

**UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO “PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY”**

**UNIGRANRIO**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

**Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA**

**Mestrado em Administração**

**CARLOS FRANCISCO KRONEMBERGER**

**MUDANÇA DA VISÃO DOS GESTORES DE PME APÓS UM  
PROCESSO DE CONSULTORIA DE GESTÃO, À LUZ DA TEORIA DA  
DIFUSÃO DA INOVAÇÃO**

**Rio de Janeiro**

**2022**

**UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO “PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY”**

**UNIGRANRIO**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

**Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA**

**Mestrado em Administração**

**CARLOS FRANCISCO KRONEMBERGER**

**MUDANÇA DA VISÃO DOS GESTORES DE PME APÓS UM  
PROCESSO DE CONSULTORIA DE GESTÃO, À LUZ DA TEORIA DA  
DIFUSÃO DA INOVAÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado em Administração, Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, Universidade do Grande Rio.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Pessoa de Queiroz Falcão

**Rio de Janeiro**

**2022**

**CATALOGAÇÃO NA FONTE**  
**UNIGRANRIO – NÚCLEO DE COORDENAÇÃO DE BIBLIOTECAS**

K93m Kronemberger, Carlos Francisco.

Mudança da visão dos gestores de PME após um processo de consultoria de gestão, à luz da teoria da difusão da inovação / Carlos Francisco  
Kronemberger. – Duque de Caxias, Rio de Janeiro. 2022.

95 f.

Orientador: Roberto Pessoa de Queiroz Falcão.

Dissertação (mestrado) – UNIGRANRIO, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro, 2022.

1. Consultoria. 2. PME. 3. Rio de Janeiro. 4. Difusão de inovação. 5. Rogers. I. Falcão, Roberto Pessoa de Queiroz. II. Título. III. UNIGRANRIO.

CDD: 658

Carlos Francisco Kronemberger

“Mudança de mentalidade dos gestores de PME após um processo de consultoria, à luz da teoria de difusão de inovações”

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Área de Concentração:  
Gestão Organizacional.

Aprovada em 23 de fevereiro de 2022.

Banca Examinadora



---

Prof. Dr. Roberto Pessoa de Queiroz Falcão  
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



---

Prof. Dr. Sergio Eduardo de Pinho Velho Wanderley  
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



---

Profa. Dra. Lucia Barbosa de Oliveira  
Fundação Getúlio Vargas - FGV

## RESUMO

O objetivo desta dissertação é investigar se a implementação do processo de uma consultoria de gestão por uma PME, promovendo mudança de mentalidade nos gestores, segue os atributos da adoção de uma inovação, à luz da teoria de Difusão da Inovação de Rogers. A vivência do autor, que é consultor de empresas com foco em reestruturação e/ou recuperação por mais de 10 anos, identifica que as PMEs de uma forma geral apresentam deficiências em sua gestão que levam seus gestores a buscarem auxílio de consultorias para mudar seu modus operandi. A origem da maioria das PMEs surge por iniciativas empreendedoras que muitas vezes não foram acompanhadas por um processo de planejamento e estruturação com base em práticas e conceitos de gestão empresarial. A literatura descreve várias fraquezas que dessas PMEs que abrangem desde limitações de recursos, capacitação de equipe, controles gerenciais incipientes chegando até mesmo a inexperiência em práticas gerenciais de seus principais gestores, que precisam inovar em sua forma de atuação. A pesquisa foi realizada em PMEs do Estado do Rio de Janeiro partindo de um universo de 21 empresas pré-qualificadas que foram inicialmente contatadas e, com base em critérios de inclusão, selecionou-se dentre elas oito empresas que seguiram na pesquisa. Utilizando-se de um roteiro semiestruturado procedeu-se com entrevista em profundidade com os oito gestores destas empresas. Foi evidenciado na pesquisa que o processo de consultoria nestas empresas foi fundamental para gestores de PMEs que mudaram sua mentalidade incorporando inovações em suas práticas de gestão que melhoraram o posicionamento da empresa e/ou performance de mercado. Observou-se também que essa mudança de mentalidade gerada pela consultoria é compatível com os atributos da adoção de inovação, oriundos da teoria da Difusão da Inovação, o que em uma pesquisa com enfoque qualitativo serviu de base para validação do processo de consultoria nas PMEs pesquisadas. A pesquisa desta forma traz uma contribuição teórica quanto ao emprego da teoria da Difusão da Inovação no contexto da consultoria, e como contribuição gerencial traz evidências de como o processo de consultoria, acompanhado da implementação prática, pode representar um novo caminho para que PMEs possam incorporar a inovação em suas práticas de gestão, visando melhores resultados.

**Palavras-chave:** consultoria; PME; Rio de Janeiro; difusão de inovações; Rogers.

## ABSTRACT

The objective of this dissertation is to investigate whether the implementation of the process of a management consultancy by an SME, promoting a change of mindset in managers, follows the attributes of the adoption of an innovation, in the light of Rogers' Diffusion of Innovation theory. The experience of the author, who has been a consultant for companies focused on restructuring and/or recovery for more than 10 years, identifies that SMEs in general have deficiencies in their management that lead their managers to seek assistance from consultancies to change their *modus operandi*. The origin of most SMEs arises from entrepreneurial initiatives that often were not accompanied by a planning and structuring process based on business management practices and concepts. The literature describes several weaknesses that these SMEs have, ranging from resource limitations, team training, incipient management controls, even the inexperience in management practices of their main managers, who need to innovate in their way of acting. The research was carried out in SMEs in the State of Rio de Janeiro, starting from a universe of 21 pre-qualified companies that were initially contacted and, based on inclusion criteria, eight companies were selected among them that followed in the research. Using a semi-structured script, an in-depth interview was carried out with the eight managers of these companies. It was evidenced in the research that the consulting process in these companies was fundamental for managers of SMEs who changed their mindset by incorporating innovations in their management practices that improve the company's positioning and/or market performance. It was also observed that this change of mentality generated by the consultancy is compatible with the attributes of the adoption of innovation, deriving from the theory of Diffusion of Innovation, which in a research with a qualitative focus served as a basis for validating the consultancy process in the surveyed SMEs. The research in this way brings a theoretical contribution regarding the use of the theory of Diffusion of Innovation in the context of consulting, and as a managerial contribution it brings evidence of how the consulting process, accompanied by practical implementation, can represent a new way for SMEs to incorporate innovation in its management practices, aiming at better results.

**Keywords:** consulting; SMEs; Rio de Janeiro; diffusion of innovations; Rogers.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

I.B.G.E. - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

S.E.B.R.A.E. – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

PME – Pequenas e médias empresas

## LISTA DE APÊNDICE

Apêndice A - Roteiro para a entrevista com os gestores de PME.....	93
Apêndice B - Termo de autorização de uso de depoimentos.....	94



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Caracterização das Empresas .....	52
Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados .....	55
Quadro 3 – Duração das Entrevistas .....	56
Quadro 4 – Características das Empresas .....	57
Quadro 5 – Atributos e equivalências.....	59
Quadro 6 – Categoria de análise x atributos x falas.....	60

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Curva de Difusão de Inovações .....	37
Figura 2 – Diagrama Metodológico .....	45
Figura 3 – Nuvem de Palavras .....	58

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 Contextualização .....	12
1.2 Objetivo geral .....	16
1.3 Objetivos específicos.....	17
1.4 Delimitação da pesquisa.....	17
1.5 Estrutura da Dissertação .....	17
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>18</b>
2.1. PME e as práticas gerenciais .....	18
2.1.1 Aspectos Contábeis.....	18
2.1.2 Aspectos de Gestão .....	22
2.2. O papel das consultorias em uma PME.....	25
2.3. Perfil dos gestores das PMEs.....	30
2.4. Da Inovação à Teoria da difusão da Inovação .....	34
2.4.1. A Geração da Inovação segundo Rogers.....	36
2.4.2. O processo de decisão em inovação segundo Rogers.....	40
2.4.3. Os atributos da inovação e sua taxa de adoção segundo Rogers.....	43
2.4.4 Estudos no Brasil que abordam sobre a Teoria da difusão da Inovação.....	45
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>47</b>
3.1. Estudo Exploratório .....	48
3.2. Abordagem Qualitativa .....	48
3.3. Coleta de dados .....	49
3.3.1 Ferramenta para entrevista .....	49
3.3.2 Definição dos sujeitos de pesquisa e caracterização da amostra .....	50
3.3.3 Realização das entrevistas .....	52
3.3.4 Tratamento dos Dados .....	52
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>54</b>
4.1 Universo de pesquisa .....	54
4.2 Perfil dos Entrevistados.....	56
4.3 Perfil das organizações .....	58
4.4 Categorização .....	60

4.4.1 Questões econômicas e sociais compreendidas como vantagem relativa ...	64
4.4.2 A inovação como processo aceito e incorporado pelos gestores .....	68
4.4.3 A complexidade na adoção de novos conhecimentos .....	71
4.4.4 Capacidade de testar para inovar .....	75
4.4.5 Os resultados são observados pelos atores envolvidos .....	78
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>97</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Segundo Dornelas (2001) foi na década de 1990, que o empreendedorismo se intensificou no Brasil tendo sido fomentado pelo governo e entidades de classe frente a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade de da redução da taxa de mortalidade destes empreendimentos. Leite e Oliveira (2007) classificam em dois tipos de Empreendedorismo: o Empreendedorismo por necessidade (onde criam-se negócios por não haver outra alternativa) e o Empreendedorismo por oportunidade (descoberta de uma oportunidade de negócio lucrativa). Pessoa (2005) define em três os principais tipos de empreendedores: O empreendedor corporativo (intra-empreendedor ou empreendedor interno), o empreendedor de uma *start-up* (que cria novos negócios/empresas) e o empreendedor social (que cria empreendimentos com missão social), são pessoas que se destacam onde quer que trabalhem. Independente da razão este fato tem contribuído nos últimos anos para um aumento dos pequenos negócios. Segundo Previdelli e Meurer (2005) “a pulverização de empresas pode contribuir do ponto de vista econômico e social, para minimizar as desigualdades regionais”, sendo assim, as “pequenas empresas estão diretamente ligadas ao próprio bem-estar social”.

Segundo dados do SEBRAE (2017), no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE), que respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado. Segundo dados do Ministério da Economia foram abertas no país 4,026 milhões de empresas em 2021, um recorde histórico em um ano. No mesmo período, no entanto, foram fechadas 1,410 milhão de empresas, apresentando um saldo de novos negócios ficou positivo em 2,615 milhões. Os dados constam no Mapa de Empresas, plataforma digital do Ministério da Economia (<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/>). Desta forma, o número de PMEs tende aumentar ainda mais mantendo a margem de 99% dentro do segmento de micro e pequenas empresas.

Se por um lado os dados estatísticos do SEBRAE demonstram a importância deste grupo de empresas, por outro, a pesquisa Demografia de Empresas e Empreendedorismo do IBGE (2018) demonstra que praticamente 18,5% das

empresas morrem após o seu primeiro ano de vida. O total de empresas que ultrapassam seu quinto ano de existência remontam 47,5%, ou seja, mais da metade das empresas abertas morrem até o seu quinto ano de existência.

Segundo esta mesma pesquisa, de todas as empresas nascidas em 2008, apenas 25,3% continuavam existente após dez anos. É importante ressaltar que a base de dados da pesquisa é de 2018, e, por conseguinte anterior à crise econômica gerada pela pandemia. A relevância destes dados estatísticos nos remete a importância do processo de gestão nestas empresas, principalmente por estarem atuando em um mercado de competitividade acirrada, com alta volatilidade dos ambientes de negócio, que lhes colocam em uma posição de vulnerabilidade, com desafios de adaptação e direcionamento de estratégias para garantir sua sustentabilidade. Para competir nesse tipo de ambiente, adotar uma abordagem empreendedora na elaboração de estratégias torna-se um fator essencial para o sucesso das empresas (DESS, LUMPKIN, COVIN, 1997).

Os dados estatísticos demonstrados apontam para um alto índice de mortalidade precoce dessas empresas, que têm sido atribuídos a um viés relativo a gestão no controle de seus negócios e/ou pela ausência de um direcionamento estratégico. Atkinson *et al.*, (2008) afirmam que a contabilidade gerencial, além de fornecer aos gestores informações que os auxiliam nas suas funções gerenciais, contribui para assegurar a sobrevivência da organização. Robinson e Pearce (1984) constataram que os dirigentes de PMEs consideram o planejamento estratégico um exercício demasiadamente complexo e sofisticado, que exige muito tempo, o que representa um grande inconveniente para eles. No entanto, segundo Schwenk e Shrader (1993), através de uma meta-análise de 14 estudos, existe uma correlação positiva entre o planejamento estratégico e o desempenho financeiro das PMEs. Martin e Staines (1994) citam várias pesquisas que apontam a falta de planejamento estratégico como uma causa frequente de falência das PMEs.

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2009), a estratégia pode ser entendida como o caminho definido por uma organização em como atingir seus objetivos, construindo e sustentando uma vantagem competitiva. Anthony e Govindarajan (2008) descrevem o controle gerencial como o processo através do qual os administradores se certificam que os recursos sejam obtidos e aplicados de forma eficaz e eficiente na consecução dos objetivos da organização e Flamholtz (1979)

destaca que o controle gerencial é um processo de influenciar o comportamento dos membros da organização, aumentando a probabilidade das pessoas se comportarem de modo a alcançar os objetivos estratégicos. Já segundo Ching, Marques e Prado (2003, p.4), “para poder trabalhar de maneira efetiva, as pessoas em uma organização precisam constantemente de informação a respeito do montante de recursos envolvidos e utilizados”. Isso posto, pode-se dizer que o desafio na gestão empresarial passa por saber unir as pontas da estratégia, dos controles gerenciais e do engajamento dos membros da organização neste processo. A eficiência na gestão empresarial é o balizamento mais importante para que a tomada de decisão seja rápida e com maior assertividade, sendo necessário para tanto, que a empresa disponha de práticas de gestão abrangendo controles gerenciais bem definidos e devidamente alinhados aos objetivos empresariais e estratégicos.

Segundo o livro “O Mito de Empreendedor” (GERBER, 1996) as pessoas arriscam seu capital sem a ideia de empresariado, se entregando ao gerenciamento pela sorte, à estagnação e, por fim, à falência. “Deve-se, porém, lembrar que nem todo empreendedor se torna empresário, isto porque o empreendedor constrói e o empresário perpetua sua empresa” (OLIVEIRA, 2007). Almeida e Wernke (2018) discutem acerca desses papéis e apresentam os elementos aos quais o gestor precisa possuir a fim de obter desempenho superior. Segundo Carvalho, Silva e Callado (2021) esses papéis podem fazer com que o desempenho das micro e pequenas empresas se dê de uma forma mais efetiva, o que pode evitar a perda de saúde da organização, e, ainda, o seu fechamento, que, em muitas das vezes, se dá de forma muito precoce (CARVALHO; SILVA; CALLADO, 2021).

Neste contexto, Leone (1999) afirma que durante muito tempo foi esperado que as práticas do processo de gestão de uma PME não diferissem muito daquelas de uma grande empresa. No entanto, a diferença entre as grandes e pequenas empresas, é que as PMEs demandam um outro tipo de enfoque, visto que têm os seus próprios problemas, caracterizadas pela sua heterogeneidade (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016). É razoável afirmar que, existem muitas PMEs com estruturas de gestão e processos bem definidos e robustos, que suportam o enfrentamento aos desafios de mercado de forma sustentável, mas por outro lado é característica também deste tipo de empresa apresentar deficiências que engordam a estatística das empresas que não seguem adiante.

Diante destas afirmativas, pode-se dizer que o controle gerencial inadequado, com práticas de gestão insuficientes, somados às limitações de recursos, capacitação de equipe, conhecimento de técnicas de gestão, são aspectos estes inerentes aos desafios de gestão deste tipo de empresa, configurando-se em fatores que acabam gerando resultados abaixo do esperado. Os problemas enfrentados pelas organizações são de diversas origens e com diferentes contextos, requerendo de seus gestores inovar em sua forma de atuação incorporando novas práticas que permitam mudar o status quo. Queiroz (2005) considera que a ausência de instrumentos contábeis motiva a tomada de decisão baseada na experiência, intuição e improvisação, o que, nem sempre, é eficaz para o negócio. A dificuldade ao acesso do capital financeiro e ao benefício das novas tecnologias é observado por Sousa (2015) como um grande problema enfrentado pelas pequenas empresas gerando desvantagens estruturais frutos do seu pequeno porte. Mahamid, (2012) aponta que estas empresas apresentam deficiências relativas a expertise nas áreas de gestão, economia, contabilidade e marketing decorrentes da falta de experiência administrativa.

Conforme Oliveira (2015a), a consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. Assim, tendo em vista que nem todos esses administradores possuem o tempo ou a habilidade necessária para utilizarem a vasta gama de técnicas de gestão existentes, a orientação por parte de um profissional especializado externo à companhia pode representar uma solução para enfrentar problemas de gestão (OLIVEIRA, 2015b). Segundo esse contexto, caracteriza-se a importância que a consultoria empresarial pode exercer atividades na gestão desses negócios, auxiliando-os na correta tomada de decisões estratégicas e na implantação de ferramentas e práticas de gestão que deverão ser difundidas entre seus gestores. GERBER (1996) afirma que o caminho mais assertivo para o aprendizado, tratando-se de negócios, é a busca de uma consultoria empresarial, objetivando o desenvolvimento organizacional, transformando de forma cuidadosa, a informação em conhecimento estruturado.

A Teoria da Difusão da Inovação proposta por Rogers (2003), não está direcionada para o tamanho ou a estrutura da organização, apenas concentra-se em

explicar como, por que, e, em que proporção novas ideias e tecnologias se disseminam. A teoria da Difusão e Inovação não considerou o tamanho organizacional, mas focou-se em como a inovação trabalharia no processo organizacional. Rogers (2003) argumenta que a difusão é o processo pelo qual uma inovação é comunicada ao longo do tempo entre os participantes de um sistema social. Giacomini Filho, Estevão Goulart e Pegurer (2007) ao realizarem uma apreciação crítica dos estudos de Rogers (2003) trazem a discussão dois conceitos: o primeiro de que difusão pode ter o próprio sentido de comunicação de uma inovação e o segundo quanto ao conceito atribuído a inovação, descrevendo que inovação é uma ideia, prática, ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção.

A fundamentação teórica da difusão da inovação Rogers (2003) inclui dois aspectos teóricos importantes a saber: o primeiro refere-se ao processo de decisão de adoção da inovação definido sobre cinco estágios: (i) conhecimento, (ii) persuasão, (iii) decisão, (iv) implementação e (v) confirmação. O segundo trata dos cinco atributos de uma inovação: (i) vantagem relativa, (ii) compatibilidade, (iii) complexidade, (iv) capacidade de teste e (v) observação, atributos estes que influenciam diretamente na taxa de adoção da inovação.

Vinculando-se os temas abordados, para fins deste estudo, considera-se a implementação da consultoria de gestão aplicada a uma PME uma inovação por parte de seus gestores, que buscaram desta forma uma atuação diferenciada frente ao status quo. Já a lacuna teórica do trabalho refere-se à ausência de estudos utilizando a teoria de difusão da inovação de Rogers (2003) no tocante à implementação de projetos de consultoria em PME. Isto posto, apresenta-se a seguir o problema de pesquisa: **A implementação de uma consultoria de gestão aplicada a uma PME, com foco na mudança de mentalidade no gestor, segue os atributos de adoção de uma inovação?**

## 1.2 Objetivo geral

Compreender como se dá o processo de adoção de uma consultoria de gestão dentro de uma PME, com foco na mudança de mentalidade nos gestores, à luz da teoria de difusão da inovação.



