

Análise do Processo de Consultoria Organizacional

Paula Barragana Alves
paulabarragana@gmail.com
FACCAT

Carlos Fernando Jung
carlosfernandojung@gmail.com
FACCAT

Resumo: Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que teve por finalidade realizar uma análise do processo de consultoria organizacional partir de uma revisão sistemática das contribuições científicas publicadas de 2001 a 2013. Como resultados o estudo apresenta uma síntese evidenciando os autores relacionados ao ano e área de estudo das publicações; número de publicações em função do ano, país e continente. Este trabalho apresenta, em especial, uma análise do processo, problemas que afetam os consultores e que podem ser encontrados dentro de uma organização e, soluções propostas.

Palavras Chave: Consultoria - Organizações - Consultor - Estratégia - Revisão

1. INTRODUÇÃO

As organizações utilizam o processo de consultoria como uma atividade que auxilia os gestores nas tomadas de decisões, esse auxílio acaba se caracterizando como um serviço de aconselhamento de pessoas que atuam nestas funções, esta ajuda muitas vezes pode ser considerada como uma vantagem competitiva para a organização (LOMBARDI 2010). Corroborando, Zapata et al (2010) referem que esse processo oportuniza a empresa ter uma orientação de um especialista familiarizado com diversas experiências e com uma perspectiva independente.

Quando uma empresa opta pelo processo de consultoria torna-se necessário a interatividade da equipe da organização com os consultores e isto deve ocorrer por meio de um processo colaborativo entre trabalhadores que atuam na área de gestão estratégica da organização. Esta interatividade é indispensável para o sucesso do processo de aprendizagem entre as partes (FREITAQ, 2011).

Quando ocorre esta relação de colaboração entre a organização e consultores é possível perceber as mudanças na organização, com isso ocorre o crescimento do espaço da consultoria dentro da organização e isso faz com que abra-se espaço para iniciar o processo de mudança organizacional pelos quais as empresas acabam passando no decorrer do processo de consultoria (CARVALHO et al 2009 e DONADONE, 2010).

As dificuldades que os consultores podem encontrar acabam muitas vezes afetando a relação no processo de consultoria pelo fato que na maioria das vezes a organização sabe que algo está errado, mas não sabe como solucionar o problema. O consultor é contratado para fazer o levantamento das informações sobre a organização e auxiliar durante o processo da solução das informações levantadas. Além de outras dificuldades levantadas, uma vez que reforça a interação do cliente, que transfere para o consultor a responsabilidade pelo diagnóstico e pelo tratamento (PETRY e NASCIMENTO, 2007).

No entanto, durante o processo de consultoria existem fatores que podem causar dificuldades no relacionamento ou implantação de melhorias da organização. As dificuldades não acontecem sempre, mas quando ocorrem, acabam causando frustração, e quando ocorrem isso acaba implicando em uma dificuldade no relacionamento entre consultor e cliente o que pode dificultar ou até mesmo inviabilizar o processo de consultoria na organização. (LOMBARDI, 2010).

Este artigo apresenta os resultados e uma pesquisa que teve por finalidade analisar as contribuições científicas publicadas sobre o processo de consultoria e evidenciar os problemas que consultores encontram nas organizações. O método utilizado consiste em uma revisão sistemática de literatura. O restante deste artigo está organizado conforme segue: a seção 2 apresenta os procedimentos metodológico, a seção 3 os resultados, a seção 4 a análise dos estudos científicos e a seção 5 traz as conclusões.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo de revisão sistemática reúne contribuições sobre o processo de consultoria que auxiliam as micros e pequenas empresas - MPES, desta forma Jung (2004) refere que este tipo de pesquisa deve identificar, descrever, analisar e discutir os conhecimentos científicos ou tecnológicos já publicados. Já Hinggins e Green (2011) afirmam que é importante definir uma estratégia para selecionar os artigos a serem estudados, estabelecendo-se critérios.

Neste processo de pesquisa foram utilizados três critérios de seleção, sendo que para o artigo integrar esta revisão foi necessário: (i) conter a expressão “processo de consultoria” no título; (ii) pesquisa revisada por pares; e (iii) ter sido publicado em inglês, português ou

espanhol. Esta pesquisa não ofereceu restrições quanto ao ano da publicação dos artigos e forma de publicação dos textos que abordavam este primeiro processo de seleção. Em uma segunda etapa os critérios de inclusão foram aplicados sobre as seguintes bases de dados: (i) Portal de Periódicos Capes, (ii) Scielo Brasil, (iii) Redalyc, e (iv) Thefreelibrary.

Essa seleção permitiu a obtenção de 240 artigos que satisfizeram os critérios de busca. Durante o processo de leitura dos textos os mesmos foram novamente selecionados, descartando os trabalhos que não apresentaram conteúdos referentes a assuntos que abordavam o processo de consultoria em micro, pequena, média e grande empresa, desta forma, foram identificados 199 artigos que não atendiam esse critério, restando assim, 41 artigos para a realização deste estudo.

A partir da realização da primeira leitura dos textos selecionados foi construída uma planilha eletrônica que facilitou a organização das seguintes informações: (i) título, (ii) nome do arquivo, (iii) autores, (iv) palavras-chaves, (v) número de páginas; (v) ano de publicação; (vi) idioma do trabalho (vii) essência do artigo; (viii) área de atuação dos artigos, (ix) problemas relatados frente ao processo de consultoria, (x) solução relatadas frente ao processo de consultoria, e (xi) modelo de processo de consultoria.

