas, em que o foco é o ambiente econômico. Duas destacam-se aqui: a Teoria dos Sistemas e a Teoria Contingencial. A primeira concebe as organizações em um contexto que integra as partes componentes e o processo de produção de bens e serviços; a segunda defende o princípio da construção do posicionamento estratégico da organização, por meio de uma análise criteriosa das tendências e necessidades do mercado, promotoras do processo de mudanças e adaptação ao ambiente econômico.

Maculan (2005) compartilha de pressupostos similares aos de Mattos e Bulhosa, Soares Neto e Cunha (2006), e afirma:

No caso do Empreendedorismo, a teoria econômica oferece subsídios importantes a partir da teoria da inovação, da teoria da firma e das abordagens neoinstitucionalistas recentes que dedicam bastante importância ao ambiente em que os agentes econômicos estão inseridos e interagem. As ciências administrativas oferecem uma contribuição a partir das teorias da organização e recorrem à psicologia comportamental que valoriza traços de personalidade e desejos dos indivíduos como motor principal do Empreendedorismo (MACULAN, 2005, p. 500).

Apesar de considerar a importância da teoria econômica, da ciência administrativa e da psicologia para as concepções teóricas do Empreendedorismo, Maculan (2005) reconhece que o conceito carece de aprofundamento e reflexão, uma vez que o objetivo é prover o campo de estudos do Empreendedorismo de um arcabouço mais amplo. Segundo a autora, a noção de Empreendedorismo assume diferentes formas entre os indivíduos, não havendo, portanto, uma definição comum aos estudiosos.

Os conceitos apresentados por Mattos e Bulhosa, Soares Neto e Cunha (2006), Maculan (2005) e Dornelas (2001) são corroborados por Baron e Shane (2007), os quais defendem a seguinte classificação para Empreendedorismo:

[...] um campo de estudos que busca entender como surgem as oportunidades para criar novos produtos ou serviços, novos mercados, processos de produção, formas de organizar as tecnologias existentes ou matérias-primas e como são descobertas por pessoas específicas, que então usam vários meios para explorá-las ou desenvolvê-las (BARON; SHANE, 2007, p. 10).

Conforme esses autores, o Empreendedorismo não compreende um evento único e isolado, mas um fenômeno complexo, processual, sistêmico e de plena interação com o ambiente, o mercado e as pessoas, na figura dos empreendedores. Segundo Baron e Shane (2007) e Degen (1989), todos esses elementos devem ser levados em consideração, tendo em vista que concedem o embasamento necessário para compreender o Empreendedorismo do mesmo modo que um processo sistêmico e dinâmico. Às argumentações dos autores acrescenta-se a ideia de que as raízes do Empreendedorismo se assentam em outras áreas do conhecimento, como a economia, a psicologia e a sociologia, as quais ampliam e tornam o campo do Empreendedorismo mais complexo.

Nas definições de Empreendedorismo propostas por Dornelas (2001) está o conceito de empreendedor. Conforme Joseph Schumpeter, empreendedor é o indivíduo que se evidencia por uma ação capaz de promover mudanças, destruir o ordenamento econômico, com o intuito

de estabelecer valores ao empreendimento, por meio da idealização e construção de estruturas organizacionais, e pelo viés da inovação e da exploração dos recursos financeiros e materiais. Na concepção de Dornelas (2001), o Empreendedorismo mantém uma relação intrínseca com a figura do empreendedor. Este, mediante o uso racional, técnico e lógico dos fatores econômicos, organizacionais e pessoais, torna-se protagonista da concretização de ideias e oportunidades, gerando, portanto, desenvolvimento econômico.