### **1.3 Objetivos específicos**

- Fazer um levantamento do cenário das PMEs, da caracterização de seus gestores e das práticas gerenciais mais comumente utilizadas;
- Fazer um levantamento sobre os objetivos das consultorias direcionadas às PMEs, buscando as principais razões que levam os gestores de PME a buscarem por essas consultorias e seus respectivos papéis de atuação;
- Investigar se o processo de implantação de uma consultoria de PME segue os atributos da adoção de inovação.

### **1.4 Delimitação da pesquisa**

Para investigar o problema de pesquisa proposto, a pesquisa foi desenvolvida em empresas de pequeno e médio porte do estado do Rio de Janeiro, que no período dos últimos cinco anos passaram por um processo de consultoria em gestão empresarial, sendo nesse processo, revistas ou implementadas práticas de gestão com conceitos e ferramentas que para os gestores representaram uma atualização ou “inovação” em sua forma de atuação. O estudo não se ateve a um segmento ou setor de atuação específico, mas focou na atuação da consultoria promovendo mudanças no modelo de gestão da empresa. Ao abranger a teoria da difusão da inovação, a pesquisa limitou a estudar os atributos de adoção de uma inovação.

### **1.5 Estrutura da Dissertação**

Esta pesquisa foi elaborada em cinco capítulos, sendo organizadas conforme a seguir. O primeiro capítulo abrange a introdução com a contextualização do problema, os objetivos gerais e específicos e a relevância do estudo. O segundo capítulo contempla o referencial teórico o embasamento da pesquisa com a revisão de literatura. O terceiro apresenta a metodologia que empregada. No quarto capítulo são apresentados os dados levantados na pesquisa, as análises e interpretações frente aos problemas de pesquisa e ao referencial teórico. Por fim, o quinto capítulo contempla as considerações finais.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo será apresentado um levantamento de como a literatura tem abordado as questões das práticas gerenciais dentro de uma PME e o papel das consultorias de gestão nestas empresas, observando, no contexto de sua atuação, a interface com gestores de forma a proporcionar mudanças de desempenho e comportamento. Ao final, serão abordados os conceitos da teoria de difusão da inovação Rogers (2003) com o intuito de fundamentar a investigação sobre o objeto de pesquisa.

### **2.1. PME e as práticas gerenciais**

O Controle Gerencial é uma das diversas atividades de planejamento, execução e controle de uma organização (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008) e, além disso, para estes autores dentro desta atividade estão incluídos ainda: planejar, controlar, comunicar, avaliar, decidir e influenciar. Segundo Horngren, Sundem e Stratton (2004), a contabilidade gerencial tem o propósito de fornecer informações aos gestores para que possam utilizá-las na tomada de decisão e destacam que: “a contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais”.

#### **2.1.1 Aspectos Contábeis**

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997, p.515) os administradores precisam ter informações precisas, significativas e oportunas, se quiserem tomar boas decisões. Isso é particularmente verdadeiro quando se refere à necessidade de informações financeiras sobre as operações da empresa. Não existe possibilidade de a empresa funcionar e cumprir sua missão sem um sistema de informação que possa fornecer dados que a todo instante se fazem necessários, tendo em vista a continuidade do negócio e a dinâmica das informações. Nesse aspecto, segundo Ludícibus (1994, p.26), “a contabilidade assume seu papel principal, ou seja, o de

apoiar o gestor em suas decisões, e dar maior segurança aos seus julgamentos”. O autor também define o objetivo da contabilidade como sendo o de: “fornecer informação econômica relevante para que cada usuário possa tomar suas decisões e realizar seus julgamentos com segurança” (IUDÍCIBUS,1994, p.26).

Neste contexto, é a partir da contabilidade que o gestor passa a possuir parâmetros para definir suas projeções, tomar decisões com a segurança necessária e baseada em fatores confiáveis. Ainda segundo Iudícibus (1986 p.15), “a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira, colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório”.

A contabilidade gerencial faz uso de instrumentos gerenciais que também são denominados de “artefatos”. Os “artefatos” são atividades, ferramentas, filosofias de gestão, instrumentos, métodos de custeio, modelos de gestão e métodos de avaliação e/ou sistemas relacionados ao exercício de funções, e, assim, obtém-se uma maior qualidade na gestão de empresas. A partir dos artefatos, são fornecidas aos gestores informações úteis relacionadas ao desempenho da organização e ao nicho no qual atua (OLIVEIRA, 2016). Ainda nessa mesma perspectiva, pode-se mencionar que as PMEs têm uma característica predominante: a quase total ausência de instrumentos contábeis, o que motiva as decisões a serem tomadas com base na experiência, na intuição e na improvisação, o que, nem sempre, é algo benéfico (QUEIROZ, 2005). Ademais, os gestores confiam em sua capacidade empreendedora e, assim, decidem com base nesta experiência. Por outro lado, com a aplicação dos instrumentos de contabilidade gerencial no processo decisório, a vida cotidiana das empresas torna-se mais formalizada e sistemática (BEUREN; BARP; FILIPIN, 2013). Destaca-se, no entanto, que há uma subutilização dos instrumentos contábeis nas empresas.

Essa insuficiência, por sua vez, está relacionada com o fato de que os gestores desconhecem a utilidade da contabilidade no processo de gestão, e, além disso, aqueles que conhecem podem não estar convencidos acerca dessa efetividade (OLIVEIRA, 2016). Muitas das empresas deste porte terceirizam o serviço contábil, e, assim, frequentemente, o relacionamento de ambas as partes fica centralizado

apenas no atendimento das obrigações de cunho trabalhista e fiscal (VOGEL; WOOD JR, 2012). Essas obrigações ficam relegadas ao plano das informações, sendo que essas poderiam otimizar o gerenciamento da empresa, tornando essas práticas mais eficientes e otimizadas. Além disso, cabe ser destacado que, por vezes, as atribuições relacionadas ao profissional contábil acabam sendo confundidas por aqueles que gerenciam as organizações, associados, sobretudo, ao cumprimento exclusivo das obrigações de cunho fiscal (BEUREN; BARP; FILIPIN, 2013).

Há, nesse contexto, um campo a ser explorado, sendo ele, especificamente, aquele relacionado aos desafios que perpassam pelos serviços contábeis capazes de fornecerem suporte informacional ao processo de gestão das empresas de pequeno porte (OLIVEIRA, 2016). Os instrumentos podem se conectar com o desempenho nas organizações. Ainda que não seja algo claramente explicitado, o termo “desempenho” tem sido empregado de forma ampla em todos os campos da Administração. No âmbito do controle gerencial, termos como gestão de desempenho, medição e avaliação são frequentes (FEUSER, 2016).

Os proprietários das PMEs atribuem à contabilidade o excesso de burocracia e a arrecadação de tributos. Este pensamento é justificado em virtude do fato de que os gestores de escritórios de contabilidade procuram focar nos aspectos fiscais, para, dessa forma, oferecerem subsídios a esta área. Conseqüentemente, deixam de fornecer informações relacionadas à gestão da empresa propriamente dita. As prestadoras de serviços contábeis, por sua vez, disponibilizam informações que não são capazes de fornecerem suporte à tomada de decisão, especialmente no que toca aos aspectos fiscais do negócio (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016). Destaca-se que as informações contábeis oferecidas pelas prestadoras de serviços contábeis são de viés trabalhista e fiscal (QUEIROZ, 2005). Aponta-se que as prestadoras de serviços contábeis oferecem serviços relacionados apenas aos trâmites legais e burocráticos. O contador é procurado apenas para prestar esses tipos de serviços. O gestor, portanto, não percebe a figura do contador como um profissional apto em ajudá-lo a administrar o seu próprio negócio. Ademais, não se percebe tampouco o interesse dos profissionais contábeis em atualizarem-se e colocarem em prática uma atuação para além dos assuntos fiscais da empresa.

Destaca-se, ainda, que, as micro e pequenas empresas percebem a utilidade da informação contábil na obtenção de crédito junto aos bancos. Sendo assim, o uso

da informação contábil, ou, ainda, a consulta a um contador externo à empresa, é percebida como uma prática útil, destacando-se, nesse processo, aquelas empresas, que, em seu dia a dia, contam com gestores que têm mais experiência no negócio, ou, ainda, que têm maior escolaridade (ANJOS *et al.*, 2011). Frisa-se, nesse contexto, que o conhecimento dos gestores quanto às práticas gerenciais modernas em micro e pequenas empresas está ligado a uma visão simplista e equivocada.

Com isso, percebe-se que a contabilidade exerce tão somente um papel burocrático, tendo, portanto, como função, o atendimento às exigências de cunho legal, fiscal e trabalhista (ARAÚJO *et al.*, 2018). A situação torna-se agravante à medida em que se percebe que grande parte dessas empresas não fazem uso de controles básicos, mas que são de suma importância (como os controles de caixa, de contas a pagar e de contas a receber) (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016). Conclui-se que as entidades empresariais, os conselhos de classe e os programas de extensão universitários poderiam ter como missão a apresentação dessas práticas gerenciais básicas, pois são essenciais, visto que são elas que melhoram o controle patrimonial dessas entidades. Desse modo, as prestadoras de serviços contábeis necessitam de mudanças de comportamento para que, então, consigam promover uma maior integração junto a esses empresários, almejando-se, com esta articulação, a demonstração acerca da importância da informação contábil (OLIVEIRA, 2016).

Os contadores que oferecem os serviços relacionados à contabilidade gerencial têm mais chances de satisfazer os seus clientes, obtendo, dessa forma, uma maior vantagem competitiva, e, assim, concebe-se que a contabilidade gerencial exerce um papel essencial na gestão do empreendimento, logo, precisa receber uma atenção equivalente (CANECA *et al.*, 2009). Há duas razões para que a contabilidade gerencial não receba a devida atenção nas práticas gerenciais. A primeira delas é que a informação se destine aos proprietários, e, assim, muitas vezes esses não se dispõem a criar uma estrutura capaz de permitir a geração de informações gerenciais (SOUZA, 2008). A segunda razão, por sua vez, entende que os sistemas de informações gerenciais são mantidos em funcionamento por um longo período, e, assim, não se permite a implantação de um novo sistema que proporcione melhores condições de gestão.

### 2.1.2 Aspectos de Gestão

A adesão a um sistema de controle gerencial capaz de atender às necessidades de cada empresa pode ser uma alternativa para a garantia da permanência no mercado. A contabilidade gerencial pode fornecer aos gestores informações que auxiliem nas funções gerenciais, o que assegura a sobrevivência da organização, e, a partir disso, identifica-se e analisa-se os eventos econômicos em seu entorno (OLIVEIRA, 2016).

Diante desse contexto, torna-se possível analisar se a gestão de uma dada organização está sendo eficaz em relação ao desenvolvimento do negócio, e, dessa forma, permite-se a tomada de decisão de modo mais assertivo (VOGEL; WOOD JR, 2012). A necessidade de tomar decisões mais rápidas é cada vez mais frequente, o que pode fazer com que os gestores tomem decisões baseadas tão somente em suas próprias experiências ou mesmo na sua intuição, e, dessa forma, a condução do negócio pode ser prejudicada (MIRANDA; LIBONATI; FREIRE; SATURNINO, 2007).

No entanto, a tomada de decisão, para que seja assertiva, não deve partir da experiência ou intuição do gestor, mas sim fazer uso de instrumentos que sejam capazes de fornecer informações corretas e objetivas (OLIVEIRA, 2016). Os principais instrumentos gerenciais aplicados às PME's são representados pelo planejamento financeiro, pelos demonstrativos, pelo balanço patrimonial, pela demonstração do resultado, pela demonstração do fluxo de caixa, pelas planilhas de contas a pagar, pelas contas a receber e pela aplicação de custeio. Todos esses fatores influenciam na forma a partir da qual esses custos serão apurados (BRONDANI *et al.*, 2007).

As ferramentas de desempenho exercem um papel que deve ser destacado e desta forma a avaliação do desempenho, hoje, atua como instrumento essencial no que toca à gestão das organizações, considerando-se que o ambiente de competitividade dinâmica no qual as empresas estão inseridas desempenham um papel fundamental nesse processo (NASCIMENTO *et al.*, 2011)

Frisa-se que a partir dessas ferramentas de desempenho, pode-se estabelecer certos parâmetros, sendo que esses, por sua vez, permitem o monitoramento da gestão de empresas, visto que facilitam a avaliação e a correção das práticas gerenciais. A partir dessa avaliação pode-se promover as melhorias necessárias para que as metas estabelecidas possam ser alcançadas. Ademais, pode-se destacar,

considerando-se o contexto das micro e pequenas empresas, o monitoramento do desempenho a partir de um viés subjetivo, visto que organizações deste porte não dispõem dos dados necessários, o que acarreta a impossibilidade de realizar uma análise a partir de uma perspectiva objetiva (HOQUE, 2005; BERRONE *et al.*, 2014). Adicionalmente, reitera-se que as medidas baseadas em modelos essencialmente financeiros permitem a realização de comparações que podem ser facilmente compreendidas por todos (BERTOLDI, 2003).

A literatura também aponta que as micro e pequenas empresas não dispõem de instrumentos gerenciais, e, dessa forma, a tomada de decisão é feita com base na experiência, na intuição e na improvisação (LACERDA, 2006). Afirma-se que, durante muito tempo, pensou-se que as PMEs deveriam utilizar, em menor escala, os mesmos princípios administrativos colocados em prática por grandes empresas (LEONE, 1999). Todavia, cumpre salientar que essas empresas demandam um outro tipo de enfoque, visto que têm os seus próprios problemas específicos, dado que são caracterizadas por sua heterogeneidade (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

Há uma série de estudos que versam sobre os instrumentos gerenciais e que abarcaram as micro e pequenas empresas. Essas pesquisas consideram tanto o cenário nacional quanto o internacional (EKANEM, 2005; PERERA; BAKER, 2007; LOHR, 2012). Uma pesquisa investigou como as decisões de investimento são realizadas a partir do emprego de técnicas “*bootstrapping*” em detrimento dos métodos formais sugeridos pela literatura voltada à gestão financeira.

O *Bootstrapping* é uma abordagem a partir da qual as decisões podem ser tomadas a partir de uma experiência anterior daqueles que estão tomando a decisão (EKANEM, 2005). É uma forma de aprendizagem baseada na adesão a um comportamento, e, assim, engloba conhecimentos, habilidades, valores e atitudes, fornecendo-se, aos gerentes, uma oportunidade para avaliarem os resultados com base em uma experiência anterior positiva. Assim, gestores que empregam esse método não recorrem a quaisquer outros que sejam mais convencionais.

Algumas das PMEs costumam atribuir uma maior ênfase às medidas financeiras, mas, em virtude do aumento de tamanho, há uma certa tendência relacionada ao uso de medidas não financeiras (PERERA; BAKER, 2007). Ademais, destaca-se que as PMEs com gestores que não são os proprietários costumam fazer uso de medidas de desempenho não financeiras quando comparadas com aquelas

organizações em que o proprietário é o próprio gestor. Observa-se, em relação aos fins de planejamento e controle, que as PMEs fazem uso de informações geradas a partir de sistemas de medição de desempenho que variam bastante (PERERA; BAKER, 2007). A forma como a informação contábil é utilizada pelas micro e pequenas empresas apontam que, independentemente do tamanho, quase todas as empresas contam com serviços prestados por um profissional de contabilidade, sendo que as demonstrações disponibilizadas pelos profissionais são as mais conhecidas e menos sofisticadas (SILVA *et al.*, 2010).

Por fim, ao analisar-se as práticas gerenciais adotadas pelas micro e pequenas empresas, constata-se que diversos dos gestores dessas empresas utilizam de modo informal os controles internos no que tange a tomada de decisões, sendo dentre os controles utilizados o de contas a pagar, o controle de caixa e o controle de contas a receber (CARVALHO; LIMA, 2011).

No cenário internacional, a literatura evidencia a importância das PME para estabilidade econômica, sendo para tanto fundamental melhorar sua performance no médio e longo prazos. Ates *et al.* (2013) desenvolveram um estudo em 37 PMEs na Europa, baseando-se na revisão de literatura e estudo de múltiplos casos, demonstrando que existem caminhos para melhoria das práticas de gestão, visando-se alcançar melhor performance nestas empresas. Já Forth, John; Bryson, Alex (2018), realizaram um estudo entre PMEs na Grã-Bretanha, durante o período de 2011-2014, buscando analisar o impacto das práticas de gestão no desempenho destas empresas. O estudo valeu-se de um conjunto de dados que vinculava as práticas de gestão com dados de desempenho da empresa, baseados no registro comercial deste país. Os resultados da pesquisa demonstraram que as PMEs são menos propensas à utilização de práticas de gestão formais do que as empresas maiores. No entanto, o estudo realizado também demonstrou que as empresas com maior aderência à utilização de práticas de gestão apresentaram vantagem sobre as que não as utilizavam, possuindo resultados melhores e apresentando maior probabilidade de gerar melhores taxas de crescimento e produtividade no trabalho.

Antonik (2004) ressalta que “as pequenas e médias empresas têm capacidade enorme de adaptação às necessidades do mercado. Elas podem tomar decisões rápidas e pontuais, reagindo de imediato às suas mudanças e exigências”. No contraponto a esta afirmação, é importante entender o porquê das dificuldades



enfrentas pelas PMEs que levam ao alto índice de mortalidade precoce. Segundo Drucker (2001), as micros e pequenas empresas, em sua maioria com gestão familiar, enfrentam problemas sérios quanto a sua gestão, possuindo em alguns casos regras próprias muito diferentes às aquelas praticadas por administradores profissionais. Conforme descreve Monteiro e Barbosa (2011), as preocupações gerenciais dos gestores das pequenas empresas são quase que exclusivamente de curto prazo, em cima de problemas estruturais e recorrentes, comprometendo o desenvolvimento dos negócios no longo prazo.

Além disso, os autores afirmam também que esses administradores baseiam suas decisões exclusivamente na experiência e na observação, não se utilizando de vias formais e fundamentais para as suas decisões, o que demonstra deficiência em sua capacitação para gestão com menor utilização de ferramentas de práticas de gestão. Segundo Monteiro (2003), as habilidades necessárias para o planejamento estratégico dos gestores dos pequenos negócios geralmente são insuficientes, principalmente por esses gestores não possuírem uma formação adequada na área de atuação de suas empresas.

## **2.2. O papel das consultorias em uma PME**

O termo consultoria dentro do ambiente empresarial é utilizado desde a antiguidade, sendo, conforme afirmam Crocco e Guttman (2010), desenvolvida na sua forma mais rudimentar, pois o mundo dos negócios era constituído por um estado estruturado de forma absolutista, por artesãos e comerciantes. Segundo Ralio e Donadone (2015), a consultoria empresarial não é uma novidade para os empresários de todo o globo, não sendo errôneo afirmar que ela acompanha toda a trajetória e evolução da Administração desde os seus tempos mais remotos. Percebe-se que, sobretudo a partir dos anos de 1990, tem havido um crescimento do volume de produções sobre a temática, o que gerou a publicação de diversos estudos sobre o assunto, concomitante ao crescimento do faturamento das empresas deste setor em todo o mundo (KIPPING, 2002).