Por fim, para facilitar a análise dos resultados foram criadas tabelas e gráficos que demonstram a origem das publicações, o ano em que a pesquisa foi publicada e qual a Área de atuação/modelo da empresa. As pesquisas se concentraram mais nos países da América latina e sendo uma pesquisa realizada no Continente Europeu.

3. RESULTADOS

Nesta seção é apresentada uma síntese dos estudos científicos publicados acerca do processo de consultoria.

Quadro 1: Síntese das publicações no período de 2001 a 2013

Ano	Autor	País	Área de Atuação
2001	BAHIA, L.	Brasil	Saúde
2007	ARAUJO, G.C; MENDONÇA, P.S.M.	Brasil	Agroindústria
2007	PETRY, L.I; NASCIMENTO, A.M.	Brasil	Familiar
2007	MANFREDI, D.A; OLIVEIRA, V.B.	Colômbia	Outras
2007	TORRES, I. C.	Brasil	Cooperativas
2008	HOMEM, I.D; TOLFO, S.R.	Brasil	Multinacional
2008	NETO, C.F.R	Brasil	TI
2008	MOURA, G. et al	Brasil	Metalurgia
2008	PAULA, A.P.P; JUNIOR, T.W	Brasil	Consultoria
2008	SALAMACHA, L.M; TAŃSKI, N.C.	Espanha	Outras
2009	BURKOWSKI, E. et al	Brasil	Outras
2009	CARVALHO, B.C. et al	Brasil	Reciclagem de Alumínio e Cobre,
2009	DUARTE, F.D; OLIVEIRA L.R.	Brasil	Familiar
2009	FILGUEIRAS, A.A. et al	Brasil	Petróleo e gás
2009	JUNIOR, V.A.M. et al	Brasil	TI
2009	LAVARDA, C.E.F. et al	Brasil	Outras
2009	GALLON, A.V. et al	Brasil	EBTs
2009	MOURA, A.L.N, et al	Brasil	Não especifica o modelo de empresa
2009	MOREIRA, E. S. et al	Brasil	Outras
2010	CALDEIRA, A; GODOY, A.S.	Brasil	Petróleo e gás
2010	DONADONE, J. C.	Brasil	Outras
2010	FILARDI, F. et al	Brasil	Supermercado
2010	JUNIOR, C.H.M; LIMA E.	Brasil	Manufaturas de aparelho

			eletrônicos
2010	LIMA, M.B; BRAGA, B.M.	Brasil	Multinacional
2010	LOMBARDI, M.F.S; BRITO, E.P.Z.	Brasil	TI
2010	MIGUEL, L.A.P; BRUNSTEIN, J.	Brasil	Construtora
2010	TEIXEIRA, R.M et al	Brasil	Outras
2011	COSTA, D.D; NASCIMENTO, P.T.S	Brasil	Materiais de construção
2011	COSTA, P.R; PORTO, G.S.	Brasil	Multinacional
2011	FREITAG, M.S.B	Brasil	Petróleo e gás
2011	LARENTIS, F. et al	Brasil	Loja moveleira
2011	MALAQUIAS, R. F; ALBERTIN, A.L.	Brasil	TI
2011	MOREIRA, R.M; ANTONELLO, I.T.	Brasil	Outras
2011	SCHMITT, V.G.H; NETO, L.M.	Brasil	Associativismo
2011	SOUZA, C.M.L	Brasil	Projetos de infraestrutura.
2011	STEFANO, N.M.	Brasil	TI
2012	PEDRON, C.D. et al	Brasil	Outras
2012	RUIZ, A.J.H; ARANGO, A.M.A.	Colômbia	Outras
2012	XENA L.B.	Venezuela	Educação
2013	ALMEIDA, C.C.R; CARIO, S.A.F.	Brasil	Outras
2013	DIAS, A.A; PORTO, G.S.	Brasil	TT

Nos anos de 2009 a 2011 ocorreu um maior número de publicações de artigos sobre o processo de consultoria atingindo 60,9% de publicações selecionadas, ver Figura 1.