Para Filion (1999), os economistas recorrem demasiadamente aos aspectos racionais e à associação do empreendedor apenas com os processos de desenvolvimento econômico. Por esse motivo, cedem espaço para os comportamentalistas e possibilitam, dessa forma, agregar, à noção de Empreendedorismo, elementos que permitam entender o comportamento, as características e as ações do empreendedor. Sobre os comportamentalistas, Filion (1999) destaca os trabalhos de Max Weber e David McClelland, que assumem, respectivamente, um sistema de valores para a compreensão do comportamento do empreendedor e a introdução da ciência do comportamento no Empreendedorismo. Para o autor, a despeito das limitações das pesquisas, as contribuições de McClelland, associadas às de outros estudiosos da ciência do comportamento, contribuíram para identificar características pessoais e habilidades necessárias ao bom empreendedor.

Segundo Filion (1999), o conceito de empreendedor aplica-se ao indivíduo: criativo, que faz uso dessa condição para estabelecer e alcançar objetivos; que possui ampla visão do ambiente e do meio econômico; que pauta suas ações na inovação, consciente de que a construção de algo novo implica assumir riscos; que, ao associar de modo dinâmico os elementos anteriores, mantém a capacidade intuitiva e imaginativa para realizar os projetos.

Ao fundamentar suas reflexões, Drucker (1987) apropria-se também dos estudos dos economistas Joseph Schumpeter e Jean Baptiste Say. Para aquele autor, a noção de empreendedor insere-se em um contexto econômico e social, no qual o indivíduo é capaz de interagir com

o meio, mediante recursos financeiros, pessoas e processos, cujo objetivo é alcançar resultados futuros, incertos e arriscados. Por estar envolvido nesse contexto, o empreendedor consegue captar oportunidades no ambiente, transformá-las e gerar desenvolvimento econômico.

Diante dos diversos pontos de vista dos autores em questão, percebe-se (JULIEN, 2010; MACULAN, 2005) que o termo Empreendedorismo não dispõe de uma base conceitual clara e definitiva. Igualmente, não se identifica uma opinião comum para a noção de empreendedor, uma vez que há pareceres distintos entre os estudiosos. Observa-se, entre Filion (1999), Drucker (1987) e Dornelas (2001) que, não obstante a falta de exatidão, o conceito de empreendedor interage com outros agentes socioeconômicos (SCHUMPETER, 1982) e é considerado um dos elementos fundamentais ao desenvolvimento econômico.

### **Concepções do processo empreendedor**

Conforme Pereira (2007, p. 24), o processo empreendedor constitui um “fenômeno complexo e multidimensional” que envolve todas as funções e ações inerentes à identificação de uma oportunidade e à criação de um empreendimento. Na compreensão da autora, esse Processo assume uma concepção mais ampla: execução de ações desenvolvidas conjuntamente com os aspectos ambientais e com as características pessoais e comportamentais do empreendedor, durante a criação do empreendimento.

Baron e Shane (2007) concebem o Empreendedorismo na perspectiva de processo mediante o seguinte argumento:

A visão de que o Empreendedorismo é um processo, em vez de um evento único, certamente não é nova [...]. Pelo contrário, há um crescente consenso na área quanto à utilidade e à correção de se enxergar o Empreendedorismo como um processo que se desenvolve ao longo do tempo e se move por meio de fases distintas, mas intimamente relacionadas (BARON; SHANE, 2007, p. 12).

Conforme Baron e Shane (2007) e Pereira (2007), o Empreendedorismo tal qual um processo desenvolve-se em fases específicas e conexas, envoltas no aspecto temporal. Baron e Shane (2007) esclarecem que a perspectiva de processo não significa associar o Empreendedorismo a um conjunto de fases sequenciais, sobretudo porque o processo possui demasiada complexidade para assim ser considerado. A compreensão de início, meio e fim tende a romper a visão do Empreendedorismo como uma atividade estática e proporciona condições para que se identifiquem características, habilidades e conhecimentos necessários aos empreendedores para uma oportunidade de negócio.