Neste cenário, várias empresas de consultoria destacam-se como aquelas oriundas da denominada Big Four da Contabilidade - PwC, Deloitte, KPMG e Ernst & Young Terco – bem como aquelas empresas ligadas à Tecnologia da Informação que

exercem um papel fundamental nesse processo, sendo elas a IBM e a Hewlett-Packard (RALIO; DONADONE, 2015). Dentro desta atividade destacam-se também as três maiores empresas de consultoria empresarial a saber: McKinsey, Boston Consulting Group e Bain & Co, que diferem das *Big Four* pelos serviços prestados que abrangem questões gerais em estratégia, organização, marketing, operações, fusões e aquisições. Menciona-se, ainda, os escritórios das empresas de capital nacional, visto que um grande número de pequenas empresas, fundadas por consultores brasileiros, assim como as empresas juniores das faculdades de Administração e Engenharia prestam este tipo de serviço aos gestores das PMEs (DONADONE, 2002). Ainda diante desse panorama frisa-se que, no Brasil, as empresas de consultoria, inicialmente, foram mapeadas em virtude da necessidade de identificar os principais núcleos e a influência do setor na construção de uma cartografia do espaço relacionado à consultoria brasileira (DONADONE, 2002).

Consultoria empresarial é definida como sendo parte de um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação (OLIVEIRA, 2015). A consultoria pode ser definida como uma das bases no processo de tomada de decisão, uma vez que, com a consultoria, o cliente terá melhores condições de visualizar e projetar o resultado que cada decisão acarretará no futuro (CROCCO; GUTTMAN, 2010).

Segundo Oliveira, Fonseca e Bonadiman (2014), a consultoria irá trabalhar em cima de um diagnóstico, que é realizado pelo consultor, em parceria com os empresários e/ou funcionários da empresa, sendo o consultor aquele profissional capaz de influenciar uma pessoa, um grupo ou uma organização, porém sem a capacidade da tomada de decisão ou execução. Os autores destacam também neste contexto que o consultor é um profissional que possui o conhecimento e sentimentos relativos à organização, devendo, dessa maneira, preocupar-se em estabelecer uma relação de confiança com os gestores das empresas.

Já segundo Jacintho *et al.* (2004, p. 27): “para estar habilitado a ajudar, deve o consultor apresentar conhecimentos e habilidades úteis à empresa cliente, ao passo que a empresa deverá estar aberta à colaboração para que as contribuições possam gerar as mudanças necessárias”. Ele afirma também que toda organização que enfrenta dificuldades para lidar com as situações internas e externas que ofereçam

risco, ou mostre-se atrativa à empresa, mas implicando em algum tipo de mudança, necessita de uma consultoria. No entanto, o nível de intervenção a ser empregado, dependerá de fatores, tais como, porte da empresa; tipo de problema e/ou oportunidade a ser trabalhada, disponibilidade financeira; abertura da direção para novas ideias, dentre outros.

Vale ser destacado também outro estudo que abordou o uso de fontes de informação por consultores empresariais. O mesmo reitera que a inteligência empresarial, dentro do ambiente organizacional, está ligada ao uso dessas fontes de informação pelos consultores, o que demanda um tratamento específico (PEREIRA; BARBOSA, 2008).

Diante desse panorama, percebe-se que os estudos sobre a temática no contexto brasileiro estão sendo disseminados não apenas em uma perspectiva geográfica, mas temática, visto que diversas linhas de pesquisa têm se preocupado com as questões típicas ao trabalho das consultorias. Sendo assim, as empresas de consultoria, a cada dia, desenvolvem novos públicos, tendo novos perfis de clientes, e, assim, demandam novas ações de estratégia, manutenção e crescimento de mercado para esses gestores que as procuram (ALVES; DIAS; MONSORES, 2015).

Há, ainda, estudos que discutem acerca das fragilidades dessas empresas prestadoras quanto a seus processos internos (ANUNCIATTO *et al.*, 1999). O estudo foi conduzido em 20 empresas de consultoria no Brasil, buscando identificar a adoção por parte destas empresas de consultoria dos pacotes de mudança e metodologias vendidas aos seus clientes, para solução de problemas internos ou melhoria de desempenho. A conclusão do estudo destaca que à questão da adoção ou não por parte da consultoria de seus pacotes vendidos e implementados em seus clientes não sofre influência direta de características internas destas organizações tais como seu tamanho, origem, amplitude de serviços e outras, mas sim, pode estar mais ligado ao estilo e à cultura específica das empresas de consultoria. Por outro lado, os autores destacam que o estudo não relaciona esta adoção ao resultado apresentado pela consultoria. Nessa perspectiva, há que se discutir sobre a atuação do consultor, assim como sobre a aplicação de suas orientações em seu próprio negócio (GOMES; CAPELLARI; DA SILVA; MATAROSSO; BUENO, 2017).

A literatura acadêmica que aborda o trabalho das consultorias aplicadas às empresas de pequeno porte frisa que este tipo de consultoria voltada aos pequenos

negócios afeta o desempenho e a sobrevivência das empresas, sendo esta uma forma de medir o valor de apoio público (CHRISTENSEN; KLYVER, 2006). Esta literatura aponta também que a consultoria para as pequenas empresas aumenta a sua sobrevivência e melhora seu desempenho, sendo valorizada uma perspectiva social, que respeita o desenvolvimento econômico (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

Destaca-se, também, que há uma diferença significativa entre as pequenas e grandes empresas no tocante à frequência com que procuram os consultores de gestão (RALIO; DONADONE, 2015). A literatura aponta que 72% das grandes empresas privadas (que contam com mais de 500 funcionários) contratam consultores de gestão, ao passo que, no contexto das pequenas empresas, apenas 33% o fazem. A realidade é muito semelhante tanto no cenário nacional quanto no internacional (CHRISTENSEN; KLYVER, 2006). Assim, torna-se válido chamar a atenção para a importância desses consultores que prestam serviços relacionados às práticas gerenciais para as micro e pequenas empresas.

A consultoria, para as micro e pequenas empresas, é um meio para se atingir a melhoria nos mais diversos processos. O mecanismo auxilia, também, na diminuição dos custos e no estabelecimento de alternativas voltadas à otimização dos recursos materiais e humanos. Para que o empresário de uma MPE possa conseguir desenvolver as suas habilidades, é de suma importância o conhecimento acerca do nicho de mercado no qual deseja atuar, bem como precisa elaborar um planejamento estratégico para que o negócio possa ser administrado da melhor forma possível (AZEVEDO, 2001). A fim de que a tarefa possa ser facilitada e otimizada, demanda-se o investimento em consultoria como um recurso indispensável e vital importância para que a saúde dos micros e pequenos negócios seja mantida e para que se mantenham competitivos no mercado (ALVES; DIAS; MONSORES, 2015).

Além disso, cumpre reiterar que, nesse contexto, a falta de conhecimento dos empreendedores é, na maior parte dos casos, a principal causa para que a mortalidade dos negócios se dê de forma precoce (GOMES *et al.*, 2017). A consultoria está ligada a um caráter colaborativo, e, dessa forma, todos ligados à prestação do serviço devem ouvir aquele que demanda este auxílio. Entende-se a consultoria empresarial é uma prestação de serviço em que o profissional envolvido auxilia o cliente com o conhecimento técnico que dispõe (COSTA, 2012). Ressalta-se, sobre esse contexto, que todas as etapas que perpassam o processo de consultoria,

demanda o uso de conhecimentos que vão além do domínio técnico, por parte do consultor. São necessárias habilidades que contribuam para a manutenção de um clima de cooperação e interação entre os diversos atores envolvidos no processo (RALIO; DONADONE, 2015).

O processo de consultoria, portanto, é um ato de construção de uma relação que prioriza a ajuda. Assim sendo, a consultoria pode tomar forma a partir de três etapas elementares, sendo elas representadas pela (i) definição de um problema a ser resolvido que afeta o desempenho da organização; (ii) o desenvolvimento de possíveis soluções para que as práticas gerenciais possam se tornar eficientes. A literatura também aponta que as micro e pequenas empresas não dispõem de instrumentos gerenciais, e, dessa forma, a tomada de decisão é feita com base na experiência, na intuição e na improvisação (LACERDA, 2006).; e, por fim, cabe, ao consultor, (iii) apresentar uma proposta final, isto é, ações estratégicas que possam melhorar o dia a dia dessa empresa que está recebendo a consultoria (ALVES; DIAS; MONSORES, 2015). Ressalta-se, ainda, que a consultoria pode ser compreendida, de acordo com a sua própria essência, como uma arte capaz de influenciar as pessoas no que toca àquilo que foi requerido ao consultor para fazer ao longo da prestação do serviço (PARREIRA, 1997). Assim sendo, entende-se que o papel do consultor está ligado a características específicas.

Este profissional, durante o momento da consultoria, deverá ser capaz de fornecer informações, subsídios e conhecimentos suficientes à concretização de novas práticas gerenciais (GOMES *et al.*, 2017). Além disso, o consultor, ao longo desse processo, deverá trabalhar a partir de ações que priorizem o desenvolvimento e a ampliação da expertise da empresa que o contratou. Portanto, o mesmo deverá se concentrar na identificação de possíveis problemas que afetam o desempenho, bem como nas estratégias de modificação de tais práticas, caso elas venham a ser necessárias. Em relação a essas possíveis mudanças, que, porventura, possam vir a ser necessárias, essas estão ligadas, também, às mudanças de atitudes, crenças e valores, não apenas daqueles que administram o negócio, mas também daqueles que integram a sua rede colaborativa (RALIO; DONADONE, 2015).

Aqueles que almejam melhorar seu negócio, consolidar-se no mercado, lucrar mais, e, ao mesmo tempo, trabalhar com mais prazer, motivando seus funcionários,

podem ser beneficiados com os serviços oferecidos por uma consultoria (ARAÚJO *et al.*, 2018).

Já em relação aos serviços oferecidos por uma consultoria, destacam-se aqueles voltados: (i) ao diagnóstico empresarial (análise dos pontos fortes e fracos das empresas); (ii) às sugestões de possíveis melhorias; (iii) à elaboração de planejamentos estratégicos, com o objetivo de se chegar a melhores resultados; e à (iv) busca por maior qualidade nos processos internos da empresa, minimizando, assim os custos e maximizando-se os lucros (VOGEL; WOOD JR, 2012).

Ademais, a consultoria está ligada, também, a outros tipos de ações, como a realização de treinamentos, palestras e orientações, estando esses relacionados com a motivação empresarial (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

Frisa-se, por fim, que, a consultoria, abrange, ainda, a possibilidade de fornecimento de subsídios àqueles que almejam abrir uma empresa do zero, abrir filiais, comprar uma empresa que já se encontra em operação, ou, àqueles que têm como objetivo adentrar em uma sociedade (GOMES *et al.*, 2017). Os serviços relacionados a essas demandas são a elaboração de planos de negócio, a realização de pesquisas de mercado e afins. O intuito é o de que o cliente possa abrir o negócio pretendido – e que se encontra em qualquer uma das categorias mencionadas – com maior segurança e assertividade (RALIO; DONADONE, 2015).

### **2.3. Perfil dos gestores das PMEs**

A literatura acadêmica conceitua liderança como sendo o processo de influenciar pessoas para atingir metas. Segundo Maximiliano (2004, p.25), liderança é “o processo de conduzir e influenciar as ações para a realização dos objetivos estipulados pelas organizações”. Seguindo uma linha muito semelhante, Bowditch e Buono (2002, p.118) dizem que “a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para estabelecimento e atingimento de metas”. Já Hunter (2004) diz que liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Gil (2011), por sua vez, destaca o processo de liderança como complexo e apresenta três abordagens como as mais discutidas: (i) a dos traços pessoais, que acreditava que a

pessoa já nascia líder; (ii) a do comportamento, onde percebe-se que a eficácia do líder não está ligada aos traços pessoais do mesmo, mas sim ao comportamento dele diante das situações; (iii) a situacional, onde percebe-se que não existe um estilo de liderança perfeito, e sim que os líderes têm que ter a sensibilidade de perceber em quais situações determinado estilo de liderança se adapta melhor.

Outro ponto destacado na literatura de liderança trata do comportamento dos líderes. Neste contexto, Robbins (2002) destaca que existem quatro comportamentos de liderança: (i) o líder diretivo, que faz com que os liderados saibam o que se espera deles, organiza o trabalho a ser feito e fornece instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas; (ii) o líder apoiador, que é amigável e demonstra sensibilidade às necessidades de seus subordinados, promovendo um clima de trabalho agradável; (iii) o líder participativo que focaliza a consulta aos liderados e utiliza suas sugestões antes de tomar uma decisão; e (iv) o líder orientado para conquistas, que estabelece metas claras e desafiadoras e espera que os liderados ofereçam o melhor desempenho possível.

A literatura também elenca funções e papéis a serem assumidos pelos gestores e trazendo para a realidade das PMEs tais funções e papéis demandam por parte de seus gestores a atenção a certas características, para que o negócio seja capaz de prosperar. Há, então, diferenças relacionadas ao conteúdo e à natureza da relação desses gestores com o trabalho, os quais variam de acordo com o porte da organização, demandando práticas gerenciais diferentes (FILION, 1999; FLORÉN; TELL, 2012). Identificar e compreender as diferenças entre os papéis e funções assumidos pelos gestores de micro e pequenas empresas e de grandes empresas é essencial para que seja possível compreender as demandas específicas das organizações de menor porte (FLORÉN; TELL, 2012; ANDERSSON; FLORÉN, 2008; D'AMBOISE; MULDONWNEY, 1988). A depender do porte da empresa, demanda-se um enfoque teórico especial e não uma adaptação, em menor escala, acerca do que é teorizado e almejado para as grandes organizações (WELSH; WHITE, DOWELL, 1982).

As pequenas empresas, nesse contexto, devem ser analisadas a partir de um domínio próprio de estudo (JULIEN *et al.*, 1997), porém, cumpre ressaltar que as pesquisas sobre os papéis assumidos pelos gestores de micro e pequenas empresas são mais escassas, porém, ainda é possível traçar um panorama (FLORÉN; TELL,

2012). A função administrativa a ser desempenhada por esses gestores demanda a elaboração de um programa global para a companhia, e, assim, abrangem a previsão, a organização, o comando, a coordenação e o controle (FAYOL, 1975). Em uma visão mais contemporânea, concebe-se que essas funções administrativas poderiam ser mais bem definidas a partir de um processo sequencial, relacionado à concepção e operacionalização de tais funções (CHAPMAN, 2001). Em razão da ampla gama de funções, termos como planejar, organizar, alocar recursos e controlar são associados aos papéis.

Todavia, as funções podem ser resumidas a partir da consideração de algumas características a serem incorporadas por esses gestores. No âmbito do planejamento, admite-se aquelas atividades voltadas ao pensamento estratégico, admitindo as decisões comerciais, mix de produtos e mercados a serem priorizados, os investimentos a serem realizados, como a renovação tecnológica e as ampliações fiscais, dentre outras atividades (ALMEIDA; WERNKE, 2018).

Em segundo lugar, dentro do eixo da organização, prioriza-se as atividades voltadas à contratação de pessoal, à determinação de atribuições e às responsabilidades concernentes à execução das tarefas e definição de regras de conduta e comportamento para os funcionários (ALMEIDA; WERNKE, 2018). No terceiro eixo, por sua vez, tem-se a alocação de recursos. Envolve-se as atividades ligadas ao provimento de recursos financeiros a materiais capazes de suportar as operações mercantis e de apoio.

Por fim, dentro da dimensão do controle, tem-se aquelas atividades relacionadas à supervisão do trabalho e à avaliação do desempenho de diversas áreas que compõem o universo da empresa (ALMEIDA; WERNKE, 2018). Em relação aos papéis a serem assumidos por esses gestores, cumpre mencionar que esses estão relacionados com a escolha das atividades cotidianas do trabalho, sendo esta pertencente ao campo de estudo relacionado a como os administradores despendem o seu tempo de trabalho (STEWART, 1967; WILLIAMSON, 1995; BARNARD, 1971; SIMON, 1979). Diante de tais influências, a atividade do administrador pode ser definida como um processo sequencial que decorre da autoridade formal relacionada a como uma dada organização – ou unidade organizacional – opera (MINTZBERG, 1973).



Tal sequência inicia-se com o desenvolvimento das relações interpessoais, que, aqui, são compreendidas como “papéis interpessoais”, sendo os que permitem, ao administrador, o acesso às informações (MENEGAZZO *et al.*, 2017). São esses papéis, também, que capacitam esses gestores para que sejam capazes de decidir e formular as estratégias necessárias ao bom desempenho das empresas (ZUCCARI, 2019). Tem-se, aqui, os papéis que perpassam os aspectos concernentes ao processo de tomada de decisão (CARVALHO; SILVA; CALLADO, 2021). Os papéis aqui elencados interagem fortemente entre si, e, dessa forma, dão vida a um todo que opera de forma integrada, de modo que a ausência de um desses papéis pode enfraquecer a ação do administrador (OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO; NAGANO; FERRAUDO, 2015). Destaca-se que a ênfase e importância atribuída a um dado papel está condicionada ao cargo que o gestor desempenha na empresa (MINTZBERG, 1973). Contudo, há que se chamar a atenção para um outro tipo de dificuldade.

Esta, por sua vez, está relacionada com o próprio processo de definição de funções e papéis a serem assumidos por esses gestores (WERNKE *et al.*, 2019). Evidencia-se, nesse contexto, que a construção dos papéis, em muitas das vezes, assemelha-se a uma espécie de “lista de atividades”, fazendo com que não haja uma descrição que possa contribuir consistentemente com o trabalho do administrador (MINTZBERG, 2010). Diante desse contexto, apresenta-se um maior detalhamento acerca dos papéis a serem desempenhados por esses gestores (MINTZBERG, 2010; HALES, 2019). Almeida e Wernke (2018 apud Wernke *et al.*, 2019, p. 76) discutem acerca desses papéis e, nesse processo, apresentam dez elementos aos quais o gestor precisa ater-se, sendo eles os seguintes:

- 1) Monitor: identifica e coleta informações relevantes para a empresa, além de verificar as ações dos competidores e os acontecimentos do ambiente externo;
- 2) Empreendedor: identifica oportunidades para explorar novos negócios, procura por inovações que possam tornar-se projetos da empresa e conduz a implantação de projetos de melhoria ou mudança de produtos/serviços;
- 3) Contato: refere-se ao estabelecimento de meios de comunicação com os funcionários;
- 4) Disseminador: classifica quais informações são compartilhadas com os subordinados e assegura que os subordinados recebam informações relevantes para a execução das tarefas;
- 5) Liderança: decide e explica aos subordinados sobre como executar planos ou de fluxos de trabalho, além de orientá-los e/ou solicitar providências ou ajustes nas tarefas;
- 6) Solucionador de distúrbios: resolve os conflitos entre os subordinados (advindos de situações cotidianas ou inesperadas), além de solucionar os impasses dos funcionários com clientes, fornecedores e outras pessoas;

- 7) Negociador: abrange as negociações da empresa com fornecedores, clientes, sindicatos, governos, etc.;
- 8) Líder: critica, reconhece e motiva os subordinados, além de perceber se os subordinados compreendem perfeitamente as orientações e cumprem-nas;
- 9) Representante: participa de eventos externos (empresariais e sociais) e de entidades de classe para promover a imagem e/ou os produtos da empresa;
- 10) Porta-voz: concede entrevistas, realiza discursos ou apresenta informações da empresa para públicos externos, além de pronunciar-se sobre a história ou a situação da entidade em eventos ou reuniões.

Conclui-se que a atenção a esses papéis aqui elencados poderá fazer com que o desempenho das micro e pequenas empresas se dê de uma forma mais efetiva, o que pode evitar a perda de saúde da organização, e, ainda, o seu fechamento, que, em muitas das vezes, se dá de forma muito precoce (CARVALHO; SILVA; CALLADO, 2021). Frisa-se, também, que a ajuda fornecida pelo profissional consultor pode ser um mecanismo bastante efetivo para sobrevivência e manutenção da empresa, assim como para que ela continue a ser vista como uma organização competitiva pelo mercado (MENEZZO *et al.*, 2017). Para tanto, é preciso que ações sejam desenvolvidas, reformuladas e readaptadas de tempos em tempos, pois o mercado é altamente dinâmico, e, dessa forma, tem-se, a cada dia, novas demandas. O seu não atendimento pode prejudicar o desempenho das funções e papéis essenciais para que o negócio renda bons frutos.