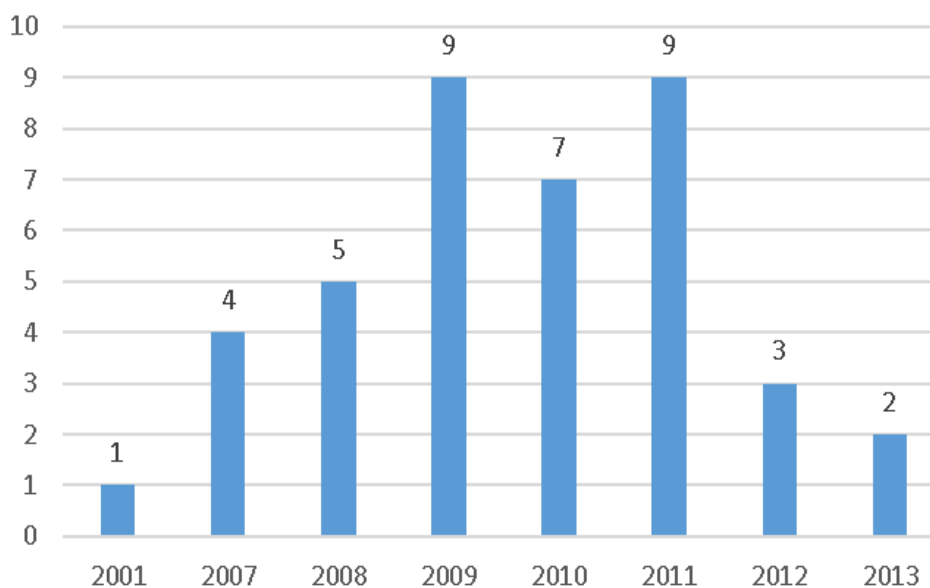


Figura 1: Número de publicações por ano

A concentração maior de artigos publicados que se referem a consultoria ocorre no Brasil, que detém cerca de 87,80% das publicações selecionadas, ver Figura 2.

A Colômbia é o segundo país que tem mais publicações sobre o assunto pesquisado sendo seu total de publicação de 4,87%, esses dois países detêm cerca de 92,68% dos artigos publicados referente ao assunto processo de consultoria.

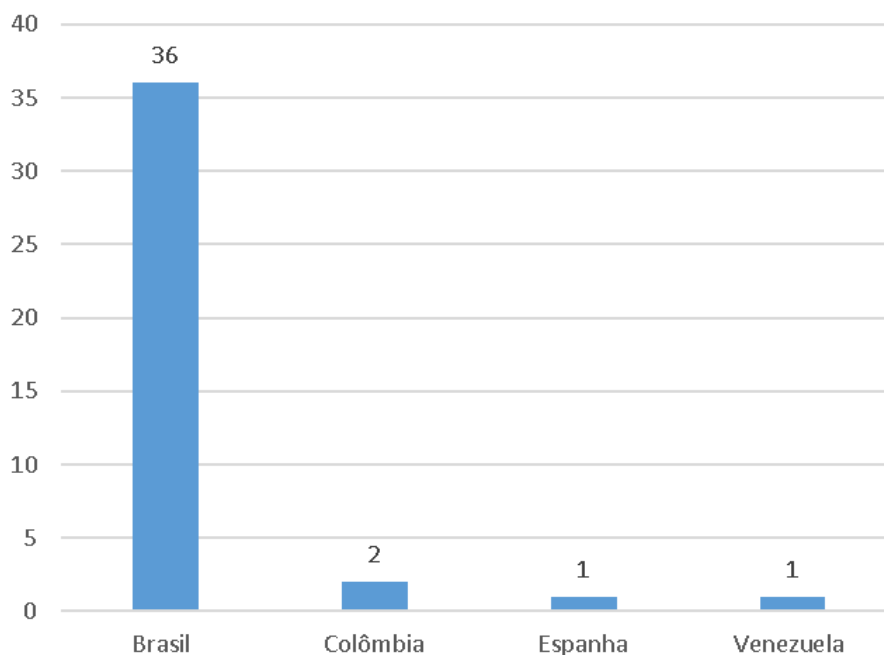


Figura 2: Número de publicações por país

Pode-se observar que 26,2% de artigos não esclarecem a qual área de atuação que a empresa pertence, já 9,74% dos artigos revisados esclarecem que as empresas pertencem a área de TI (Tecnologia da Informação), 7,31% das empresas analisadas pertencem a área de atuação em petróleo e gás e 7,31% são empresas que atuam na área multinacional, por fim 39,02% das empresas atuam em diversas sendo elas desde a áreas da educação até a área de saúde, ver Figura 3.

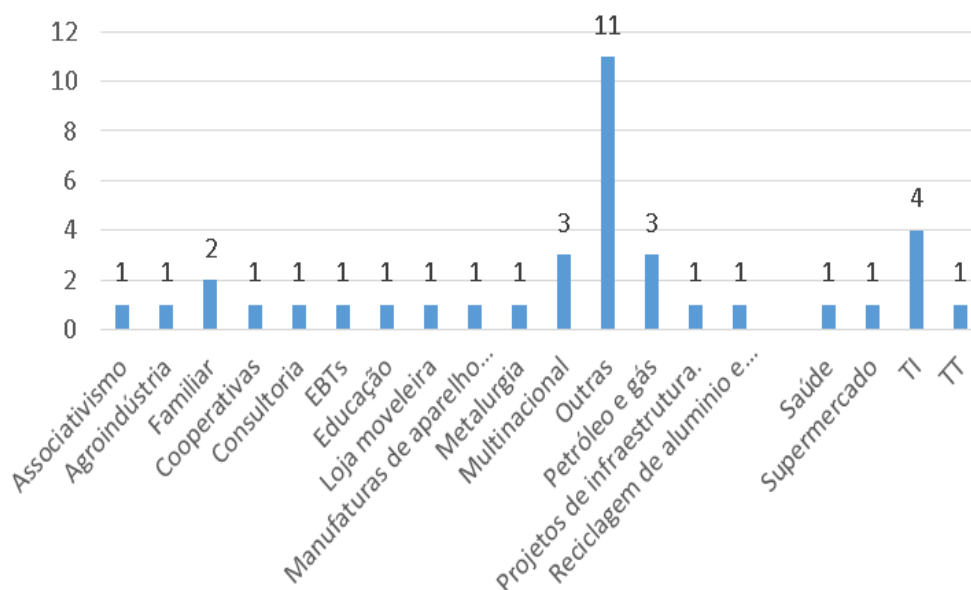


Figura 3: Número de publicação por área de atuação

Na pesquisa realizada foi verificado que o continente Americano é o que mais produz artigos referentes a consultoria ou processo de consultoria, cerca de 95,12% dos artigos produzidos, o segundo continente a realizar artigos nesta área de pesquisa é o continente Europeu é de 2,43%. Já os continentes como a Ásia e a Oceania não foram encontrados pesquisas nesta linha de assunto, ver Figura 4.