Na opinião de Dornelas (2001, p. 38), o processo empreendedor “envolve todas as funções, as atividades e as ações associadas com a criação de novas empresas”. Dornelas (2001) também admite que o processo empreendedor se constitui de fases específicas que vão desde a identificação e avaliação de oportunidades até o gerenciamento da empresa criada. Essas oportunidades se concretizam quando um negócio é planejado pelo empreendedor.

Apesar de não mencionar a expressão “processo empreendedor” na obra o “Processo de Criação”, Julien (2010, p. 124) destaca: a “criação e até algumas reestruturações que compreendem uma nova orientação da empresa passam por pelo menos cinco estágios: a iniciação, a maturação, o comprometimento, a finalização ou lançamento de fato, e a velocidade”. Para Julien (2010), o processo de criação perpassa pelos estágios sequenciais que promovem o desenvolvimento e a continuidade do empreendimento. Cada estágio assume um conjunto de ações de ordem técnica, pessoal e comportamental, quando o empreendedor prepara as condições estruturais do negócio (recursos financeiros, processos, tecnologias e pessoas) e, da mesma forma, prepara-se como agente promotor do desenvolvimento econômico.

O processo empreendedor abrange um direcionamento de ações que permitem aos empreendedores pautar a atividade criativa em um sistema dinâmico, sequencial e lógico (BARON; SHANE, 2007;

DORNELAS, 2001; PEREIRA, 2007). Tal Processo abarca fases ou estágios distintos (porém complementares) que apoiam o empreendedor desde o momento da identificação até a oportunidade de negócio.

Além de instrumento para a fundação de uma empresa, conforme Baron e Shane (2007) e Pereira (2007), o processo empreendedor é um suporte para o empreendedor aumentar as oportunidades e favorece a utilização de matéria-prima para a criação de produtos e serviços bem como para o desenvolvimento de processos e mercados.

Apesar de considerarem o processo empreendedor um conjunto de ações e funções (JULIEN, 2010), provedoras do processo de criação, Baron e Shane (2007) e Pereira (2007) chamam atenção para os fatores de ordem ambiental e pessoal que influenciam o comportamento dos empreendedores na criação de negócios. Julien (2010), Baron e Shane (2007), Pereira (2007) e Dornelas (2001) destacam o processo empreendedor como algo complexo, multidimensional e dinâmico que, além do cumprimento de fases, abrange a relação e interação de fatores tecnológicos, políticos, sociais, demográficos etc.

### **Relações teóricas entre Consultoria e processo empreendedor**

Os argumentos apresentados e fatores tais quais a complexidade organizacional, advinda das rápidas transformações tecnológicas e da globalização (BELLMAN, 1993), a constante necessidade de conhecimentos técnicos e metodológicos sobre a condução de empresas (DRUCKER, 1987), bem como a excessiva carga de trabalho administrativo para as operações empresariais (DALE; URWICK, 1976), permitem inferir que a Consultoria Organizacional compõe uma alternativa para o desenvolvimento do processo empreendedor.

Conforme Drucker (1987) e Bellman (1993), é possível aventar uma análise da relação dos aspectos teóricos que envolvem a Consultoria Organizacional semelhante à atividade de auxílio, pautada em ações de conselhos e orientações e sustentada por métodos e técnicas adequadas. É possível também observar o processo empreendedor como um aparato

técnico para a criação e o desenvolvimento de oportunidades de mercado mediante a ação do empreendedor.

Os termos atribuídos à Consultoria Organizacional estão bem dispostos nesta Pesquisa, se considerada a complexa tarefa de encontrar, entre os teóricos estudados, um conceito comum de Empreendedorismo. Ademais, a relação aqui proposta tem o intuito de identificar pontos que aproximam o trabalho de Consultoria do processo empreendedor.