#### **2.4. Da Inovação à Teoria da difusão da Inovação**

Antes de adentrar nas discussões pertinentes à Teoria da Difusão e Inovação de Rogers (2003) acredita-se que seja pertinente fazer referências a outros autores que abordam questões relativas às Teorias da Inovação que antecedem, e, de certa forma, embasam a teorização de Rogers quanto à sua difusão.

De acordo com Lazzarotti, Dalfovo e Hoffmann (2010) os primeiros escritos sobre inovação surgiram na década de 1930, tendo como precursor Schumpeter em 1934, que apesar de promover a utilização dessa terminologia, inicialmente considerada de maneira rudimentar, traçou os primeiros esboços para que estudos sobre inovação fossem surgindo com o passar dos anos.

De modo geral, aceita-se até a atualidade, que inovação pode ser considerada como sendo a produção de novas formas de produtos, serviços, processos, matérias primas, mercados, construção de novas organizações que podem emergir utilizando-se de novos arranjos e combinações (SCHUMPETER, 1997).

Varella, Medeiros e Silva Junior (2012) ressaltam que a teoria da inovação de Schumpeter (1934) ganhou espaço favorável para sua evolução especialmente devido à diminuição das barreiras internacionais e à expansão da globalização, fazendo com que as organizações se dedicassem a buscar novos *Modus operandi*, já que a competitividade passou a instaurar um cenário cada vez mais flutuante e desafiador, apresentando mudanças no modo de consumo, e, das exigências que foram sendo instauradas para atender a demanda de uma nova sociedade em transformação que se deu nas próximas décadas. Enfatizando esse contexto, Silva *et al.* (2016) argumentam ainda que o processo de inovação pode ser considerada o cerne para que as organizações contemporâneas sejam capazes de realizar suas atividades de forma eficiente.

Cabe salientar ainda, que embora muitos estudos considerem apenas a inovação como sendo aquela ligada ao contexto tecnológico (por exemplo em VARELLA *et al.*, 2012; SILVA, JUNQUEIRA E CARDOSO, 2016), a definição de inovação no sentido amplo, e, também considerada para o desenvolvimento deste estudo, é aquela empregada por Schumpeter (1997) já aludida anteriormente. Outro aspecto importante a ser considerado neste contexto, é que, embora a teoria da inovação seja a base para a construção da Teoria da Difusão da Inovação, não se considera pertinente se adentrar pelas diversas discussões e interfaces da inovação enquanto fim, mas sim, no processo realizado na Difusão desta inovação na organização, bem como, os caminhos que esta difusão pode enfrentar, tomando como base da Teoria da Difusão da Inovação de Rogers (2003).

Assim, considerando que o foco deste estudo se dá através da Teoria da Difusão da Inovação de Rogers (2003) a partir deste momento, os subitens abaixo serão desenvolvidos com intuito de estabelecer uma clareza nas bases da Teoria da Difusão da Inovação utilizadas para discussão e análise deste estudo.

### **2.4.1. A Geração da Inovação segundo Rogers**

Segundo Rogers (2003) o processo de desenvolvimento de inovações consiste em todas as decisões, atividades e impactos que ocorrem do reconhecimento de uma necessidade ou problema, através da pesquisa, desenvolvimento e comercialização de uma inovação, e através do seu processo de difusão e adoção por parte de seus consumidores. Fagerberg *et al.* (2005) destaca que existe uma diferença entre invenção e inovação. Segundo o autor, invenção é a primeira ocorrência de uma ideia quanto a um novo produto ou processo, enquanto que inovação é a primeira tentativa de realizá-la na prática. Isto posto, pode-se dizer que o processo de geração de uma inovação passa pela tentativa de colocar em prática um novo processo.

#### ***A. Reconhecimento de um problema ou necessidade***

O início do processo está neste reconhecimento que estimula atividades de pesquisa e desenvolvimento destinadas a criar uma inovação para resolver o problema / necessidade. Em certos casos, um cientista pode perceber um problema futuro e iniciar pesquisas para encontrar uma solução. Um exemplo característico disso foi o aumento significativo do número de mortes nas estradas o que causou desenvolvimento de carros e estradas mais seguras, ou seja, um problema social como precursor de uma pesquisa no desenvolvimento de inovação. No entanto, mesmo que exista a consciência sobre a existência de problemas, é necessário que haja uma abertura para incorporação de mudanças por parte dos agentes envolvidos, podendo existir então um dilema (CHRISTENSEN, 2011). No dilema destacado por Christensen (2011), empresas bem geridas deveriam necessariamente obterem êxito, o que nem sempre ocorre. Por outro lado, ele destaca em seu livro que: “a tecnologia significa o conjunto de processos pelos quais uma organização transforma mão de obra, capital, materiais e informações em produtos e serviços de grande valor” (p.xvii) Isto posto, pode-se dizer que reconhecer a necessidade e buscar a inovação é o caminho para vencer a inércia.

#### ***B. Pesquisa Básica e Aplicada***

A maioria das inovações investigadas em pesquisas de difusão foram inovações tecnológicas e, portanto, o termo "tecnologia" é frequentemente usado

como sinônimo de inovação. Tecnologia sendo definida como um projeto de ação instrumental que reduz a incerteza nas relações de causa e efeito envolvidas na obtenção de um resultado desejado. A maior parte das inovações que são investigadas quanto a seu processo de difusão são as tecnológicas, porém qualquer tecnologia em geral tem o lado de hardware (produtos e materiais) e software (habilidades e conhecimento) envolvido. Algumas tecnologias são quase exclusivamente de software por natureza como uma ilustração é a ideia de Henry Ford de fabricação em linha de montagem ou o conceito de gerenciamento japonês dos círculos de controle de qualidade. Schumpeter (1934) e outros autores como Rogers (2003) e Christensen (2011) afirmam que o processo de inovação ocorre muito além da tecnologia, sendo a implementação ou adoção desta, apenas uma das fases que podem ocorrer no processo de inovação. Christensen (2011) também propõe regras que ele chama de princípios da inovação de ruptura, que foram construídas com base em sua análise de sucesso de inovações e falhas na indústria de disk drive, e, segundo as quais, os gerentes seriam mais eficientes em administrar as inovações. Fagerberg *et al.* (2005) destaca que uma inovação tende a induzir outro tipo de inovação no mesmo campo ou em um campo correlato e, desta forma, o processo de difusão de inovação passa a ser um processo criativo. Por conseguinte, a investigação relacionada a novas inovações passa a ser um processo dinâmico.

### **C. Desenvolvimento**

O desenvolvimento de uma inovação é o processo de colocar uma nova ideia em uma forma esperada para atender às necessidades de um público de potencial de adotantes. Esta fase ocorre costumeiramente após a pesquisa, mas antes da inovação que decorre da pesquisa.

Dentro deste contexto, Christensen (2011) chama a atenção para o fato de que se o processo não for bem executado, a própria administração pode ser responsável por levar a organização ao fracasso, pois em alguns momentos poderão ser necessários inovações de ruptura e, em outros, inovações incrementais. Se o adotante de uma inovação se depara com um alto grau de incerteza, o inventor-desenvolvedor de uma nova ideia deve lidar com uma incerteza ainda maior, pois não terá de entender não apenas seus próprios problemas, mas também os problemas de vários outros indivíduos e organizações que serão os adotantes finais da inovação e

assim deverá se antecipar os problemas desses novos adotantes. Portanto, o processo de desenvolvimento de inovação é, acima de tudo, impulsionado pela troca de informações técnicas diante de um alto grau de incerteza.

#### **D. Comercialização**

As inovações geralmente resultam de atividades de pesquisa cujos resultados científicos foram empacotados em um formato pronto para serem adotados pelos usuários. Esse empacotamento de resultados de pesquisa geralmente é feito por empresas privadas, sendo esse estágio do processo de desenvolvimento de tecnologia geralmente chamado de "comercialização" que envolve a produção, fabricação, embalagem, marketing e distribuição de um produto que incorpora uma inovação.

Nem todas as inovações vêm de pesquisa e desenvolvimento e podem surgir da prática, pois certos praticantes buscam novas soluções para suas necessidades ou problemas. Existem exemplos semelhantes de inovações que saem da prática na educação, transporte público, agricultura e outros campos.

Fagerberg *et al.* (2005) destaca que a abertura para novas ideias e soluções é considerado fator essencial para o processo de inovação, principalmente nas fases iniciais de implementação. O autor afirma que principal razão para isto é a característica fundamental da inovação, dado que cada inovação consiste em uma nova combinação de ideias existentes, capacidades, habilidades, recursos e etc.

#### **E. Difusão e Adoção**

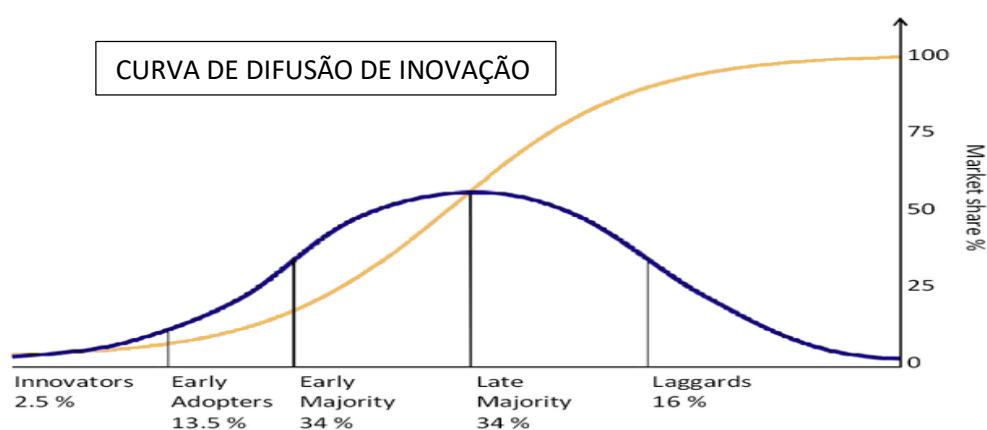
A difusão e adoção da inovação ocorrerá de forma benéfica apenas se os atores envolvidos no processo realizarem os respectivos cuidados dos passos que devem anteceder esse processo, como já aludido anteriormente (CHESBROUGH, 2006; CHRISTENSEN, 2011). Sendo os passos anteriores respeitados, haverá então, um período para implementação da inovação.

Cabe aqui mencionar o conceito de *Gatekeeping, que*, de acordo com Rogers (2003), é o controle do fluxo de informação através de um canal de comunicação. Uma das escolhas mais cruciais em todo o processo de desenvolvimento da inovação é a decisão de começar a difundir uma inovação para os potenciais adotantes. Por um lado, normalmente há pressão para aprovar uma inovação para difusão o mais rápido

possível, especialmente quando é um problema social ou a necessidade (alta prioridade). Por outro lado, a reputação e a credibilidade, de uma agência de mudança, aos olhos de seus clientes, baseiam-se apenas na recomendação de inovações que terão consequências benéficas para os adotantes. Os cientistas tornam-se muito cautelosos quando chega a hora de traduzir suas descobertas científicas em prática. A vigilância da inovação que controla se uma inovação é difundida ou não para um público de possíveis adotantes ocorre de várias maneiras (ROGERS, 2003).

Ferreira, Ruffoni e Carvalho (2017) mencionam que Rogers (1962) identificou, em seu trabalho seminal, uma possível curva de difusão e consequente adoção de difusões (ver figura 1).

Figura 1 – Curva de Difusão de Inovações



Fonte: Ferreira, Ruffoni e Carvalho. (2017), baseada em Rogers (1962)

Na figura 1 é possível se ter uma visão das dificuldades que podem ocorrer no processo de difusão e a diferença do tempo e aceitabilidade com relação a adoção, o que irá impactar de forma direta as consequências (FERREIRA; RUFFONI; CARVALHO, 2017; CHRISTENSEN, 2011; ROGERS, 2003).

Na curva, portanto, é possível observar que ocorrem diferentes níveis de adoção desde inovadores, em menor escala, são os que aceitam as mudanças de maneira mais rápida. Em um outro extremo estão os que demoram a se adequar,

passando a empresa a enfrentar um processo crescente, com um pico mediano, sem excluir o perfil retardatário na adoção.

Os inovadores em geral estão em minoria, tem um perfil mais cosmopolita e “antenado”. Já os “early adopters”, ou os primeiros adotantes, o segundo grupo da curva, são uma parte mais integrada ao sistema social local do que os inovadores. Enquanto os inovadores são cosmopolitas, os primeiros adotantes são os locais. Esta categoria de adotantes, mais do que qualquer outra, tem o mais alto grau de influência de opinião na maioria dos demais adotantes (ROGERS, 2003).

Os adotantes em potencial (incluindo a maioria inicial e a maioria tardia), procuram os primeiros adotantes para aconselhamento e informações sobre uma inovação. O adotante inicial diminui a incerteza sobre uma nova ideia ao adotá-la e, em seguida, transmite uma avaliação subjetiva da inovação para seus pares próximos e redes interpessoais. Em certo sentido, os primeiros adotantes colocam sua marca de aprovação ao adotarem uma nova ideia (ROGERS, 2003).

Já os retardatários são os últimos a adotarem uma determinada inovação, sendo que muitas vezes ao adotarem ela, a mesma pode estar em vias de extinção (ROGERS, 2003).

## ***F. Consequências***

A fase final do processo de desenvolvimento da inovação são as consequências de uma inovação, definida como as mudanças que ocorrem em um indivíduo ou em um sistema social como resultado da adoção ou rejeição de uma inovação (ROGERS, 2003). Essas consequências serão percebidas por todos os atores envolvidos no negócio, inclusive os clientes e fornecedores, que reagirão de forma positiva ou negativa, a depender do sucesso da implementação (CHESBROUGH, 2006; CHRISTENSEN, 2011).

### **2.4.2. O processo de decisão em inovação segundo Rogers**

No processo de decisão por uma inovação o indivíduo ou a organização tomadora da decisão passa por alguns estágios. Primeiramente se dá o estágio de tomar conhecimento da inovação, depois formar uma atitude em favor da inovação. Na sequência, toma-se a decisão por adotar ou rejeitar, e, por fim, passa pela implementação da nova ideia, e a confirmação desta decisão (CHRISTENSEN, 2011).



Este processo consiste em uma série de escolhas e ações ao longo do tempo, através das quais um indivíduo ou um sistema avalia uma nova ideia e decide se deve ou não incorporar a inovação na prática contínua. Este processo basicamente consiste de cinco estágios da tomada de decisão (ROGERS, 2003):

**A. *Conhecimento*** - ocorre quando um indivíduo (ou outra unidade de tomada de decisão) é exposto à existência de uma inovação e ganha uma compreensão de como ela funciona.

Então, as predisposições dos indivíduos influenciam seu comportamento em relação às mensagens de comunicação sobre uma inovação e os efeitos que essas mensagens provavelmente terão. Os indivíduos tendem a se expor a ideias que estão de acordo com seus interesses, necessidades, atitudes e crenças existentes. A exposição seletiva e a percepção seletiva agem como uma exposição particularmente seletiva de persianas nas janelas de nossas mentes, no caso das mensagens de inovação, porque essas ideias são novas. Não podemos ter ideias consistentes e favoráveis sobre ideias que não encontramos anteriormente. O conhecimento de como fazer consiste em informações necessárias para usar uma inovação de forma adequada.

**B. *A persuasão*** - ocorre quando um indivíduo (ou outra unidade de tomada de decisão) forma uma atitude favorável ou desfavorável em relação à inovação. No estágio de persuasão, o indivíduo torna-se mais psicologicamente envolvido com a inovação. Ele ou ela busca ativamente informações sobre a nova ideia, decide quais mensagens considera credíveis, e decide como ela interpreta as informações recebidas. Assim, a percepção seletiva é importante para determinar o comportamento do indivíduo no estágio de persuasão, pois é no estágio de persuasão que uma percepção geral da inovação é desenvolvida. Tais percepções percebidas de uma inovação como sua vantagem relativa, compatibilidade e complexidade são especialmente importantes neste estágio.

Todas as inovações podem trazer algum grau de incerteza para um indivíduo, que normalmente não tem certeza do funcionamento da nova ideia e, portanto, busca o reforço social de outras pessoas de sua atitude em relação à inovação. O indivíduo quer saber se o seu pensamento está no caminho da luz na opinião dos pares. Mensagens de mídia de massa são muito gerais para fornecer o

tipo específico de reforço que o indivíduo precisa para confirmar suas crenças iniciais sobre a inovação.

A discrepância de atitude-uso é comumente chamada de "lacuna de KAP" (KAP refere-se a "conhecimento, atitudes, prática"). Portanto, a formação de uma atitude favorável ou desfavorável em relação a uma inovação nem sempre leva direta ou indiretamente a uma decisão de adoção ou rejeição.

**C. A decisão** - ocorre quando um indivíduo (ou outra unidade de tomada de decisão) se engaja em atividades que levam a uma escolha de adotar ou rejeitar a inovação. Para a maioria dos indivíduos, um meio de lidar com a incerteza inerente sobre as consequências de uma inovação é experimentar a nova ideia em uma base parcial. Na verdade, a maioria dos indivíduos não adota uma inovação sem experimentá-la primeiro em caráter experimental para determinar sua utilidade em sua própria situação. Uma maneira de lidar com a incerteza inerente sobre as consequências de uma inovação é testá-la para determinar sua utilidade em sua própria situação, sendo muitas vezes uma parte importante da decisão de adotar (Ex: amostra grátis, *free trial period*).

**D. A implementação** - ocorre quando um indivíduo (ou outra unidade de tomada de decisão) coloca uma nova ideia em uso. Até aqui a adoção de uma inovação é meramente um processo mental. Mas a implementação envolve uma mudança evidente de comportamento, à medida que a nova ideia é realmente colocada em prática.

A fase de implementação pode continuar por um longo período de tempo, dependendo da natureza da inovação. Eventualmente, chega-se a um ponto em que a nova ideia se torna institucionalizada como parte regular das operações em curso de um adotante. A inovação perde a sua qualidade distinta à medida que a identidade separada da nova ideia desaparece – concluída a fase de decisão de adoção.

Na fase de implementação a "reinvenção" é uma palavra apropriada para descrever o grau em que uma inovação é alterada ou modificada pelo usuário no processo de sua adoção e implementação (só foi descoberta sua existência quando pesquisaram a fase da implementação).

**E. A confirmação** - ocorre quando um indivíduo busca o reforço de uma decisão de inovação já tomada, mas ele ou ela pode reverter essa decisão anterior se for exposto a mensagens conflitantes sobre a inovação. Ao longo da etapa de confirmação, o indivíduo busca evitar um estado de dissonância ou reduzi-lo se ele ocorrer.

A Dissonância é a mudança de comportamento humano é muitas vezes motivada em parte por um estado de desequilíbrio interno ou dissonância, um estado mental desconfortável que um indivíduo procura reduzir ou eliminar. Um indivíduo dissonante é motivado a reduzir essa condição alterando seus conhecimentos, atitudes ou ações (FESTINGER, 1957).

A descontinuação é uma decisão de rejeitar uma inovação depois de adotada anteriormente. A descontinuação pode ser de dois tipos: (i) descontinuidade de substituição, em que uma ideia é rejeitada para adotar uma ideia melhor que a substituiu, e (ii) descontinuidade de desencanto, na qual os ideais rejeitados como resultado da insatisfação com seu desempenho.