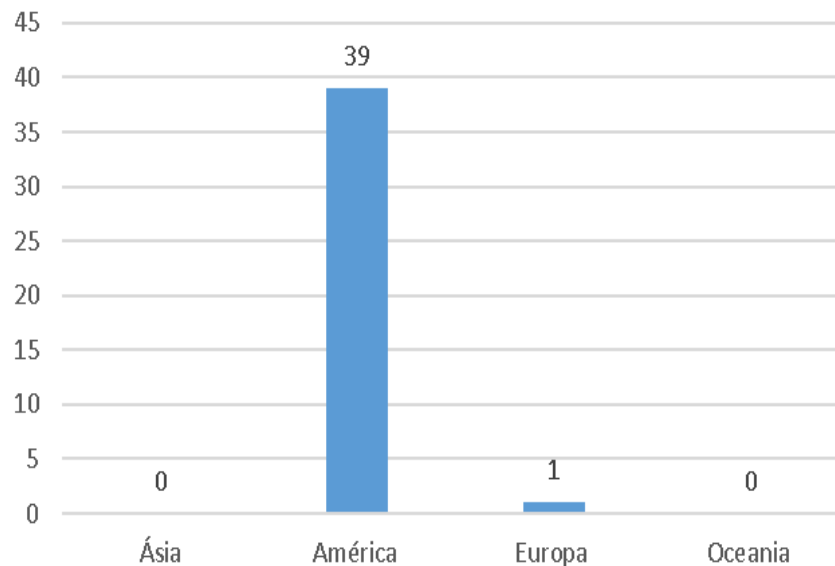


Figura 4: Número de publicações por continente

4. ANÁLISE DOS ESTUDOS CIENTÍFICOS

Homem e Tolfo (2008) afirmam que o efeito do aumento da disputa por mercados consumidores pela abertura das fronteiras resultou no crescimento dos negócios internacionais rapidamente nos últimos anos. Este fato possibilitou o estabelecimento de vários negócios, nos quais essa expansão tem feito as companhias ampliar operações e buscar novas forças de trabalho pelo fato de haver a necessidade buscar vantagens competitivas por meio das competências individuais e da organização (XENA, 2012).

As organizações estão inseridas em um cenário no qual a competitividade esta tanto no meio industrial como na economia, no meio econômico as organizações acabam sendo conhecidas como a economia do conhecimento, o que acaba impondo as organizações uma pressão que gera uma combinação de complexidade, velocidade e escassez de recursos no qual transforma os paradigmas através das relações que surgem com a economia ao seu redor (FILARDI, 2010 e ZAPATA et al, 2010).

Paula (2008) relata que as empresas de consultoria sofrem fortes pressões por resultados e acabam por seguir as tendências mundiais em relação a temas e abordagens de trabalho, assumindo uma postura de padronização das soluções.

No entanto, a interação com o contexto local e a competição do ambiente de negócio, acaba gerando críticas nas quais geram tensões que faz com que essas empresas também procurem trabalhar segundo uma abordagem de customização, procurando construir soluções individualizadas (PAULA, 2008).

A crise de legitimidade das consultorias vem exigido um elevado grau de profissionalização e capacitação dos gestores, os quais são responsáveis por decisões que podem rapidamente influenciar nos resultados de suas empresas e com isso abrindo espaço para um novo olhar para a atuação dos consultores (DUARTE; OLIVEIRA 2009).

Em função disto, as organizações acabam necessitando adquirir diversas ferramentas para acompanhar a evolução do mercado no qual estão inseridos no intuito de resolver os problemas, a organização acaba optando pelo processo de consultoria (FILARDI, 2010).

A adoção do processo de consultoria possibilitou que as organizações solucionem os problemas sem ter que criar assessorias internas permanentes em cada unidade de trabalho. O consultor atua como uma pessoa influente que tem por objetivo aconselhar pessoas e em determinados casos auxiliar a realizarem as tarefas de forma diferente e, também, estimular a identificar possibilidades de mudanças. (MOURA et al, 2009)

O processo de consultoria acaba realizando uma análise de tudo e todos dentro da organização desde a verificação do processo de aquisição de matéria-prima, equipamentos e infraestrutura, na logística de produtos, bem como nos sistemas de gestão e comercialização (SCHIMITT, NETO, 2008 e ARAUJO, MENDONÇA, 2009). Pelo fato do processo de consultoria analisar estes aspectos dentro da organização Larentis (2012) afirma que a consultoria se tornou um dos trabalhos mais requisitados no mercado de serviço. Este processo possibilita para a organização a vantagem de se tornar mais dinâmica do meio empresarial (DONADONE, 2010).