Entre as principais relações identificadas, verifica-se, nas obras de Block (2001), Oliveira (2006), Rodrigues (2005) e Grocco e Guttman (2005), que as ações do processo de Consultoria ocorrem em etapas ou fases sequenciais distintas, porém estritamente relacionadas entre si. As considerações desses autores estão muito próximas das de Pereira (2007), Baron e Shane (2007) e Dornelas (2001), os quais admitem o Empreendedorismo fora da concepção estática, mediante o aspecto processual movido por ações e funções sistemáticas para criar um empreendimento. Ambos, Processo de Consultoria e processo empreendedor, são desenvolvidos por meio de etapas ou fases que assegurem a consecução de resultados devidamente planejados.

O processo empreendedor centra-se na figura do empreendedor, agente transformador da ordem econômica, capaz de introduzir inovações que suscitem o desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1982; DORNELAS, 2001). Com essa definição, estabelece-se outra relação com a Consultoria, ao considerar que, para essa atividade, observou-se a figura do consultor organizacional como agente de mudanças (OLIVEIRA, 2006; RODRIGUES, 2005; BLOCK, 2001), com competência para intervir na interação empresa-cliente e transformar a realidade organizacional.

Tanto no processo empreendedor quanto na Consultoria Organizacional, exigem-se aprendizagem e conhecimento. Enquanto a Consultoria visa promover a partilha de conhecimento por meio da relação e interação empresa-cliente (MERRON, 2007; KUBR, 1986; SHEIN, 1972; AQUINO, 1982; BASTOS, 1999), o processo empreendedor demanda conhecimento em diversas áreas e a interação

de outros agentes econômicos e organizacionais para as habilidades e competências necessárias ao apoio e à criação de empreendimentos (FILION, 1999; DRUCKER, 1987; MACULAN, 2005).

Conforme Schein (1972), Block (2001) e Kubr (1986), a Consultoria Organizacional trabalha com a proposição de soluções para problemas organizacionais, com a melhoria de processos, pessoas, produtos, entre outros elementos identificados na fase de diagnóstico. Nesse aspecto, a Consultoria tende a se envolver com o processo empreendedor, sob a justificativa de este ser utilizado não apenas para a criação de uma empresa, mas também de produtos e serviços, processos ou estruturas organizacionais, tecnologias e mercados (JULIEN, 2010). Dado que a Consultoria não consiste apenas na resolução de problemas, o empreendedor poderá utilizar-se dessa alternativa para a construção e desenvolvimento de negócios.

Igualmente, a Consultoria Organizacional mantém relação com os aspectos técnicos e metodológicos, para atender às demandas das organizações, e com os aspectos culturais, políticos, psicológicos, mercadológicos (AQUINO, 1982; KUBR, 1986), entre outros, de modo que o consultor usufrua da possibilidade de analisar e entender as organizações por ele atendidas. Essa interação é proposta também por Degen (1989), Drucker (1987) e Filion (1999), segundo os quais, durante o processo de criação do empreendimento, o empreendedor deve relacionar-se com outros agentes mercadológicos no intuito de manter e ampliar a prosperidade do negócio.

### **Considerações finais**

Por meio desta pesquisa, foi possível identificar duas correntes distintas no tocante à evolução da atividade de Consultoria: enquanto a primeira defende a Consultoria como uma atividade antiga, pautada nos processos de aconselhamento e orientação de indivíduos, a segunda reconhece essa atividade mediante a difusão da cultura e dos ideais do *Management* advindos da Revolução Industrial e da complexidade do mundo organizacional do século XX. Existe um aparente consenso

na definição de Consultoria Organizacional. Entre os teóricos, ela compreende um processo interativo, de ajuda, centrado na investigação, capaz de identificar e propor soluções para os problemas organizacionais.

Os autores pesquisados focalizam a Consultoria Organizacional na resolução de problemas. As discussões demonstram, no entanto, que, além de propor soluções para os problemas, o consultor também deve prover melhorias na organização em diferentes aspectos: funcionais, mercadológicos, oferecimento de produtos, serviços e mercados.

Entre os autores consultados, a grande referência para a formação do arcabouço teórico sobre Empreendedorismo é Joseph Schumpeter, considerado o pioneiro nesse campo de estudo. Uma vez que Schumpeter era economista, outros clássicos dessa área foram mencionados e subsidiaram a formulação dos conceitos de Empreendedorismo e empreendedor.