### **2.4.3. Os atributos da inovação e sua taxa de adoção segundo Rogers**

Algumas inovações se difundem desde a primeira introdução até o uso disseminado em poucos anos. Rogers (2003) sugere cinco atributos pelos quais uma inovação pode ser descrita, mostra como as percepções dos indivíduos dessas características predizem sua taxa de adoção e discute a adoção excessiva.

A taxa de adoção é a velocidade relativa com a qual uma inovação é adotada por membros de um sistema social. Geralmente é medido como o número de indivíduos que adotam uma nova ideia em um período especificado, como um ano.

As percepções de uma inovação são uma importante explicação das diferentes taxas de adoção de uma inovação. A maior parte dela é explicada por cinco atributos: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, capacidade de teste e observabilidade.

**A. Vantagem relativa** - é o grau em que uma inovação é percebida como sendo melhor do que a ideia que ela substitui. O grau de vantagem relativa é frequentemente expresso como rentabilidade econômica, como transmitindo prestígio social, ou de outras formas. A natureza da inovação determina que tipo específico de

vantagem relativa (econômico, social e afins) é importante para os adotantes, embora as características dos adotantes em potencial também possam afetar quais subdimensões específicas de vantagem relativa são mais importantes. O status social conferido pela adoção de uma inovação é para muitos indivíduos um fator motivacional muito forte. Gabriel Tarde (1903) observou que a busca de status era uma principal razão para imitar o comportamento de inovação dos outros. Vantagem relativa é uma relação entre os benefícios esperados e os custos de adoção (subdimensões de inovação de vantagem relativa incluem rentabilidade econômica, baixo custo inicial, diminuição do desconforto, prestígio social, economia de tempo e esforço e imediatismo de recompensa).

B. **Compatibilidade com valores e crenças** - é o grau em que uma inovação é percebida como consistente com os valores existentes, as experiências passadas e as necessidades dos adotantes potenciais. A incompatibilidade de uma inovação com valores culturais pode bloquear sua adoção. A inovação pode ser compatível ou incompatível (i) com valores e crenças socioculturais, (ii) com ideias introduzidas anteriormente ou (iii) com as necessidades de inovações do cliente.

C. **Complexidade** - é o grau em que uma inovação é percebida como relativamente difícil de entender e usar. Qualquer ideia nova pode ser classificada quanto a complexidade-simplicidade. Algumas inovações são claras em seu significado para adotantes em potencial, enquanto outras não. Embora a evidência da pesquisa esteja longe de ser conclusiva. A complexidade de uma inovação, conforme percebida pelos membros de um sistema social, está negativamente relacionada à sua taxa de adoção.

D. **Testabilidade** - é o grau em que uma inovação pode ser experimentada em uma base limitada. Novas ideias que podem ser experimentadas em partes geralmente serão adotadas mais rapidamente do que as inovações que não são divisíveis. A testabilidade de uma inovação, como percebida pelos membros de um sistema social, está positivamente relacionada à sua taxa de adoção.

E. **Observabilidade** - é o grau em que os resultados de uma inovação são visíveis aos outros. Os resultados de algumas ideias são facilmente observados e comunicados a outros, enquanto algumas inovações são difíceis de descrever a outras. A observabilidade de uma inovação, percebida por membros de um sistema social, está positivamente relacionada à sua taxa de adoção.

#### **2.4.4 Estudos no Brasil que abordam sobre a Teoria da difusão da Inovação**

Foi realizada uma busca na base de dados de teses e dissertações da Capes em dezembro de 2021 utilizando como palavras chaves: Teoria da Difusão e Inovação e Rogers, no período de 2016 a 2020. Foram identificados 668.917 materiais. Sendo destas 397279 dissertações de mestrado e 172955 teses de doutorado. Divididas em 9 áreas do conhecimento:

1. CIÊNCIAS AGRÁRIAS (62899)
2. CIÊNCIAS BIOLÓGICAS (41993)
3. CIÊNCIAS DA SAÚDE (102226)
4. CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA (57549)
5. CIÊNCIAS HUMANAS (107808)
6. CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (93965)
7. ENGENHARIAS (69168)
8. LINGUÍSTICA, LETRAS E ARTES (41285)
9. MULTIDISCIPLINAR (92047)

Dos materiais apresentados aos Programas de Administração foram encontrados 12.024. Dos materiais observados nota-se que a teoria da difusão da Inovação vem sendo amplamente utilizada em várias áreas do conhecimento com aplicabilidades distintas entre si, porém, com confluências relativas à busca pela inovação em diferentes setores, serviços, processos e aplicações diversas.

Como esse estudo não se concentra em investigar a amplitude, ou ainda, fazer uma análise bibliométrica da utilização desta teoria, realizou-se uma busca em materiais científicos que pudessem direcionar uma compreensão de algumas abordagens no contexto brasileiro. Em 2007, Gomes apresentou um modelo de orientação para que gestores de micro e pequenas empresas conseguissem se apoiar na aplicação da Teoria da Difusão e Inovação, visando fomentar um pensamento direcionado a condução estratégica que as organizações contemporâneas precisam incorporar no contexto contemporâneo.

Oliveira (2014) sugeriu que o modelo sugerido por Rogers e Everett poderia subsidiar também a educação, especialmente no contexto da aprendizagem virtual, propondo então, a mudança de mentalidade das instituições para que fosse possível

proporcionar um ambiente de aprendizagem mais equitativo entre as instituições no contexto da inovação, seja ela enquanto instituição, seja enquanto matéria de ensino.

Almeida, Farias e Carvalho (2017) propuseram que a teoria da difusão e inovação pode servir como norteador na adoção de novos *Drivers* em serviços de saúde. No entanto, Ferreira, Ruffoni e Carvalho (2017) ao realizar um estudo sobre a dinâmica da difusão no contexto brasileiro, observaram que apesar de ser bastante abrangente, a teoria de Rogers (2003) tem sido adotada quase de maneira independente de acordo com a área investigada, que em consequência, se apresentam em diferentes estágios. Santos (2019) observou que embora a teoria da difusão da inovação sustente as necessidades teóricas, é necessário compreender que a adoção de TI no nível organizacional é influenciada por fatores de eficiência técnica e fatores institucionais, propondo um quadro teórico inicial.

### 3. METODOLOGIA

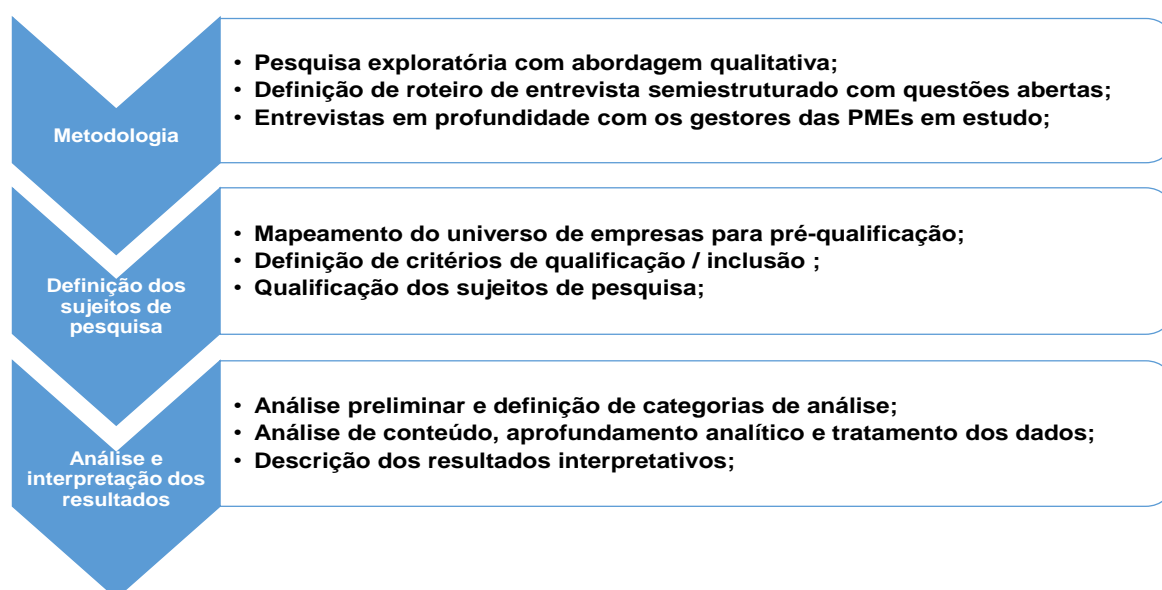
Neste capítulo descreveremos a metodologia de pesquisa que foi empregada, a abordagem utilizada, como foi realizada a coleta dos dados, e a forma pela qual procedeu-se com a análise dos dados encontrados.

Dado que o propósito do estudo foi identificar se ao passar por um processo de consultoria de gestão ocorreu mudança na mentalidade de gestores de PMEs, e se a adoção deste processo seguiu os atributos da teoria de difusão de inovação, a pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo exploratório com abordagem qualitativa, sendo a coleta de dados realizada através de entrevistas semiestruturadas com gestores de PMEs utilizando-se de um roteiro de entrevista com questões abertas. Para a análise dos dados procedeu-se inicialmente pela definição da categoria de análise com auxílio do software Nvivo na geração de uma nuvem de palavras e em seguida seguiu-se com base no protocolo de análise de conteúdo (BARDIN, 2010).

Para melhor visualização, antes da composição teórica das etapas, realizou-se um diagrama explicativo (figura 2):

**Figura 2 – Diagrama Metodológico**

#### DIAGRAMA METODOLÓGICO



Fonte: Elaboração própria

A partir do diagrama da figura 2, buscou-se na literatura a fundamentação para cada etapa apresentada.

### **3.1. Estudo Exploratório**

O presente estudo foi realizado através de pesquisa exploratória, à medida que procurou-se identificar se houve a mudança de mentalidade dos gestores de PMEs e se este processo seguiu os atributos da teoria de difusão de inovação. Os estudos exploratórios são “todos aqueles que buscam descobrir ideias e soluções, na tentativa de adquirir maior familiaridade com fenômeno de estudo” (SELLTIZ *et al.*, 1974). Para Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão. Gil (2002) destaca que as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema.

### **3.2. Abordagem Qualitativa**

A abordagem qualitativa para este trabalho se fundamentou no fato de que o pesquisa não teve um cunho de quantificar resultados, mas sim de interpretar os dados levantados nas entrevistas de campo. Segundo Richardson (1985, p. 102) “o objetivo fundamental da pesquisa qualitativa não reside na produção de opiniões representativas e objetivamente mensuráveis de um grupo; está no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno”. Seguindo essa linha de raciocínio, Denzin e Lincoln (2006), destacam que a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. Pode-se destacar ainda, Vieira e Zouain (2005), que afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem.



### **3.3. Coleta de dados**

O primeiro passo para a coleta de dados foi o desenvolvimento de um roteiro de entrevista com questões abertas que foram pensadas de forma a cobrir os objetivos da pesquisa. Além disso, as questões tinham como pano de fundo os atributos de inovação propostos por Rogers de forma a permitir que o pesquisador se aprofundasse no entendimento dos resultados do processo de consultoria e sua aderência a estes atributos.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas desenvolvidas com os oito gestores de PMEs que passaram por um processo de consultoria em gestão e foram pré-selecionados em um universo de 21 gestores de PMEs contatados inicialmente.

Segundo Rubin e Rubin (2011), um ponto forte da entrevista em profundidade é que os pesquisadores exploram em detalhes as experiências, motivos e opiniões de outros, e, aprendem a ver o mundo de perspectivas diferentes da sua. Na entrevista semiestruturada, o pesquisador tem um tópico específico para aprender, prepara antecipadamente um número limitado de questões e planeja para perguntar questões de verificação e aprofundamento Rubin e Rubin (2011). Segundo Laville e Dionne (1999), a entrevista semiestruturada é o tipo mais usual de entrevista e baseia-se em um roteiro constituído de uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista. As questões abertas são aquelas que permitem liberdade ilimitada de respostas ao informante, e segundo Cervo e Bervian (2002) possibilitam respostas mais ricas e variadas. Diante do exposto, a entrevista semiestruturada, com roteiro com questões abertas, foi o método escolhido como o mais adequado para a realização deste trabalho, uma vez que buscou-se entender a mudança de mentalidade do gestor de PME, permitindo desta forma uma melhor compreensão do fenômeno pesquisado.

#### **3.3.1 Ferramenta para entrevista**

Conforme já descrito, as entrevistas foram realizadas com base em um roteiro de entrevista com questões abertas. Segundo Gil (2002) o fato de utilizar entrevistas semiestruturadas possibilita ao pesquisador estabelecer o roteiro das entrevistas,

organizando as questões, entretanto, deve-se considerar a necessidade da formulação de novas perguntas durante a condução do processo de entrevista em virtude da possibilidade de surgirem alguns fatos relevantes que necessitem de aprofundamento para as conclusões do estudo, e desta forma, é importante que as perguntas estejam alinhadas ao entendimento do objeto em estudo. Triviños (1990) afirma que as entrevistas semiabertas partem de questionários básicos apoiados em teorias ou hipóteses que interessam a pesquisa, e em seguida, oferecem novo campo interrogativo oriundo de novas hipóteses que surgem diante das respostas dos informantes. Assim, as questões foram desenvolvidas para entender se o processo de adoção de uma consultoria segue os atributos da teoria da Lei da difusão da inovação. As questões do questionário apresentadas no Apêndice A foram as questões guia que se utilizou durante as entrevistas, servindo de base, com aprofundamento no transcorrer das entrevistas.

### **3.3.2 Definição e categorização dos sujeitos de pesquisa**

O critério utilizado para definição e categorização dos sujeitos de pesquisa foi por conveniência. De acordo com Gil (2002), a amostra por conveniência é aquela possível para o pesquisador atuar dentro de um intervalo de tempo, aplicando o critério de seleção de inclusão de sujeitos e, que houve receptividade por parte destes nas coletas realizadas. Conforme indicado por Richardson (1985) e Triviños (2008), a validade da pesquisa qualitativa não se dá pelo tamanho da amostra, como na quantitativa, mas, sim, pela profundidade em que a pesquisa é realizada. Vergara (1997) destaca que universo, ou população, é o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto do estudo, e o número de sujeitos de pesquisa neste caso, é uma parte do universo escolhido selecionada a partir de um critério de representatividade.

Não houve um sequenciamento independente entre as etapas de pré-qualificação das empresas e realização das entrevistas, uma vez que novas empresas foram sendo contatadas a fim de se buscar o universo de empresas para a fase das entrevistas.

Os sujeitos de pesquisa foram formados por oito gestores de PME em um universo de 21 empresas inicialmente contatadas. Não houve um critério para seleção

*a priori* do universo destas 21 empresas, mas sim foram todas as empresas identificadas e recrutadas por meio da rede de relacionamentos do pesquisador, as quais sabidamente já tinham passado por um processo de consultoria. Todas as empresas, portanto, são do estado do Rio de Janeiro, e para definição das oito empresas a seguir na pesquisa utilizou-se como critério de qualificação/inclusão os seguintes aspectos: (i) disponibilidade do gestor principal para participar da entrevista; (ii) Ter passado pelo processo de consultoria dentro dos últimos cinco anos; (iii) O foco da consultoria ter tido como abordagem principal a gestão empresarial.

A definição do critério para seleção dos entrevistados passou então, pela aderência do sujeito e empresa à estas premissas estabelecidas. O universo das 21 empresas contatadas foi identificado através da rede de contatos do pesquisador e através de indicação de outras consultorias ou mesmo gestores de PMEs que aceitaram o convite para passarem pela entrevista.

Uma importante questão que foi observada na seleção dos sujeitos foi sua acessibilidade, ou sua predisposição em contribuir de forma aberta com informações, além disso, o entendimento do escopo e foco de trabalho da consultoria. Para tanto, procedeu-se com uma conversa informal pelo telefone com o gestor principal da empresa e posterior visita às instalações.

No contato inicial via telefone, além de se proceder com a explicação dos objetivos do estudo, se deu início ao processo de qualificação das empresas para a entrevista. Nesta abordagem buscou-se verificar a disponibilidade de acesso as informações, a concordância para realização da entrevista e o entendimento do trabalho que foi implementado pela consultoria principalmente quanto ao seu escopo, duração e período. Em muitos casos os gestores contatados questionaram sobre o nível das informações que deveriam estar passando o que foi prontamente esclarecido. Na visita às instalações das empresas buscou-se um aprofundamento do trabalho realizado pela consultoria de forma a elucidar o foco da consultoria empregada e assim verificar a adesão aos critérios de inclusão.

Isto posto, podemos dizer que o critério de seleção por aderência ao objeto de estudo foi pertinente, principalmente considerando a pré-seleção que foi feita pelo pesquisador no universo das empresas contatadas, onde após considerar critérios de inclusão, obteve-se ao final apenas oito gestores de PMEs para realização das entrevistas. Segundo Vergara (1997) a seleção dos sujeitos de pesquisa pode ser

classificada como não probabilística, sendo que a seleção foi feita por acessibilidade e tipicidade, onde os elementos pesquisados são considerados representativos da população-alvo.

É importante destacar aqui que o pesquisador para verificar a aderência e até mesmo a relevância que o entrevistado teria para a realização da presente pesquisa, além de realizar uma conversa informal por telefone, procedeu em alguns casos com uma visita a campo o que foi também considerado importante na seleção dos sujeitos de pesquisa pois demonstrou maior abertura e acessibilidade para obtenção de informações e realização das entrevistas.

### **3.3.3 Realização das entrevistas**

As entrevistas foram realizadas através da plataforma *zoom* o que possibilitou a gravação em tempo real, sendo que três dos oito gestores entrevistados pediram para que não houvesse a gravação da imagem, mas somente do áudio, mesmo assim a profundidade na qual a entrevista transcorreu não prejudicou sua qualidade. Os entrevistados assinaram o termo de autorização em participar da pesquisa, conforme Apêndice B.

### **3.3.4 Tratamento dos Dados**

As entrevistas foram transcritas e as falas reunidas, e então buscou-se o auxílio do software NVivo gerando uma nuvem de palavras, com intuito de formar as categorias de análise. No entanto, o resultado que surgiu do software através da nuvem de palavras não foi conclusivo para definição das categorias. Desta forma, decidiu-se por definir as categorias de análise “*a priori*” relacionando-se aos cinco atributos de inovação descritos na teoria de Rogers.

As informações foram tratadas utilizando-se o protocolo de análise de conteúdo (BARDIN, 2010), que apresenta as seguintes etapas no seu processamento:

1) Pré-análise - onde, o pesquisador vai realizar a “escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final”;

2) Descrição analítica: o material é submetido a um estudo aprofundado orientado pelas hipóteses e pelo referencial teórico. Procedimentos como a

codificação, a categorização e a classificação são básicas nesta fase, buscam-se sínteses coincidentes e divergentes de ideias;

3) Interpretação referencial: a reflexão e a intuição com embasamento nos materiais empíricos estabelecem relações, aprofundando as conexões das ideias. Nessa fase, o pesquisador aprofunda sua análise e chega resultados mais concretos da pesquisa.

Ainda segundo este protocolo a análise de conteúdo foi desenvolvida para obedecer às categorias definidas no transcorrer da tabulação dos dados das entrevistas. Vale ser ressaltado que com o auxílio do software NVivo formou-se uma nuvem de palavras da qual foram extraídas palavras chaves correlatas aos atributos de adoção de inovação de Rogers (2003), o que serviu de base para a definição das categorias.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os principais resultados obtidos nas entrevistas, bem como, a discussão destes dados de acordo com as categorias obtidas.