Já Moura et al (2009) observam que as organizações em algum momento passam pelo processo de consultoria por que gestores da organização passam por diferentes momentos nos quais geram um dos motivos que impulsiona o aumento da demanda por ideias, por esse motivo o processo de consultoria acaba surgindo a partir as necessidade da resolução dos problemas organizacionais pelo fato que elas necessitam manter-se em um processo permanente de renovação e vem se destacando pelo o papel fundamental nos processos de mudança organizacional.

Freitag (2011) aborda de outra forma o processo de consultoria. Para o autor, o consultor que participa do processo de consultoria, tem uma função bem ampla desde da criação de análises simbólicos que apresentam alguns formatos na prática, a saber: (i) são responsáveis pela identificação e solução de problemas; (ii) trabalham tipicamente em equipes e compartilham dos problemas; (iii) aprendem na prática o trabalho; (iv) simplificam a realidade por meio da construção de imagens abstratas que podem ser arranjadas; (v) socializam com outros consultores sobre das melhorias encontradas na organização; e (vi) e aprendem novos processos em torno dos diversos problemas encontrados.

Com essas trocas de experiência, em muitos casos, fica mais claro para o consultor junto com o gestor da organização identificar as mudanças necessárias para poder agir e com isso aproveitar novas oportunidades (CALDEIRA e GODOY, 2010).

Uma das formas que os consultores encontraram para tentar resolver seus problemas, é a aplicação do conhecimento que adquiriram com a experiência nas organizações, pelo fato que as organizações estão em processos de readaptação aos novos ambientes que estão inseridos (CALDEIRA e GODOY, 2010).

Esses novos ambientes nos quais as organizações acabam sendo inseridas, durante o processo de consultoria podem vir causar problemas na organização. Os gestores acabam atribuindo responsabilidade dos erros que ocorrem dentro da organização na cultura organizacional, já que a complexidade da organização torna cada vez mais difícil encontrar respostas para inúmeros problemas. Isso inclui os processos de formação das estratégias dentro das organizações (LARENTIS, 2012)

Dessa forma, Larentis (2012) aborda que o consultor deve interferir na cultura organizacional, na qual abarca a solução para todos os “males” de uma organização.

A cultura organizacional acaba levando a culpa pelo fato de ser complexo a tentativa de mudar um conjunto de crenças, valores e princípios, impregnados nos colaboradores, que depende da interpretação dos indivíduos e é influenciado por outras perspectivas e sistemas culturais internos e externos à organização. (LARENTIS, 2012)

A organização ao tentar encontrar uma solução para seus problemas, acabam gerando indisposição entre muitos gestores e funcionários fazendo com que ocorra um aumento na competição interna, o que, muitas vezes, leva os ocupantes de tais posições a buscar, novos métodos com base nas ideias de autores como consultores, gurus e livros, novas formas de gestão que possibilitem auxiliá-los nas chances de troca de cargos dentro da organização (DONADONE, 2010).

Mas não é só a cultura organizacional que pode ser considerado um problema, Lombardi (2010) esclarece que a incerteza que ronda as organizações acabam gerando problemas nos quais não se consegue visualizar ou estimar o que está ocorrendo, o que acontece é algo mais de sentimento ou percepção do objetivo, isso pode afetar o consultor de tal forma que ele pode ser responsabilizado por erros referentes a falta de alinhamento entre as necessidade estratégicas e suas políticas e sistemas de gestão de pessoas nos quais podem afetar sua competitividade, por este motivo, o consultor acaba optando pela importância da criação de um mapeamento de cenários feito com cautela, sempre colocando em foco as necessidades de resolução de problemas da organização (JUNIOR, et al 2008).

Malaquias et. al (2010) traz outra ideia de problema que surge dentro da organização, a demora da organização em investir em tecnologia, a organização acaba relacionado a crença de que não existiam conflitos em níveis gerenciais, por diferenças de interesses (CARVALHO et al. 2009).

Moura et al (2009) propõem que gestores e funcionário devem realizar pesquisas para resultar em soluções que possam contribuir para que a organização supere os conflitos próprios da atividade e tenha uma ação mais eficaz junto aos clientes. No entanto, a internalização de novas práticas pelos colaboradores deve ser de tal forma que possibilite as ações sejam contrárias às práticas legitimadas, causando uma mudança ou, pelo menos, disposição à mudança. Nesse processo também pode ocorrer mudanças de estruturas: seja pela criação e adoção de novas práticas ou pela aplicação de novas lógicas. (SOUZA 2011).

Uma das práticas que poderia ser adotada seria a realização de práticas nas quais atuam na observação da comunicação entre gerentes e colaboradores, porque pode vir a gerar mudanças comportamentais positivas, quando não, ao se efetivar uma intervenção, buscar melhorar a comunicação no grupo, fazendo com que o ambiente de trabalho melhore significativamente em termos de produtividade e de interações pessoais (MANFREDI e OLIVEIRA, 2007).

Esta prática, pode ter um papel fundamental na empresa, por que este dialogo pode resolver os problemas em seus departamentos sem ter que criar assessorias prementes em cada unidade de trabalho, o consultor atua como uma pessoa influente que e aconselhar pessoas, e em alguns casos persuadi-las a auxiliar as pessoas a fazer as coisas de forma diferente para ter um meio de identifica as possibilidades de mudanças (MOURA et al, 2009).