As argumentações, focadas nos conceitos schumpeterianos das atividades exercidas pelo empresário, permitem concluir que a função empresarial, no sentido mais amplo, abrange a “administração” do empreendimento, principalmente no que concerne à combinação de ações de ordem decisória e estratégica. Admite-se a concepção de que o empresário não se deve pautar apenas na vocação para dirigir seus negócios, mas envolver ações no que é considerado essencial ao empreendimento: coordenação, planejamento e controle.

Para compreender o Empreendedorismo, a ação e o comportamento do empreendedor de forma mais abrangente, é necessário considerar a relação das teorias econômicas com outras áreas do conhecimento, como as teorias administrativas, a psicologia e a sociologia. Essa análise demonstra que, para os economistas, o foco está nos aspectos racionais e técnicos do Empreendedorismo, em detrimento dos aspectos comportamentais e pessoais do empreendedor. Outras ciências permitem, assim, ampliar os conceitos e ensinam novas considerações teóricas sobre o assunto.

Para o processo empreendedor, verifica-se, ao longo da pesquisa, que o formato processual é composto de fases sequenciais que resultam

na exploração de oportunidades de mercado tanto para a criação de empreendimentos quanto para a melhoria dos já existentes. Tendo em vista a complexidade organizacional e as demandas de ordem tecnológica, concorrencial e estratégica, o processo empreendedor deve ser visto como um fenômeno complexo e multidimensional.

No que tange à análise, ora realizada, chega-se à seguinte compreensão: o processo empreendedor não está associado apenas à criação de uma empresa. Conforme a visão dos autores pesquisados, ele pode se desdobrar para produtos e serviços, processos, estruturas organizacionais, outras formas de gestão, matérias-primas e, por conseguinte, outros mercados. Igualmente, merece destaque a discussão sobre a complexidade organizacional, segundo a qual, a tarefa relacionada à criação, à manutenção e ao desenvolvimento de uma organização, ao longo do tempo, passou a exigir técnicas e conhecimentos especializados, dos quais os Empreendedores em geral não dispõem. Essa lacuna nas oportunidades de negócios que o mercado oferece abre espaço para que a atividade de Consultoria seja ofertada como alternativa e apoio aos empreendedores para o desenvolvimento mais efetivo do processo empreendedor.

A despeito dos modismos empresariais e da forte propagação dos ideais do *Management*, tem-se que a demanda por trabalhos de Consultoria é crescente no Brasil. Entre os motivadores para a contratação desse tipo de serviço está a obtenção de mais conhecimento sobre o funcionamento e gestão da organização, bem como alternativas para a solução de problemas gerais.

A Consultoria tem crescido ao longo dos anos, mas o aporte literário, em que se pautam as teorias, os modelos e as metodologias relativas a essa atividade, ainda necessita de ampliação e aprofundamento. Em referência ao Empreendedorismo, há uma variedade de estudos que tendem a deslocar o foco, ora para a ação criativa, promotora de desenvolvimento, ora para o empreendedor, constituído de aspectos pessoais, comportamentais e ambientais.

Conclui-se, portanto, que entre a atividade de Consultoria e o processo empreendedor existem algumas relações teóricas passíveis

de aprofundamento, análises crítica e comparativa e pesquisa empírica. No entanto, a Consultoria pode ser utilizada pelo empreendedor no intuito de aperfeiçoar a expansão do processo empreendedor, seja para a abertura de um novo negócio, seja para a obtenção de conhecimento para desenvolver outros projetos, bem como para o estudo de possíveis soluções de problemas organizacionais.

### **Referências**

AQUINO, Cléber. Aspectos intangíveis da consultoria em Administração. *Revista de Administração LA – USP*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 60-72, abr./jun. 1982. Disponível em: <[www.rausp.usp.br/download.asp?file=1702060.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=1702060.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2012.