### 4.1 Universo de pesquisa

O resumo da quadro 1 abaixo apresenta o universo das 21 empresas contatadas inicialmente por meio de seus gestores.

Quadro 1- Caracterização das empresas

Empresa	Porte	Ramo de Atuação	Localização	Pré-qualificação	Foco da Consultoria	Adesão ao tema
1	Médio	Indústria de colchões	Maricá - RJ	Telefone	Gestão Empresarial	Sim
2	Pequeno	Indústria de Laticínio	Valença - RJ	Telefone e visita às instalações		Sim
3	Médio	Mercado Varejista de Alimentos	Campo Grande - Rio de Janeiro	Telefone e visita às instalações		Sim
4	Médio	Transportadora	Duque de Caxias - RJ	Telefone e visita às instalações		Sim
5	Médio	Distribuidora de alimentos	Duque de Caxias - RJ	Telefone e visita às instalações		Sim
6	Médio	Distribuidora de alimentos	Penha - Rio de Janeiro	Telefone e visita às instalações		Sim
7	Médio	Mercado Atacadista de Alimentos	Penha - Rio de Janeiro	Telefone e visita às instalações		Sim
8	Médio	Indústria de Bebidas	São João de Meriti - RJ	Telefone e visita às instalações		Sim
9	Pequeno	Fabricação de roupas íntimas	Friburgo - RJ	Telefone	Replanejamento financeiro	Não
10	Médio	Construtora	Barra da Tijuca - Rio de Janeiro	Telefone e visita às instalações		Não
11	Pequeno	Comércio de Roupas	Campo Grande - Rio de Janeiro	Telefone		Não
12	Pequeno	Casa de festas	Campo Grande - Rio de Janeiro	Telefone		Não
13	Pequeno	Indústria de condimentos	São João de Meriti - RJ	Telefone		Não

14	Pequeno	Fabricação de Embutidos	Itaboraí - RJ	Telefone e visita às instalações	Replanejamento financeiro (Não concluído)	Não
15	Pequeno	Restaurante	Barra da Tijuca - Rio de Janeiro	Telefone e visita às instalações		Não
16	Pequeno	Armazenagem de alimentos	Penha - Rio de Janeiro	Telefone e visita às instalações	Implantação de software de controle de estoque	Não
17	Pequeno	Transportadora	Friburgo - RJ	Telefone		Não
18	Pequeno	Distribuidora de bebidas	Duque de Caxias - RJ	Telefone	Planejamento tributário	Não
19	Médio	Mercado Atacadista de Alimentos	Acari - Rio de Janeiro	Telefone e visita às instalações		Não
20	Médio	Indústria de Laticínio	São Fidelis - RJ	Telefone e visita às instalações	Revisão dos processos de trabalho	Não
21	Pequeno	Transportadora	Pavuna - Rio de Janeiro	Telefone	Sistemática de custeio por roterização	Não

Fonte: elaboração própria

As informações obtidas durante a visita às instalações das empresas permitiram um aprofundamento sobre o escopo de trabalho da consultoria que havia sido declarado inicialmente pelos gestores. Isto gerou um entendimento mais abrangente sobre o trabalho realizado possibilitando desta forma agrupar as empresas de acordo com foco da consultoria implementada conforme destacada no quadro 1.

As empresas cujos gestores declaram escopos com abrangência as questões de gestão administrativa e financeira, modelo de gestão, estratégia e implantação de controladoria, foram agrupados como foco da consultoria de Gestão Empresarial, foco este, definido como um dos critérios de inclusão e, por conseguinte abrangem as oito empresas que aderiam ao tema e seguiram no estudo. Vale observar que em uma empresa investigada, apesar do gestor destacar a implantação de controladoria como sendo o escopo da consultoria, na visita de campo pode-se perceber que em última instância se tratava na construção de uma base de informações com um painel de indicadores, a qual passou a ser a base da gestão da empresa.

Seguindo na análise dos dados do quadro, observa-se um segundo grupo com sete empresas cujo foco da consultoria foi descrito como replanejamento

financeiro. Vale destacar que neste grupo os escopos informados pelos gestores abordavam questões financeiras da empresa, seja por problemas de caixa, inadimplência com bancos ou outros credores, o que em última instância era a necessidade premente da empresa. Em quatro destas sete empresas, pelas informações apuradas no contato via telefone, pode-se concluir que o escopo da consultoria teve como foco exclusivamente questões financeiras, não se procedendo então com a visita de campo, optando-se por descartá-las pela não adesão ao critério do tema. Pode-se verificar em duas destas sete empresas apesar do escopo da consultoria ter sido destacada quanto as questões financeiras, na prática, durante a visita à campo, observou-se envolver práticas gerenciais, mas por outro lado, os gestores declaram que o trabalho não foi concluído por dificuldades financeiras o que não traria acessibilidade e clareza dos dados e desta forma os gestores não foram incluídos na lista de entrevistados.

Identificou-se ainda seis empresas com escopo da consultoria focada em critérios estritamente técnicos como planejamento tributário (duas), implantação de software de controle de estoque (duas), revisão de processos de trabalho (uma) e sistemática de custeio (uma), não tendo, por conseguinte, adesão aos critérios de inclusão.

Focando nas oito empresas selecionadas pela aderência aos critérios de inclusão observa-se que seis delas são do setor de alimentos, uma de transporte e uma fabricante de colchões, com a predominância então do setor de alimentos. Três das oito empresas são do ramo industrial, cinco são do ramo de comércio sendo dois mercados e duas distribuidoras e uma empresa do ramo de logística. Observa-se ainda é que sete das empresas são de médio porte e somente uma é de pequeno porte.

#### **4.2 Perfil dos Entrevistados**

A quadro 2 destaca o perfil dos gestores das oito empresas pré-qualificadas para seguir na pesquisa.



Quadro 2- Perfil dos entrevistados

Gestor	Ramo da Atuação	Estado Civil	Idade	Formação Escolar	Pós-graduação / MBA	Mestrado / Doutorado
E1	Indústria de colchões	Separado	41 a 59 anos	Superior Completo	Não	Não
E2	Indústria de Laticínio	Casado	18 a 40 anos	Superior Completo	Não	Não
E3	Mercado Varejista de Alimentos	Casado	41 a 59 anos	Superior Completo	Gestão de Empresas	Não
E4	Transportadora	Casado	41 a 59 anos	Superior Completo	Não	Não
E5	Distribuidora de alimentos	Casado	18 a 40 anos	Superior Completo	Finanças e Gestão de Processos	Não
E6	Distribuidora de alimentos	Casado	> 60 anos	Ensino Médio	Não	Não
E7	Mercado Atacadista de Alimentos	Casado	41 a 59 anos	Ensino Médio	Não	Não
E8	Indústria de Bebidas	Casado	> 60 anos	Ensino Médio	Não	Não

Fonte: elaboração própria

Dentre os oito gestores entrevistados, sete são casados e somente um é solteiro. Quatro gestores, estão na faixa de 41 a 59 anos, dois possuem mais de 60 anos e também dois estão na faixa entre 18 e 40 anos. Dentre os gestores entrevistados cinco possuem formação superior completa e três cursaram apenas até o ensino médio. Somente dois gestores possuem alguma pós-graduação, sendo que 1 cursou 2 pós graduações e nenhum deles possui mestrado ou doutorado.

No quadro 3 apresenta-se a duração das oito entrevistas realizadas com os gestores das empresas, sendo que o tempo total de material produzido foi de 6 h 12 minutos, os quais foram gravados e posteriormente transcritos na íntegra para que fosse possível o tratamento no programa Nvivo, categorização e, por fim, a realização da análise qualitativa e categorização.

Quadro 3- Duração das entrevistas

Gestor	Ramo da Atuação	Cargo do Entrevista	Duração da entrevista	Plataforma utilizada
E1	Indústria de colchões	Sócio Administrador	50'	Zoom com gravação de áudio e vídeo
E2	Indústria de Laticínio	Sócio não administrador	40'	Zoom com gravação de áudio
E3	Mercado Varejista de Alimentos	Sócio não administrador	42'	Zoom com gravação de áudio
E4	Transportadora	Gerente de Controladoria	49'	Zoom com gravação de áudio e vídeo
E5	Distribuidora de alimentos	Gerente Geral	53'	Zoom com gravação de áudio e vídeo
E6	Distribuidora de alimentos	Sócio Administrador	56'	Zoom com gravação de áudio
E7	Mercado Atacadista de Alimentos	Sócio Administrador	44'	Zoom com gravação de áudio e vídeo
E8	Indústria de Bebidas	Sócio Administrador	38'	Zoom com gravação de áudio e vídeo

Fonte: elaboração própria

### 4.3 Perfil das organizações

Como já aludido acima, sete das empresas possuem médio porte, apenas uma empresa possui pequeno porte. Todas elas possuem mais de cinco anos de existência, sendo que apenas duas possuem menos de 10 anos. Isso nos traz uma característica importante, colocando estas organizações fora dos dados estatísticos de empresas que morrem nos primeiros cinco anos (SEBRAE, 2017).

Com relação ao ramo de atividade, seis delas são do setor de alimentação e bebidas, e duas são de outros setores. Nota-se que o setor de alimentação e bebidas possui um fluxo muito alto que necessitam de informações concretas em curto prazo para tomada de decisão e controle. Já com relação ao faturamento mensal, apenas uma (a empresa de pequeno porte) possui faturamento inferior a 1 milhão de reais mensal. Esta empresa também é a mais nova, com apenas cinco anos de existência. As outras por sua vez variam o faturamento de 1,5 a 8 milhões de reais mensais. O número de funcionários varia de 12 a 200, porém, no setor de alimentação e bebidas o número máximo é de 82.

No quadro 4 abaixo é possível observar a seleção das empresas de acordo com o porte, ramo de atividade, faturamento mensal, número de funcionários e tempo de vida da empresa.

Quadro 4- Características das empresas

Empresa	Gestor	Porte da Empresa	Ramo de atividade	Faturamento Mensal	Número de Funcionários	Tempo da Empresa
17	E1	Médio	Indústria de colchões	R\$ 4 milhões	100	11
10	E2	Pequeno	Indústria de Laticínio	R\$ 400 mil	12	5
11	E3	Médio	Mercado Varejista de Alimentos	R\$ 1,5 milhão	48	39
15	E4	Médio	Transportadora	R\$ 4,2 milhões	200	19
4	E5	Médio	Distribuidora de alimentos	R\$ 5 milhões	70	7
1	E6	Médio	Distribuidora de alimentos	R\$ 8 milhões	82	20
18	E7	Médio	Mercado Atacadista de Alimentos	R\$ 8 milhões	35	11
6	E8	Médio	Indústria de Bebidas	R\$ 1,5 milhão	65	57

Fonte: elaboração própria

Como já aludido anteriormente, considerando o tempo de vida das empresas, todas possuem acima de cinco anos sendo que a mais velha 57 anos de existência e a segunda mais velha com 39 anos, já passaram por transferência geracional tendo inclusive a entrevista sido realizada com os sucessores, sendo que em uma delas, ainda que não de forma direta, existe a participação do fundador na gestão como membro da diretoria.

Oliveira (2015), aponta que para que a consultoria tenha êxito, exigirá por parte de seus envolvidos a inclinação a mudanças. Como observado acima, a estabilidade de vida da organização pode ser considerada um dos fatores que proporcionaram um ambiente inclinado a inclinação de mudanças. Assim, na sequência deste estudo será observado os conteúdos das falas dos gestores, dentro dos critérios de análise de Bardin (2010).



A leitura da nuvem de palavras não nos permitiu uma definição direta das categorias de análise, de forma que este recurso não foi suficientemente valioso para a categorização. As palavras de maior destaque que emergiram na figura 3 foram as seguintes: “processo”, “consultoria”, “empresa” e “mercado”. Estas, por exemplo, não trouxeram resposta alguma para a categorização. Por outro lado, houve uma grande dispersão de palavras significativas com pesos relativamente equivalentes que poderiam trazer algum significado, porém a dispersão e número de palavras também não ajudou na definição de categorias. Isto posto, buscou-se na figura aquelas palavras que durante as entrevistas se destacaram dentro dos diálogos dos gestores em relação as suas experiências na incorporação da inovação após a difusão e compartilhamento dos conhecimentos que ocorrem com o processo de consultoria.: Dentre essas palavras surgiram com certo destaque os termos “verdade”, “trabalho”, “mudança”, “mercado”, “gestão”, “resultado”, “processo”, “tempo”, “experiência”, “sistema”, ‘decisão”, dentre várias outras que apresentaram significância quando associadas aos cinco atributos propostos na teoria da difusão e inovação, ou seja: 1) Vantagem relativa; 2) Compatibilidade com valores e crenças; 3) Complexidade; 4) Testabilidade; e, 5) Observabilidade.

Buscou-se então a equivalência entre os cinco atributos e as palavras que emergiram das falas dos entrevistados observando-se as principais características de cada atributo conforme pode ser observado no quadro 5 a seguir:

Quadro 5 - Atributos e equivalências

ATRIBUTO	CARACTERÍSTICAS	PALAVRAS
<b>Vantagem Relativa</b>	Grau na qual a inovação é percebida como melhor que a ideia que substituiu, podendo ser: Rentabilidade econômica, baixo custo inicial, diminuição do desconforto, prestígio social, economia de tempo e esforço e imediatismo de recompensa.	RESULTADOS; CAIXA; GESTÃO;
<b>Compatibilidade com valores e crenças</b>	Grau na qual a inovação é percebida como consistente com valores e experiências passadas e necessidade dos adotantes: (i) com valores e crenças socioculturais, (ii) com ideias introduzidas anteriormente ou (iii) com as necessidades de inovações do cliente.	VERDADE; PESSOAL; EXPERIÊNCIA; EQUIPE

<b>Complexidade</b>	Grau no qual uma inovação é percebida como difícil de entender e utilizar, dificuldade de implementação onde maior a complexidade menor a taxa de adoção;	CONHECIMENTO; TRABALHO; SISTEMA; DECISÃO; INFORMAÇÕES
<b>Testabilidade</b>	Grau no qual uma inovação pode ser experimentada, facilidade de experimentação, onde maior percepção dos membros do sistema social maior a taxa de adoção;	VENDA; VISÃO; DECISÃO; MUDANÇA; GESTORES
<b>Observabilidade</b>	Grau no qual os resultados de uma inovação são visíveis aos outros;	RESULTADO; VISÃO; MELHORIA

Fonte: elaboração própria

A análise demonstrada das informações acima não foi conclusiva de forma direta para definição das categorias de análise e, desta forma, como o objetivo da pesquisa se volta para os atributos de inovação descritos por Rogers, descreveu-se então as categorias de análise de forma a retratar o que representaria em termos de gestão empresarial cada atributo, construindo-se para cada um dos atributos uma categoria de análise correlata, chegando-se então às categorias abaixo descritas:

- Questões econômicas e sociais compreendidas como vantagem relativa;
- A inovação como processo aceito e incorporado pelos gestores;
- A complexidade na adoção de novos conhecimentos;
- Capacidade de testar para inovar;
- Os resultados são observados pelos atores envolvidos.

Definidas as categorias, passou-se a analisar as citações dos entrevistados que estariam diretamente relacionadas a cada categoria de análise e, por conseguinte, aos atributos de Rogers. No quadro 6, é possível observar um resumo desta análise onde os atributos e as categorias foram associadas a exemplos de falas que foram utilizadas pelos gestores entrevistados.

Quadro 6 - Categoria de análise x atributos x falas

<b>ATRIBUTO</b>	<b>CATEGORIA DE ANÁLISE</b>	<b>CITAÇÕES DOS ENTREVISTADOS</b>
Vantagem Relativa	Questões econômicas e sociais	(E3) ...com o trabalho que foi sendo feito passamos a ganhar muito mais dinheiro. Hoje nosso resultado operacional é 8%.

	compreendidas como vantagem relativa.	(E4) Essa empresa foi a primeira empresa no Estado do Rio de Janeiro a adquirir carro elétrico. (E6) A empresa passou a ter os números, a visualizar os números, não só os de hoje, mas fazer a previsão do amanhã.
Compatibilidade com valores e crenças	A inovação como processo aceito e incorporado pelos gestores.	(E2) Hoje podemos dizer que temos o domínio da empresa e estamos efetivamente no comando dela. (E3) Nós não tínhamos noção do que a análise dos números podia fazer. Passamos a ter uma visão muito completa de resultado. (E5) ...estava muito além do que esperávamos porque quando iniciamos o processo não tínhamos a visão de tudo que seria feito.
Complexidade	A complexidade na adoção de novos conhecimentos.	(E1) Quando foi apresentada essa ferramenta, as ferramentas para eles, houve uma euforia, houve uma motivação. (E3) As recomendações? Foi sim difícil de implementar, mas não era difícil de entender. (E4) A mudança principal é no modelo dele de gerir o negócio, ou seja, que era 100% empírico, e hoje ... está bem compartilhado o processo decisório.
Testabilidade	Capacidade de testar para inovar.	(E2) ...hoje temos muita clareza de toda numerologia da empresa. Desde a precificação do produto até o resultado final. (E6) Então, realmente a gente precisou de um trabalho bem consistente em termos de redução de custos, redução de despesa para salvar as operações... (E7) Então houve melhoras físicas, melhoras de vendas, redução de custos, organização de loja.
Observabilidade	Os resultados são observados pelos atores envolvidos.	(E1) Eu tive o trabalho de fazer, de pegar o que era feito antes e o que passou a ser feito depois da nossa gestão, da consultoria em si que foi praticada na empresa. (E5) Eu acho que foi mais a questão de: agora eles têm tempo para ser estratégicos. (E8) Como já falei hoje trabalho focado na gestão de uma equipe que toca a empresa. Ocupo parte do meu tempo com contatos.

Fonte: elaboração própria

Na sequência deste trabalho serão apresentadas cada uma destas categorias com análise frente as falas dos entrevistados.

#### 4.4.1 Questões econômicas e sociais compreendidas como vantagem relativa

De acordo com a Teoria de Difusão e Inovação, o atributo da vantagem relativa será identificado, como o próprio nome acusa, de acordo com a percepção dos atores envolvidos, especialmente na percepção de que os processos adotados são melhores que os anteriores. Rogers (2003) destaca que a natureza da inovação determina em grande parte o tipo específico de vantagem relativa que é importante para os adotantes, embora as características dos potenciais adotantes também afetem quais dimensões de vantagem relativa são mais importantes. Na fala dos entrevistados essa relação fica clara quando se percebe as mudanças nos processos e, conseqüentemente na mentalidade dos gestores com relação a sua respectiva importância. Observou-se durante as entrevistas que as respostas de cada qual dos entrevistados focou naquilo que a consultoria trouxe de relevante, conforme suas percepções, frente aos problemas que estavam enfrentado. Ainda que os métodos, práticas e/ou ferramentas incorporadas pela consultoria fossem clássicos, eram percebidos como inovadores em seus modus operandi incorporando vantagens relativas no modelo de gestão:

*Não tinha DREs gerenciais, não tinha governança, não tinha aparelhamento fabril adequado, não tinha comercial, um setor comercial que a gente pudesse explorar. Tínhamos uma gordura muito grande por falta de visão e por falta de organização no pátio, vamos dizer, no campo, ali no pátio da fábrica (E1).*

*Na parte financeira, aquele DRE que ele fez as projeções com crescimento de volume passou a ser o orçamento da empresa e todos os meses temos reunião com o pessoal olhando os resultados. Coisa muito profissional. Temos indicadores financeiros, operacionais, de produção, de custo, muita coisa, e olhamos todos os meses se está melhorando ou piorando. (E2)*

Nota-se no conteúdo a percepção por parte do E1, de que o fato apenas da adoção de processos administrativos antes inexistentes, embora clássicos, são percebidos como inovadores, mesma percepção do E2. Segundo Lima (2000) a inovação se origina da busca e/ou geração de oportunidades ou das mudanças situacionais; além disso, representa uma vantagem competitiva para a empresa. Essas mudanças situacionais podem ser observadas nos trechos abaixo dos entrevistados E5, E6 e E7.