Experiências proporcionam a aprendizagem, a descoberta de novos conhecimentos e novas abordagens, conduzindo a um aumento de saberes para o enfrentamento de problemas cada vez mais complexos (FREITAG 2011).

As decisões acabam sendo embasadas nos planejamentos desenvolvidos que acabam respondendo em muitos casos as modificações e informações que auxiliam o consultor a tomar a decisão, otimizando o processo de produção da organização e com isso trazendo

benefícios nos processos de gestão (DUARTE, OLIVEIRA 2009 e ARAUJO, MENDONÇA, 2009 e SCHMITT, NETO 2011).

O processo de gestão planejado pelo consultor acaba cada vez mais ganhando importância dentro das organizações e para a economia. Normalmente as empresas trabalham com ênfase na produção e não na gestão, as organizações ou empresas atuam com a ideia de produzir e implantar algo que foi descoberto (STEFANO, 2011).

Essa personalização do trabalho em que pessoas ou grupos de pessoas são os criadores, gestores e implementadores, parece ser uma característica do nascimento da grande maioria das empresas, juntamente com a existência de um nicho do mercado em que os seus propulsores estimam não estar sendo atendido ou atendido de maneira insatisfatória (STEFANO, 2011).

O planejamento auxilia o processo de consultoria no desenvolvimento de projetos de gestão que acaba auxiliando suas redes de serviços e reconhecem a mercadológico da organização, como a sua capacidade, qualidade, custo e prazo em seus processos e serviços (BAHIA, 2001, NETO 2008, FILGUEIRAS et al 2009).

Os negócios são oriundos de negociação direta com os clientes e são executados através de projetos que auxiliam na modernização do processo, além disso, permitindo introduzir produtos e serviços inovadores desejados por segmentos de clientes visados e produzir produtos e serviços sob encomenda, a baixo custo, alta qualidade e com curtos prazos de atendimento (NETO 2008, FILGUEIRAS et al 2009).

Carvalho et al (2009) afirmam que apesar das dificuldades encontradas é necessário levar em consideração os pontos das implementações que foram bem sucedidas em um determinado aspecto. Os autores que apesar das dificuldades, se as implementações forem bem gerenciadas é possível a obtenção de benefícios reais por meio dos processos utilizados.

A consultoria deve ser desenvolvida por pesquisadores e consultores pelo fato que eles aplicam análises e realizam testes nos serviços de criação de novos projetos e estabelecem contratos de pesquisa conjuntas com outras empresas ou instituições de ensino (COSTA e PORTO 2011).

Paula (2008), Miguel e Brunstein (2010) determinam que os pontos que são essenciais devem ser bem gerenciados pelos consultores pois atuam com métodos como: (i) definir as metas que foram percebidas e analisadas durante a investigação do consultor; (ii) interação dos gestores no processos de persuasão e criação de significados para outros agentes organizacionais, em vez de tentarem gerenciar pela distribuição de comandos; (iii) não existem receitas para a realização do trabalho gerencial, pois os gestores devem escolher por si mesmos, de acordo com contextos organizacionais, culturais e locais específicos, os procedimentos mais efetivos; e (iv) o sucesso depende dessa visão geral da realidade e não de um modelo pronto que pode-se aplicar planos já existentes sendo os mesmo aplicados com uma verdade absoluta que os membros da organização se submeterão ao conhecimento do sistemas e que tentam buscar o consenso e cooperação de todos dentro da organização.

Lombardi (2010) esclarece que a visão dos pontos de análises, dá uma segurança ao consultor para poder decidir junto com o seu cliente quais os melhores pontos que podem ser abordados primeiro. Lombardi (2010) compara que um consultor é um jogador profissional de xadrez, porque acaba delimitando vários movimentos a partir de uma visão total do tabuleiro, porque o consultor tem um elevado conhecimento de experiências já vividas, e implantadas em outras organizações.

Esta visão do consultor acaba conseguindo integrar, todos os colaboradores fazendo com que eles sejam responsáveis pelo processo produtivo, de forma que todos podem dar

sugestões de melhorias para que aumente a eficiência de seus trabalhos (MOREIRA e ANTONELLO, 2011).

Essa integração acaba expondo que a experiência do consultor durante o processo de consultoria faz com que a crença de que o sucesso em mudanças de gestão só pode ser alcançado quando esta é realizada por pessoal familiarizado com o práticas, estilo e cultura da empresa; e os custos de serviços de consultoria (LAVARDA et al. 2,009).

5. CONCLUSÕES

Este artigo apresentou os resultados de uma pesquisa que teve por finalidade realizar uma revisão sistemática sobre as contribuições científicas sobre o processo de consultoria, problemas que os consultores podem encontrar dentro de uma organização e propostas de soluções dos mesmos.

A pesquisa identificou 240 artigos que satisfizeram os critérios de busca. Após o processo de leitura dos textos os mesmos foram novamente selecionados, descartando-se os trabalhos que não apresentaram conteúdos referentes a assuntos que abordavam o processo de consultoria em micro, pequena, média e grande empresa, desta forma, foram identificados 199 artigos que não atendiam esse critério, restando assim, 41 artigos para a realização deste estudo.