BARON, Robert A; SHANE, Scott A. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BARROS, Aluizio Antônio de; ARAÚJO PEREIRA, Cláudia Maria Miranda de. Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. *Revista RAC*, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 975-993, out./nov. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n4/05.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2012.

BASTOS, Maria Ignez Prado Lopes. *O Direito e o avesso da consultoria*. São Paulo: Makron Books, 1999.

BELLMAN, Geoffrey M. *A vocação de consultor*. São Paulo: Makron, 1993.

BERTI, Anélio. *Manual prático de consultoria: diagnóstico e análise empresarial*. Curitiba: Juruá, 2011.

BLOCK, Peter. *Consultoria: o desafio da liberdade*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

BOND, Willian J. *Vôo solo: criando e conduzindo uma empresa de Consultoria*. São Paulo: Nobel, 1999.

CARVALHO, Francisco dos Santos; ARAÚJO, Simara Silva; REZENDE, Adriano A. de. Distanciamento entre Consultorias e empresas: uma

análise à luz da abordagem empreendedora. In: CONVIBRA, 5., 2008. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/2008/artigos/297\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2008/artigos/297_0.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2012. p. 1-15.

DALE, Ernest; URWICK, Lyndall F. *Organização e assessoria*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

DEGEN, Ronald Jean. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989

DONADONE, Júlio César. O mercado internacional de consultoria nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 1-15, abr./jun. 2003. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n2art1.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n2art1.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2012.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração – USP*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999. Disponível em: <[www.dge.ubi.pt/msilva/OE\\_OGE/Empreendedorismo.pdf](http://www.dge.ubi.pt/msilva/OE_OGE/Empreendedorismo.pdf)>. Acesso em: 30 jan. 2012.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *Revista RAE Light*, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 2-7, jul./set. 2000. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a13.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a13.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2012.

GROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. *Consultoria empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO. *Estatuto Social*. 2004. Disponível em: <[www.ibco.org.br](http://www.ibco.org.br)>. Acesso em: 22 nov. 2011.

JULIEN, Pierre-André. *Empreendedorismo regional e economia do conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2010.

KUBR, Milan. *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

MACULAN, Anne Marie. Analisando o empreendedorismo In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 4., 2005, Curitiba, *Anais...* Curitiba, 2005. p. 497-507.

MATTOS E BULHOSA, Rafael Lobato; SOARES NETO, Edson Paiva; CUNHA, Paula Guimarães. As ações das empresas de Consultoria e a transmissão de valores empreendedores para as organizações: o caso da Gestor – Consultoria Organizacional. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9., 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FGV/ EAESP, 2006. Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2006/artigos/E2006\\_T00165\\_PCN78714.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2006/artigos/E2006_T00165_PCN78714.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2012.

MERRON, Keith. *Dominando consultoria*. Como tornar-se um consultor máster e desenvolver relacionamentos duradouros com seus clientes. São Paulo: M. Books, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias, práticas*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PAES DE PAULA, Ana Paula; WOOD JR., Thomaz. Dilemas e ambiguidades da “indústria do conselho”: um estudo de múltiplo de casos sobre empresas de Consultoria no Brasil. *RAC – Eletrônica*, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 171-188, maio/ago. 2008. Disponível em: <[www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_732.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_732.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2012.

PEREIRA, Lílian Barros. *Processo empreendedor de spin-offs universitárias: principais fatores determinantes*, 2007. 114 fl. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

REIS NETO, Almiro dos. *Consultoria de campo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

RODRIGUES, Sérgio Bernardo. *Consultoria empresarial: uma abordagem educacional e profissional*. Rio de Janeiro: WalPrint Gráfica e Editora, 2005.

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

SCHUMPETER, Joseph Alois. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, Benedicto. *Taylor e Fayol*. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.

*Recebido em: junho de 2013*

*Aprovado em: outubro de 2013*