*Hoje eles (os donos) têm uma tranquilidade muito maior para poder focar em questões estratégicas, pensar no futuro da empresa, desenvolvimento de novos negócios, que eles acabavam não tendo nessa época. (E5)*

*A empresa hoje faz um orçamento para, na verdade, cuidar do ano seguinte, onde a empresa quer chegar. (E6)*

*Hoje, nesse mercado tão dinâmico que a gente vive, se a gente não tiver informação, a gente fica para trás. Então hoje eu tenho uma gama de opções de informação para me ajudar na tomada de decisão, sejam elas perfil de venda, horário de consumo, produtos mais vendidos, sazonalidades. (E7)*

Rogers (2003) enfatiza que a vantagem relativa é expressa muitas vezes pela rentabilidade econômica, que no caso da consultoria fornecerá subsídios tanto para que esta vantagem ocorra, quanto para que a percepção de prestígio e economia de tempo na gestão por parte dos *stakeholders*.

*Antes vendíamos entre 1000 e 1500 kg de queijo por semana com capitação de entre 1200 e 1500 litros dia. Hoje estamos com 6000 kg por semana com capitação de 5000 a 6000 litros por dia. O negócio aumentou muito e fomos nos organizamos operacional e administrativamente em paralelo. Hoje temos um planejamento de chegar a 15 mil litros dia em 2 anos falando de novos produtos. (E2)*

*Então, para a gente entender uma série de oportunidades, de gargalos, e começamos a atuar e criar uma metodologia de entendimento de custo, de custeio, centro de custos. Dali começou uma nova era em termos de informação, dados, objetivos e análise dentro da empresa (E4).*

Além da percepção pela inovação a implantação das recomendações da consultoria que passam a incorporar os processos existentes nas organizações consequentemente, passou subsidiar tomadas de decisões mais eficientes, onde mais uma vez, encontra-se a vantagem relativa de acordo com as alusões de Rogers (2003) sobre as premissas da Difusão da inovação. Estudos sobre os drivers que intervêm na adoção de inovações são capazes de tornar os processos de tomada de decisão mais eficazes, tanto para um indivíduo quanto para um nível do sistema organizacional, por meio de decisões políticas mais eficazes (ALMEIDA et. al. (2017):

*Passamos a ter uma calculadora para custeio do produto. Isso gera uma série de informações como DRE mensalmente, fluxo de caixa diariamente, os indicadores de produção, logística, tudo com metas. Temos que produzir o*

*queijo com até 5,5 litros de leite, o custo de logística deles tem de ficar abaixo de 3,5% e assim vai (E2).*

*Mas nesse período todo, isso mudou consideravelmente, esse modelo de nível de informação, a empresa hoje tem uma riqueza de detalhes e de informação para tomada de decisão muito grande e muito consistente. (E4)*

*Então aí você começa a ter uma tomada de decisão muito mais firme, porque você começa a enxergar os números de uma maneira muito mais equilibrada. Então você consegue ter a previsibilidade do que vai acontecer. E você então não fica vivendo às cegas. Você não toma decisões no amor, na emoção. Você toma as decisões de uma maneira equilibrada, com os números na sua frente, com todos os dados (E7).*

Segundo Luz, Oliveira e Ornelas (2004), a utilização da informação pelas organizações é um elemento indispensável, sendo um grande subsídio na tomada de decisões, além de permitir a previsão de tendências referentes aos objetivos e metas, bem como mercado, inovações e pesquisa e desenvolvimento. Esta afirmação dos autores, fica evidente no conteúdo das falas dos entrevistados E2, E4 e E7 acima, e reforçam ainda mais a questão da vantagem relativa frente a um novo modelo de gestão.

Outra vantagem relativa que aparece nos resultados está relacionada a implementação e/ou utilização de sistemas para melhoria da gestão do negócio e dos processos como um todo:

*Nós temos o sistema da Solidicom que é utilizado pela maioria dos mercados e até grandes supermercados usam. Ele é muito bom, lançamos ali todos as notas de entrada e boletos a pagar. A venda é automática. [...] O sistema é todo modular, tem o módulo financeiro, contábil, folha de pagamento, controle de estoque, mas não usávamos nem 10% do que ele fornecia. [...] tínhamos um resultado operacional de 5,5% mais ou menos e com o trabalho que foi sendo feito passamos a ganhar muito mais dinheiro. Hoje nosso resultado operacional é 8%. (E3)*

*Hoje nós, por exemplo, estamos numa fase aí, te digo numa fase comercial mais profunda. Nós estamos trabalhando melhor os nossos dados, procurando... adquirimos há pouco tempo programa para fazer essa gestão comercial melhorar, a visão do cliente. (E6)*

*Conseguimos acompanhar a venda diariamente por supervisão, quanto falta para a meta. Avaliamos as margens, sabemos os produtos mais rentáveis, sabemos o resultado no final do mês. Muita, muita informação. (E8)*

A incorporação então da tecnologia passa a ser considerada uma vantagem relativa percebidas na inovação, conforme apontam Figueiredo e Novaes (2005, p.9): “a vantagem derivada da inovação e desenvolvimento tecnológico, empresas podem preferir sub-contratar soluções ao invés de internalizar operações que necessitem de investimento tecnológico”. Essa implementação possibilitada através do processo de consultoria, permitiu com que os entrevistados conseguissem perceber as vantagens relativas da inovação, conforme pode ser observado nas falas seguintes:

*A gente passou realmente a ter um banco de informações, e aí de onde a gente tira os indicadores. O faturamento da empresa, qual é o meu percentual que eu gasto com determinado item, como funcionário, qual é a minha margem real da empresa, endividamento, estoque. A gente passou a ter esse banco de dados, que a gente se senta até mensalmente para poder analisar (E5).*

*Hoje temos um sistema que concentra todas as informações da empresa, comercial, financeira, contábil, tudo. Temos uma visão clara sobre como estamos frente as nossas metas de faturamento, margem, resultado final e de uma forma muito ágil. (E8)*

Almeida et. al. (2017) realizaram um estudo onde demonstraram que a vantagem relativa da Teoria da Difusão da Inovação também pode ser apontada como sendo proficiência do uso da tecnologia, apontando que esta proficiência se dá quando os atores organizacionais incorporam estas tecnologias e conseguem beneficiar-se dos demais fatores que caracterizam a sua incorporação.

O poder de inovar está, por um lado, na capacidade de se adquirir informação por meio de interações com o ambiente, especialmente a inserção em redes e, por outro lado, na capacidade de integrar e tratar esta informação, através de interações internas para produzir conhecimento novo (FERREIRA; RUFFONI; CARVALHO, 2017), o que ficou evidente em todas as entrevistas foi a questão da evolução na forma de gestão da empresa, onde está inovação promovia maior interação, maior discussão, que trouxeram para as organizações mais conhecimentos.

*E a gente fazia depois o acompanhamento dos resultados dentro do sistema, que cada empresa tem o seu, mas que o resultado vai sendo analisado mês*

*a mês, todas as curvas, todas elas, o período sazonal. Tudo é acompanhado. Não passa nada sem acompanhamento, sem uma análise. (E1)*

*A interação entre os três mercados aumentou muito e temos reuniões mensais para discutir resultados, práticas, soluções, visões, estratégias, custos, e muito mais que nunca nos preocupamos. (E3)*

*Faz parte desse conselho um advogado empresarial, faz parte um contador, faz parte um economista, faz parte o vice-presidente dele e ele. E essa troca de ideias dentro do conselho, de objetivos, de estratégias, isso fez com que a empresa migrasse para outro caminho. (E4)*

*Hoje eles (Os donos) têm uma tranquilidade muito maior para poder focar em questões estratégicas, pensar no futuro da empresa, desenvolvimento de novos negócios, que eles acabavam não tendo nessa época. (E5)*

Por fim, no processo de questões econômicas e sociais como vantagem relativa, observa-se que a consultoria compreendeu o processo de trazer aos gestores novas perspectivas atuantes neste âmbito.

#### **4.4.2 A inovação como processo aceito e incorporado pelos gestores**

A consistência entre a inovação e valores socioculturais, experiências prévias e necessidades dos adotantes é apontado por Rogers (2003) como um dos atributos da adoção da inovação. Trazendo isso para a pesquisa, podemos inter-relacionar se as inovações que emergiram nas organizações através da consultoria estavam consistentes com as expectativas de seus gestores no tocante aos valores organizacionais e a adesão a suas experiências prévias e necessidades.

*Consultoria me deu um norte se eu continuaria ou não com o negócio, porque ela me deu o que eu precisava: saber se a empresa era viável ou não economicamente. (E1)*

*Eu achei que ficou melhor, porque assim, foi descobrindo tanta coisa que estava pior do que a gente imaginava que, no final, eu achei que acabou excedendo a expectativa. (E5)*

*Então, hoje a gente tem uma visão, um objetivo muito diferente do traçado inicialmente e, principalmente, por conta da consultoria. (E6)*

*Então, as expectativas traçadas lá no início mudaram totalmente com o trabalho da consultoria. A consultoria trouxe um outro ponto de vista sobre um outro prisma, um outro lugar para olhar sobre outros pontos de vista. O que antes era impossível para a gente, como abrir uma nova unidade, a gente*

*começa a pensar, começa a fazer conta, começa a ver a viabilidade desse negócio. (E7)*

Embora a inovação como processo incorporado pelos gestores ser apontada como um processo muito próximo ao conceito da relatividade (FIGUEIREDO e NOVAES, 2005), a incorporação pela inovação se diferencia pela mudança de consciência de forma continuada, sendo percebida pelos gestores como aspecto positivo responsável por trazer resultados imediatos e futuros, resultando em uma mudança de comportamento.

Essa mudança tem que estar compatível com os objetivos da organização, e, portanto, refletir em benefícios implementados nos processos, e, conseqüentemente, na pesquisa realizada.

Para Santos (2019, p.4) a compatibilidade é apontada na medida o “quanto a inovação é percebida como sendo consistente com os valores existentes, necessidades e experiência passada dos adotantes potenciais”. Esta concepção pode ser encontrada nas falas dos gestores da seguinte forma:

*Hoje podemos dizer que temos o domínio da empresa e estamos efetivamente no comando dela. Gosto deste conceito de comandar a empresa, não quer dizer ser centralizador ou autoritários, mas saber o que está fazendo, ter controle para tomar decisões com assertividade e poder direcionar os rumos futuros que se pretende (E2).*

*Então, o maior benefício que eu posso dizer, setorizando a indústria, vamos falar da parte fabril, foi ter conseguido novos parceiros de matéria-prima e isso foi através de uma ferramenta que foi trazida por um dos gestores de precificação; cadastro desses fornecedores (E1)*

Quando instigados a refletir sobre os benefícios proporcionados pela consultoria, as manifestações das percepções vão emergindo como já implementadas. A compatibilidade com as novas ações de processos começou a fazer parte da vida dos sujeitos e das organizações como um todo, assim como apontado por Oliveira (2014) no atributo da compatibilidade.

*Analisando o DRE, ainda que não “tínhamos” problema de dinheiro, nos mostrou muitas oportunidades de redução de custo, pois passamos a analisar*

*mensalmente os grupos de despesas dentro do plano de contas. Começamos a consultoria para vender Curicica, não vendemos e estamos com o resultado dos 3 mercados muito melhor. (E3)*

*A principal mudança para mim é muito clara, inclusive, ele verbaliza nas reuniões de conselho. Uma das frases que ele mais usa: “Se eu tivesse isso aqui desde quando eu comecei, eu acho que eu estaria muito melhor”. (E4)*

Na fala acima (E3) é possível observar que a compatibilidade com os conhecimentos e ações implementadas pela consultoria, proporcionou o reconhecimento dos benefícios da implementação do DRE e o resultado a ponto de mudar o objetivo inicial de vender um mercado por ter se tornado rentável, produzindo e promovendo os valores da própria existência da organização. O que ocorreu também na implementação de processo que auxiliou na compreensão e ação estratégica dos custos, como reverberado por E4 e E6:

*[...] com o apoio dessa consultoria, a gente começou a trabalhar uma planilha de pricing, de precificação melhor elaborada para que a empresa já não precificasse tanto com perda de margem. A equipe de consultoria nos auxiliou a enxergar e mudar um pouco a estratégia do negócio (E4).*

*As principais mudanças que a gente viu que foram importantes no processo, foram um corte radical de custo, de custeio, uma necessidade de um planejamento dessas ações (E6).*

A compatibilidade com os valores organizacionais também pode passar pela própria construção, reestruturação e/ou modificação dos valores, mudando inclusive o pensamento e cultura organizacional (FERREIRA; RUFFONI; CARVALHO, 2017). Na fala de E5, o que pode ser observado foi a mudança dos processos e seus impactos tanto nas bases para tomada de decisão, quanto na mudança da cultura organizacional.

*Uma das coisas principais que a consultoria focou foi a reestruturação do organograma para poder dar mais agilidade do processo decisório. Então, isso foi uma das coisas que a gente começou a fazer primeiro. E uma das coisas também que a consultoria ajudou foi essa questão da mudança da*

*cultura para eles começarem a aceitar que determinadas ações ou decisões não precisariam passar por eles. (E5).*

Compreende-se ainda, que neste processo de compatibilidade, a inovação ocorrerá uma vez que será responsável por mostrar-se além das expectativas dos gestores, onde a consciência e expectativas inicialmente geradas foram substituídas pelas inovações de processos diversos e mudança de mentalidade, conforme destacam E7 e E8.

*Então, as expectativas traçadas lá no início mudaram totalmente com o trabalho da consultoria. A consultoria trouxe um outro ponto de vista sobre um outro prisma, um outro lugar para olhar sobre outros pontos de vista. O que antes era impossível para a gente, como abrir uma nova unidade, a gente começa a pensar, começa a fazer conta, começa a ver a viabilidade desse negócio. A gente ganhou uma produtividade de mais de 30% em termos de resultado mesmo. Isso refletiu em crescimento de vendas, redução de custos, os erros foram muito minimizados, produtos fora de vencimento e coisas assim que vieram através da consultoria, da gestão do estoque (E7).*

*No fundo a gente queira organizar a casa. A gente precisava implantar processos de trabalho que reduzissem os erros e onde passássemos a ter mais clareza do que estávamos fazendo (E8).*

Rogers (2003) ressalta que a compatibilidade como atributo do processo de Difusão da Inovação, ocorrerá como dominante uma vez que seus gestores percebem as mudanças como parte do processo organizacional (E8).

#### **4.4.3 A complexidade na adoção de novos conhecimentos**

Embora a inovação nas organizações contemporâneas deva existir como próprio meio de continuidade da organização no sentido de adequar-se ao cenário em constante mudança. Os estudos reconhecem que qualquer mudança e inovação organizacional enfrenta um processo complexo, especialmente na adoção, implementação e exercício prático de novos conhecimentos (SANTOS, 2019; OLIVEIRA, 2014; FERREIRA; RUFFONI; CARVALHO, 2017; ALMEIDA; FARIAS; CARVALHO, 2017).

Por isso, a resistência é um processo natural, que deve ser enfrentada com ferramentas estratégica por parte dos gestores (ALMEIDA; FARIAS; CARVALHO, 2017):

*No treinamento, foram aparecendo as dificuldades. Uns conseguiam, outros não. E aí, participando de novas seleções, trocando quem não conseguia se adaptar a um novo sistema. E aí foi daí em diante. Eles sabiam que tinha que mudar, mas não sabiam para onde e nem como. Quando foi apresentada essa ferramenta, as ferramentas para eles, houve uma euforia, houve uma motivação. (E1)*

As transformações dos ambientes impulsionam a criação de novas ideias e surgimento de novos conhecimentos por meio do aprendizado intencional ou não-intencional, e a inovação. É o resultado da aprendizagem, que, em grande parte, provém da experiência e do experimento (FERREIRA; RUFFONI; CARVALHO, 2017).

*É muito difícil porque, para mim, não era difícil entender, mas eu não sou o executor. Mas a gente via a dificuldade em quem estava executando por completa falta de conhecimento. Então, assim, o treinamento foi uma pedra fundamental para colocar em prática todo o acerto de ideias, de definições, de alterações, inclusões, tudo. (E1)*

Santos (2019) enfatiza que em qualquer processo de inovação uma das fases fundamentais é a fase de obtenção do conhecimento, pois os atores do processo, já que serão necessárias novas habilidades. Neste sentido, o entrevistado (E3) menciona as dificuldades iniciais, não apenas dele, mas dos colaboradores da organização:

*Mas o pessoal do escritório foi bem complicado. Tanto em conhecimento quanto em termos de tempo. Para você ter uma ideia a pessoa que fazia as contas a pagar na Taquara foi treinada para fazer os lançamentos contábeis, mas ela não conseguia, era muito erro. Para lá tivemos de contratar uma técnica de contabilidade com experiência em sistema e planilhas de excel. (E3)*

*Os funcionários não tinham iniciativa para fazer andar. Para mudar exige muita disciplina. Não adiantava sair dando bronca, tinha que orientar, pegar pela mão, isso é um pouco do meu estilo. (E3)*



No entanto, mesmo considerando as dificuldades do processo de obtenção de novos conhecimentos, a partir do momento em que os gestores buscam por um processo de consultoria, parece haver por partes destes não apenas consciência sobre as mudanças, mas também, a busca por elas:

*A mudança principal é no modelo dele de gerir o negócio, ou seja, que era 100% empírico, e hoje já posso falar que um ano e meio mais ou menos, quase isso, está bem compartilhado o processo decisório. A empresa criou um conselho de administração de forma gerencial (E4).*

*Então, esse processo de mudança acaba sendo bem mais rápido do que se fosse numa empresa bem mais engessada, vamos dizer assim. Mas, em termos de estrutura, de equipe, a empresa não tinha nada internamente que pudesse levar para esse caminho. (E4)*

*Ou seja, a equipe interna teve muita restrição com relação a algumas mudanças que foram implementadas, e pessoas que tinham anos de casa com ele e tal. Esse foi o grande desafio: de trazer o time para caminhar junto nos objetivos que a corporação queria (E4).*

De acordo com Santos (2019, p. 7): “A fase de conhecimento tem início quando o indivíduo, ou unidade decisória, toma consciência da inovação e obtém o entendimento de como ela funciona”. Portanto, no processo de consultoria cabe primeiramente aos gestores promover esse reconhecimento, e depois, repassar aos outros *stakeholders*, como pode ser observado nas falas dos E5 e E7.

*Aqui era uma empresa que a parte de topo, dos donos, era uma operação, um comando muito centralizado. Tinham vários problemas de processos na operação. Quando eu cheguei aqui, eu comecei a tentar organizar as coisas. E a gente foi evoluindo no trabalho, organizando as coisas aos poucos, reestruturando equipes, mudando processos e tudo mais. Mas com muita dificuldade ainda por causa da questão da centralização dos donos. (E5).*

*Realmente não foi fácil, porque mudar essas formas de trabalhar, toda uma cultura, uma resistência dos profissionais também que trabalham conosco, não pela mudança... Mas só pela mudança. As pessoas têm uma capacidade de acomodação muito grande. Tudo que muda exige muita energia para mudar. Mas devagarzinho a gente vem mudando. (E7)*

Nesta fase, Santos (2019) corrobora que os canais de comunicação são importantes para a exposição ou percepção dos atores envolvidos. No caso da inovação pelo processo de consultoria algumas dificuldades são encontradas no fato

da percepção negativa sobre um terceiro interferindo nas tomadas de decisões. Parece ocorrer inicialmente uma desestabilização e resistência por parte de alguns atores. Neste momento, caberá então tanto ao gestor quanto ao consultor, a promoção de um ambiente de comunicação. Rogers (2003) salienta que nesta fase haverá a necessidade de persuasão, construindo uma atitude favorável ao ambiente de inovação e mudança.