O estudo evidenciou que 90% das publicações estão concentradas nos Brasil e 10% estão divididos em outros três países: Colômbia, Espanha e Venezuela. Desta forma, observou-se que existe uma concentração de artigos que abordam o assunto processo de consultoria ou consultoria publicados no Brasil.

Foi possível constatar que em 72,5% das publicações o porte das empresas em que os estudos foram realizados não é referido. Em apenas 20 % dos artigos revisados foi observada a indicação de que foram realizados em micro e pequenas empresas e 7,5% de grande porte.

Foi constatado que o número de publicações por continente, o Americano é o que mais produz artigos referentes a consultoria ou processo de consultoria com 97,5% dos artigos produzidos, o segundo continente a produzir artigos nesta área de pesquisa é o continente Europeu com 2,5%. Já nos continentes como a Ásia e a Oceania não foram encontradas publicações.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C.C.R & CARIO, S.A.F. Capacitação e inovação em micro e pequenas empresas: estudo de uma aglomeração produtiva de transformados plásticos no estado de Santa Catarina, Brasil. Revista CTS, v. 8, n. 24, p. 265-293, 2013.

ARAÚJO, G.A & MENDONÇA, P.S.M. Análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos. RAM, v.10, n. 2, mar/abr. 2009.

BAHIA, L. Planos privados de saúde: luzes e sombras no debate setorial dos anos 90. Ciência & saúde, v. 6, n. 2, p. 329-339, 2001.

BURKOWSKI, E; PEROBELLI, F. F & ZANINI, A. A identificação de preferência e atributos à estrutura de capital em pequenas empresas. RAI-eletrônica, v. 8, n. 1, Jan-Jun. 2009.

CALDEIRA, A. & GODOY, A. S. Barreiras e incentivos à aprendizagem organizacional: um estudo de caso. REGE, v.18, n. 4, p.513-530, out/nov. 2011.

CARVALHO, R. B; JAMIL, G. L; GIULI, A. C; SOUZA, C. A. & CARVALHO, R. B. Fatores-chaves na implantação de ERPs: estudo de um caso problemático em uma média indústria. Revista eletrônica de sistema de informação, v. 8, n. 2. 2009.

COSTA, D. D. & NASCIMENTO, P. T. S. A gestão do desenvolvimento de produtos na indústria de materiais de construção. RAC, v.15, n.1, p. 1 – 24 jan. /fev., 2011.

COSTA, R.C. & PORTO, G. S. Capacitação e inovação: aspectos do desenvolvimento interno e externo nas multinacionais. Revista CTS, v. 8, n. 24, set, p. 265-293, 2013.

DIAS, A. A. & GECIANE, S. P. Gestão de transferência de tecnologia na inova unicamp. RAC, v. 17, n. 3, mai/jun, p.263-284, 2013.

DONADONE, J. C. Consultoria intencional em expansão e formas emergentes de globalização das trocas e contenciosos gerenciais. Revista de Sociologia da USP. v. 22, n. 1, p. 101-125, 2010.

DUARTE, F.D. & OLIVEIRA, L.R. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares. REGE, v.17, n.2, p.135-150, abr/jun. 2010.

FILGUEIRAS, A. A; BARROS, L. P. S. & GOMES, J. S. O processo de implantação do balanced scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso petrobrás. Revista gestão, v.17, n. 1, p. 45-57, jan/mar, 2010.

FILARDI, F; A, M. T. & COZZATTI, F. A. Avaliação da influência dos modismos gerenciais na adoção de ferramentas de gestão nas redes de supermercados de Santa Catarina. REGE, v.18, n. 2, p.131- 143. abr/jun, 2010.

FREITAG, M. S. B. A consultoria interna como espaço para a conversão do conhecimento. REGE, v. 19, n. 1, p. 21-38, jan/mar. 2012.

GALLON, A. V, ENSSLIN, S. R. & SILVEIRA, A. Rede de relacionamento em pequenas empresas de base tecnológica (EBTs) incubadas: um estudo da sua importância para o desenvolvimento organizacional na percepção dos empreendedores. JISTEM, v. 6, n. 3, p. 551-572, 2009.

HIGGINS, J. P. T. & GREEN, S. Cochrane, cochrane handbook for systematic reviews of interventions version 5.10. Atualizada: Março 2011. Disponível em: www.cochrane-handbook.org. Acesso em: 20 mai. 2014.

HOMEM, I. D. & TOLFO, S. R. Práticas de gestão internacional de pessoas: compensação e seleção de expatriados em uma multinacional brasileira. RAC-eletrônica, v. 2, n. 2, p. 201-217. Mai/ago, 2008.

JUNIOR, C. H. M. & LIMA, E. Descontinuidade de programas seis sigmas: um estudo comparativo de casos. REGE, v.18, n. 4, p.639-658, out-dez, 2011.

JUNG, C. F. Análise de artigos de revisão e elaboração de artigos científicos. Edição 2013 Disponível em: www.metodologia.net.br. Acesso em: 20 mai. 2013

JUNIOR, V. A. M, CAVAZOTTE, F. S. C. N. & FARIAS, E. Carreira e relações de trabalho na prestação de serviços de tecnologia da informação: a visão dos profissionais de TI e seus gerentes. Revista de Gestão da tecnologia e sistemas de informação. v. 6, n. 3, 2009.

LARENTIS, F; MILAN, G. S. & TONI, D. Formação de estratégia como um processo coletivo e múltiplas perspectivas culturais: um estudo qualitativo em uma loja exclusiva de moveis. REGE, v. 19, n. 1, p.87-105, jan/mar. 2012.

LAVARDA, C. E. F; FELIU, V. M. R. & PALANCA, M. B. A interiorização da substituição de um sistema de contabilidade gerencial em pequenas empresas. Revista contabilidade e finanças, v. 20 n. 51, p.101-115. set/dez, 2009.

LIMA, M. B. & BRAGA, B. M. Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. RAC, v. 14, n. 6, p. 1031-1053, nov/dez, 2010.

- LIMA, E. O.** As definições de micro, pequena e média empresa brasileira como base para a formulação de políticas públicas. II EGEPE, p. 421-436, 2001.
- LOMBARDI, M. F. S. & BRITO, E. P. Z.** Incerteza subjetiva no processo de decisão estratégica: uma proposta de mensuração. RAC, v. 14, n. 6, 990-1010, p. nov/dez, 2010.
- MALQUIAS, R. F. & ALBERTIN, A. L.** Por que os gestores postergam investimentos em tecnologia da informação? Um estudo de caso. RAC, v.15, n. 6, p. 1120-1136, Nov/dez, 2011.
- MANFRED, D. A. & OLIVEIRA, V.B.** Afetividade e fluência na interação empresarial: um estudo sobre mediação. v.15, n.2, jul/dic. 2007.
- MIGUEL, L. A. P. & BRUNSTEIN, J.** Focus empreendimentos: o resgate da credibilidade. RAC, v.14, n.2, p.337-389, mar/abr, 2010.
- MOREIRA, R. M. & ANTONELLO, I. T.** Precarização do trabalho: o microcrédito como possibilidade de desenvolvimento socioespacial. RAEGA, v. 23, p. 98-113. 2013.
- MOURA, G. L; CARMO, M; CALIA, R. C. & FAÇANHA, S. L.** Aprendizagem em redes e processos de inovação dentro de uma empresa: o caso mextra. ERA-eletrônica, v.7, n.1, jan/jun. 2008.
- MOURA, A. L. N; FEITOSA, M. G. G. & SOUZA, B. C.** Consultoria interna: inspirando-se em Argris para uma ação mais eficaz. RCA. v. 11, n. 25, set/dez, p.121-150.
- MOREIRA, E. S; TAVARES, M. & CARVALHO, C. J.** Adequação de escala multiitens para avaliar a aplicação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. RAG, v. 3, n. 1, p63-80, jan/abr, 2009
- NETO, C. F. R.** Influencia culturais na adoção de gestão de projetos: um estudo qualitativo em empresas de consultoria e desenvolvimento em TI. Disponível em:
<http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/carlos_ferreira_rocha.pdf>, Acesso em: 15 mai. 2014.
- PAULA, A. P. P. & JUNIOR, T. W.** Dilemas e ambiguidades da indústria do conselho: um estudo múltiplo de casos sobre empresas de consultoria no Brasil. RAC-eletrônica, v. 2, n. 2, p 171-188, maio/ago, 2008.
- PEDRON, C. D; MONTEIRO, P. & MARQUES, T.** Customer relationship management e as pequenas e medias empresas: um estudo de múltiplos casos em empresas portuguesas. RECE, v.19, n.2, p. 341-356, abr/jun. 2012.
- PETRY, L. I. & NASCIMENTO, A. M.** Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. Revista Contabilidade & Finanças, v. 20, n. 49, p. 109-125, jan/abr 2009.
- RUIZ, A. J. H. & ARANGO, A. M. A.** Desarrollo de una marca-producto para gesta diseno. Um caso de innovación incremental. Estudios Gerenciales, v. 28, n. 122, jan/mar, 2012.
- SALAMACHA, L. M. & TAŃSKI, N. C.** Desarrollo intuitivo de estratégias em la pequeña empresa brasileña: el caso sat paraná. Disponível em:
<http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=156&Itemid=45>. Acesso em: 15 maio. 2014
- SCHMITT, V. G. H. & NETO, L. M.** Associativismo, comercio justo e o desenvolvimento territorial sustentável: a experiência da toca tapetes. Revista de gestão USP. Jul. 2011.
- SOUZA, C. M. L.** Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégias nas organizações. RAC-eletrônico, v. 15, n. 5, p. 855/876, set/out, 2011.
- STEFANO, N. M.** Gerenciamento de custos em pequenas empresas prestadoras de serviço utilizando o activity based costing (ABC). Estud. Gerenc, v. 27, n. 121, p 15-37, out/dez, 2011.
- TORRES, I. C.** A visibilidade do trabalho das mulheres ticunas da Amazônia. Estudos Feministas, v.15, n. 2, mai/ago. 2007.

ZANATA, E. L; RIVILLAS, C. I. S. & CARDONA, H. A. A. La consultoria de gestions humana em empresas medianas. Estud. Gerenc. v. 26, n.114, p. 149-168, 2010.

XENA, L. B. La educación empresarial em isntituiciones de educacion, superior venezolanas. Estudios Gerenciales, v.28, p. 51-58, 2012.