*Eu tinha, primeiro, uma dificuldade de conseguir tocar todos os processos, todas as pontes, os setores que precisavam ser melhorados ao mesmo tempo. Eu tinha também um pouco de resistência ainda dos donos em relação à questão de decisão. O pessoal também tinha muita resistência, porque o pessoal ouve falar de consultoria e já acha que vai ter uma revolução, que vão mandar gente embora. Então você tem muita dificuldade de entrar com isso também na base, com o pessoal de baixo. (E5).*

*Primeiro que a empresa familiar tem muita dificuldade de separar o caixa do que é pessoa física do que é pessoa jurídica. O segundo: essa época era uma época de muita facilidade de crédito no Brasil. Você tinha muita facilidade de crédito. Então todo o nosso movimento a gente fazia no banco. A gente passou a ter um problema de gestão mesmo. Então aí começou a pegar empréstimo em banco para poder cobrir justamente essa situação. No momento que iniciou essa consultoria, que começou a se encontrar com esse plano de contas que foi sendo feito, começou a se deparar com a dificuldade na qualificação dos funcionários que ali estavam. [...]. A mudança é muito grande [...] então, no nosso caso, foi complexo, porque foi uma mudança geral. (E6)*

As mudanças, e necessidade de obtenção de novos conhecimentos serão manifestadas tanto em sentidos comportamentais, processuais, quanto físico (ROGERS, 2003). Os entrevistados E7 e E8, apontam que além das questões processuais e comportamentais, há uma dificuldade na obtenção de conhecimento dos processos, bem como, dos sistemas e novas ferramentas físicas que vão sendo incorporadas.

*A busca de tecnologias novas, mudança de estrutura física, porque a consultoria coloca uma série de mudanças que precisam ser feitas e às vezes a questão dos computadores, a tecnologia envolvida nisso ainda a empresa não tinha, então vai demorando um pouco mais para a implantação. Então, assim, foi trabalhoso. Não foi difícil, mas foi bem trabalhoso. (E7).*

*A gente não tinha pessoas. Essa eu diria que foi o primeiro diagnóstico da consultoria. Como não tínhamos a visão de tudo que tinha de ser feito, não tínhamos pessoas para fazer. Ninguém tinha visão de processo. Difícil, mas diria que foi ter que constatar que algumas pessoas não poderiam estar conosco. Pessoas que estavam a mais de 20 anos, desde a época do meu pai que tiveram de ser demitidas. Isso foi ruim, mas precisamos pensar na empresa. (E8)*

Em alguns momentos podem ocorrer necessidade de mudança de alguns setores. O que deve ser bem avaliado por parte dos gestores.

#### **4.4.4 Capacidade de testar para inovar**

Uma das ferramentas adotadas no processo da Difusão da Inovação é a testabilidade. De acordo com Gomes (2007) essa abertura fará com que os atores envolvidos no processo de difusão da inovação consigam obter planilhas comparativas, capazes de gerar métricas para tomada de decisão.

*Nós contratamos um diretor e nós entramos lá com uma equipe que tinha um financeiro, um escritório de contabilidade, marketing, comercial, mas tudo contratado como gestão, como consultoria para poder fazer um modelo novo. Após esse processo, após as testagens, após os pontos positivos e negativos, nós fomos contratar pessoas para executar essas tarefas, porque foi uma mudança de cultura, foi uma mudança de comportamento, foi uma mudança de posicionamento da empresa no mercado (E1).*

Gomes (2007) ainda esclarece que a testagem é possível ser realizada de diversas formas, porém, nada substitui seus aspectos práticos, pois possibilitará ajustes durante o processo, adaptando a inovação a realidade da organização. Podemos observar na resposta de E1, que esse processo de testagem foi fundamental para o sucesso da difusão da inovação.

*Foi o momento certo, a hora exata, as pessoas corretas, as ações bem pensadas e executadas, testadas. Então, acho que foi o melhor... Acho que*

*a definição é esta: é a empresa estar funcionando. Sem isso, não existiria a possibilidade de ela estar funcionando (E1).*

*E a gente fazia depois o acompanhamento dos resultados dentro do sistema, que cada empresa tem o seu, mas que o resultado vai sendo analisado mês a mês, todas as curvas, todas elas, o período sazonal. Tudo é acompanhado. Não passa nada sem acompanhamento, sem uma análise. Isso tudo foi implantado por essa empresa, por essa consultoria, porque antes não tinha isso (E1).*

Rogers (2003) enfatiza que o ambiente de teste, ou testabilidade será responsável por produzir percepções sobre o processo de inovação, indicando seus valores e possibilidades, facilitando assim, a adesão ao processo. O E2, faz um relato de como essa testabilidade influenciou nas percepções financeiras:

*Na parte financeira, aquele DRE que ele fez a projeção com crescimento de volume passou a ser o orçamento da empresa e todos os meses temos reunião com o pessoal da Magisfood olhando os resultados. Coisa muito profissional. Temos indicadores financeiros, operacionais, de produção, de custo, muita coisa, e olhamos todos os meses se está melhorando ou piorando (E2).*

Como já aludido por Gomes (2007) a testabilidade poderá fazer com que os atores mudem o percurso, o que ocorreram nos casos de E3 e E4, onde a contratação da consultoria se deu com um objetivo, e, logo que o processo de testagem de execução começou, o ambiente foi ampliado através da adoção de processos financeiros que antes eram inexistentes:

*Começamos a consultoria para vender Curicica, não vendemos e estamos com o resultado dos 3 muito melhor. Hoje o resultado nos três mercados é muito melhor, na verdade mais do que isso, hoje com o modelo de gestão implantado sabemos quando dá de resultado, não sabíamos qual tinha sido lucro, tínhamos a visão de lucro por não ter problema de caixa, mas hoje sabemos o mês em que o lucro foi maior ou menor, conseguimos atuar para aumentar este lucro não pensando somente em vender mais. Diria que temos o domínio sobre os três mercados (E3).*

*Até antes de a gente montar a controladoria e a equipe de consultoria chegar, a análise que era feita era uma análise 100% em cima das contas a pagar e contas a receber. A gente não pode nem falar de fluxo de caixa porque não tinha nenhuma visão ali de previsibilidade de caixa para os*

*próximos 10 dias, para os próximos 30 dias, ou seja, era muito um conceito de apagar incêndio. (E4)*

Almeida, Farias e Carvalho (2017) reconhecem que no ambiente contemporâneo muitos modelos sistêmicos já foram testados e consolidados em outras organizações, bem como, em diversos estudos. Porém, o fato da organização em que estes modelos e processos estão sendo aplicados possuírem experiências únicas, será necessário que a testabilidade passe por uma espécie de revalidação de sua eficácia, pois deverá incorporar aspectos peculiares da organização em que a inovação está sendo difundida.

*Era, assim, sem informação, havia muita insegurança na decisão que ia tomar, nas decisões, nas escolhas, nos caminhos, se cresce, se para se investe. Não se tinha um histórico de número de estoque e nem uma projeção de futuro. Não havia objetivo. Então, muito para trás. A gente às vezes adia muitas decisões por conta dessa insegurança (E7).*

*As coisas andam sem que a gente se envolva. Hoje eu, meu irmão e meu primo nos reunimos semanalmente para ver os números da empresa. Raramente discutimos problemas operacionais, mas falamos muito da área comercial que é o coração da empresa. Ou seja, hoje olhamos para fora da empresa. O que precisamos mudar, como faremos para vender mais, que produtos temos de ter no nosso mix, como as outras indústrias estão trabalhando e por aí vai. Uma visão mais de mercado (E5).*

*Esse caminho de mudança de mentalidade focado no operacional para uma mentalidade mais estratégica e pautada em números, em resultados, em análises, isso já vem sendo testado e executado há quase um ano e meio com as reuniões mensais que, nessas reuniões de conselho é apresentado o resultado gerencial. E aí, nessa reunião, tem ali os objetivos que foram traçados, o quão está perto, que superou ou não os objetivos. (E4)*

Cada empresa irá então observar a testabilidade de forma diferente, cada uma terá um tempo específico para incorporação e adequação, passível de apresentar resultados enquanto o processo ocorra. Nas falas abaixo o E6, relata sobre sua experiência nesse processo, e reflete sobre a importância da consistência e perseverança.

*Então realmente a gente precisou de um trabalho bem consistente em termos de redução de custos, redução de despesa e de salvar essas operações bancárias aí que chegou um ponto de a empresa não ter mais capacidade de pagamento para poder honrar esses empréstimos.*

*Aí, num segundo momento, quando veio essa outra consultoria, que a gente já estava conseguindo ter uma certa visão do problema em si, a gente começou a colocar o problema para ele, colocar o problema da situação financeira que a gente tinha, mas a gente também não sabia ainda a magnitude do problema da situação financeira. (E6)*

*Então você consegue aliar duas coisas que são muito bacanas. Primeiro que você tem o lado do amor da empresa, que a empresa familiar tem esse amor. É uma coisa muito bacana que tem na empresa familiar. O empresário se doa integralmente ao negócio. Ele vive 24 horas a empresa. E, num segundo momento, quando você bota a consultoria, você une esse amor ao profissionalismo. (E6)*

Dentro das falas acima, constatamos que a testabilidade podem produzir os preditores de: vantagem relativa, facilidade ou não de uso, e, percepções diversas por parte dos agentes, assim como apontado por Almeida, Farias e Carvalho (2017). Esses preditores proporcionaram tomada de decisões acertadas no modelo e formato da difusão da inovação, bem como, direcionar a forma que a inovação se dará.

#### **4.4.5 Os resultados são observados pelos atores envolvidos**

Qualquer mudança organizacional promove consequências que podem gerar em modelos e experiências negativas e positivas. No processo de consultoria aplicada e sua capacidade de difusão de inovação não será diferente. Assim, nas falas abaixo, essa categoria buscou analisar as percepções gerais e resultados por parte dos gestores:

*Seis meses depois que a gente conseguiu implantar um sistema gerencial, e eu mostrei para eles esse sistema no meu celular, ele ficou muito surpreso, ele ficou muito surpreso. E eu mostrei para ele as ferramentas que a gente utiliza para enxergar a empresa, como é que se enxergava e ele ficou surpreso. Então, eu acredito que a cabeça dele hoje pensa diferente (E1).*

Neste sentido, Almeida, Farias e Carvalho (2017) aludiram que o grau de efetividade dos resultados pode ser compreendido através da percepção de mudança dos atores envolvidos. Nota-se, portanto, que todos os gestores investigados

relataram perceber mudanças em âmbitos profundos, mesmo que diferenciados em alguns momentos.

*Então, assim, existe um antes e um depois muito diferente. Muito diferente. Queria eu que essa consultoria me entregasse isso com menos tempo, mas não tinha como (E1).*

O E1, relatou que as mudanças se deram tanto a partir dos processos básicos como criação de planilhas, até a implementação de relatórios para tomada de decisão.

*Então o resultado disso tudo apareceu em planilhas muito claras, em planilhas com o que era... eu tive o trabalho de fazer, de pegar o que era feito antes e o que passou a ser feito depois da nossa gestão, da consultoria em si que foi praticada na empresa. Foi o melhor investimento que foi feito, porque é uma matéria-prima importante para a empresa, essa matéria-prima humana, conhecimento humano, a experiência trazida de outros cases de sucesso. (E1)*

*É uma mudança completa. Eram amadores, passaram a ser profissionais. Não tem, assim, é muito peculiar a gente qualificar o comportamento antes e depois, porque isso é muito intrínseco da função de cada um. Mas eu acho que o comportamento, a postura... E outra coisa. Eu passei a confiar neles como peças decisórias da empresa. Então eu acho que uma consultoria multidisciplinar tem muito a agregar a essas pequenas e médias empresas. Eu fui contemplado por uma delas, busquei, mas poderia ter dado errado, porque não existe a consultoria... (E1).*

Os depoimentos de E1, demonstram que a inovação dentro de uma empresa pode ocorrer muito além da ideia de implementação da tecnologia. E, que os resultados podem ser percebidos dentro de todo o processo da organização, assim como já preconizada Schumpeter em 1934, quando começou a traçar a linha argumentativa de que a inovação seria muito além da aquisição de dispositivos ou sistemas, mas estaria ligada a própria modificação dos processos e produtos ofertados, compondo-se das mudanças em aspectos gerais. A fala de E2, salienta ainda, as afirmações de Silva (2016) de que a adoção da inovação se torna um cerne essencial para que as organizações contemporâneas possam continuar existindo.

*Eu não sei se a empresa estaria viva se eu não tivesse tomado este caminho. Para mim é foi muito importante pois quando eu vendi, passei a ter um sócio que eu não conhecia e com o poder de fogo muito maior do que eu, mas a gestão que eles implantaram com esse modelo da consultoria é muito*

*transparente. Implementar práticas de gestão na empresa facilita muito nosso trabalho. (E2)*

*Melhorou bastante quando contatamos Marcelo, que te trouxe aqui, para fazer a consultoria. Contratamos logo depois que começou a pandemia. A gente não tinha uma gestão profissional implantada e todo mês Taquara tinha que mandar dinheiro para Curicica. (E3).*

Os entrevistados E5 e E6, também relatou que a implementação de processos que gerassem planilhas, e conseqüentemente, permitissem as tomadas de decisões foram cruciais para aos resultados positivos do processo de inovação.

*As decisões não tinham muito embasamento para poder ser tomadas. O sistema não era confiável na época. Tinha muitos desvios. No último ano, por exemplo, quando a gente fechou o ano, que a gente teve um resultado muito bom e tal, e aí eu voltei no assunto e falei: “Ainda bem que a gente tinha feito aquela consultoria, agora a gente melhorou muito”. E aí um deles falou: “Foi um divisor de águas na empresa”. (E5).*

*Esse planejamento, a organização das contas contábeis, do plano de contas, foi muito importante ter uma visão da empresa, da realidade que a empresa se encontrava, quais os remédios que precisavam ser tomados para poder curar a doença. E isso, na verdade, era uma coisa que a gente, na primeira consultoria não nos foi apresentado. Com essas visões, a gente começou a tomar realmente uma visão do grau do problema. (E6)*

Apesar dos resultados de mudanças serem evidentes por parte dos entrevistados, houve o relato sobre as dificuldades durante o processo até que fosse possível perceber claramente nos resultados. Em alguns casos, como demonstrado por E4, o processo de inovação levou à empresa a considerar outros caminhos.

*Fomos levados a trocar pessoas, treinar outras, mudar a forma de como atuávamos em quase tudo. Isso deu muito trabalho, mas hoje a coisa flui. Não quer dizer que não temos problemas, temos todos os dias, mas eles chegam e temos mais informações para tratá-los e maior segurança na tomada de decisão (E4).*

*Essa troca de ideias dentro do conselho, de objetivos, de estratégias, isso fez com que a empresa migrasse para outro caminho. Tanto é que hoje tem concorrentes que falam muito bem da nossa empresa, do nosso modelo. Essa empresa foi a primeira empresa no Estado do Rio de Janeiro a adquirir carro elétrico. Então isso é uma marca perante as outras empresas e já é uma visão estratégica, tendo em vista a exigência de alguns clientes, porque a maioria dos clientes da empresa são clientes multinacionais. (E4)*



Quando Almeida, Farias e Carvalho (2017) aludem que a percepção dos atores envolvidos neste processo de inovação se dá além da organização, não deixam claro até que ponto pode ser percebidos, porém, nas falas de E6 e E7, até mesmo os bancos e os fornecedores perceberam os processos inovativos implementados.

*Então isso é uma coisa que é muito importante para nós: você olhar lá no plano de contas da sua empresa e você ver despesa financeira sendo somente a despesa que você tem com boleto bancário que você tem que pagar para o banco porque é um serviço que o banco presta. Então isso é um ponto muito marcante para a gente (E6).*

*Os próprios bancos foram sentindo, na verdade, uma mudança na cara da empresa por questão de ter essa gestão à frente [...]. Num segundo momento, a gente teve também essa parte da gestão comercial, que a gente precisava ter essa capilaridade, trabalhar margem. Então é visual o processo de tranquilidade, o ambiente leve, a participação das pessoas, a satisfação com que as pessoas falam da empresa, como a empresa está no mercado. (E6).*

*Hoje a gente tem uma gestão de compras muito mais eficiente por conta desse controle muito mais rígido de estoque. E hoje, por conta do trabalho do consultor, [...], a gente tem hoje uma gestão muito melhor desse negócio. A gente o encontra um pouco mais nas nossas mãos. (E7)*

Assim como no estudo de Figueiredo e Novaes (2005) os quais demonstraram resultados além do esperado, pode ser observado que de forma geral, todos os gestores que passaram pelo processo de consultoria aplicada conseguiram obter benefícios além do esperado. De acordo com Christensen (2011) esses processos quando ocorrem de forma benéfica costumam ocorrer após todas as fases apontadas por Rogers (2003).

Para demonstrar essa afirmativa, as falas dos entrevistados E7 e E8 foram selecionadas e apresentadas abaixo:

*Assim, o processo como um todo foi bom. O problema é que, muitas vezes, a consultoria fica muito numa parte teórica, que não foi o caso dessa consultoria minha. A gente tinha o apoio teórico e o apoio técnico. Mas quando se vai muito para a teoria e a equipe fica um pouco órfã da parte técnica, do trabalho em si, isso deixa muita dificuldade. Então, [...] eu focaria numa consultoria um pouco mais especializada mesmo dentro do negócio em si, botando a mão nos processos. Na minha visão, a consultoria é fundamental [...]. A empresa, de fato, mostrou reais melhoras com o trabalho. Agora projeta o futuro, pensa no que vai ser o ano que vem, traça metas claras e objetivos. E, além de traçar as metas, sabe os passos que tem que chegar para alcançar para chegar lá. (E7)*

*Como já falei hoje trabalho focado na gestão de uma equipe que toca a empresa. Ocupo grande parte do meu tempo com contatos externos, visitas a clientes chaves para entender o comportamento do mercado, procuro estar sempre indo a feiras, que parou né com a pandemia. Mas enfim, mudou meu foco de operação para comercial. Uma visão voltada mais para o mercado, vendo o comportamento e mudanças que estão ocorrendo e planejando ações para continuar crescendo nesta briga do mercado que é hoje. (E8)*

Por fim, antes de prosseguir para as considerações finais deste estudo, é importante salientar mais uma vez, que o processo de consultoria não de seu de forma isolada, mas foi realizado através de uma associação entre os pontos percebidos, as estratégias inovativas e a aplicação dos processos. O que pode sugerir uma diferença de estudos que sejam realizados apenas nos processos de consultoria que se dão de forma isolada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi motivado pela necessidade de se compreender sobre a existência ou não de mudança de mentalidade por parte dos gestores de PME no processo de implementação de uma consultoria de gestão aplicada, e suas respectivas comparações com a teoria da Difusão da Inovação.

A relevância do estudo se deu especialmente pela representatividade das PMEs no Brasil, e as dificuldades de gestão por parte de seus gestores como controle financeiro, conhecimento e aplicação dos processos de gestão, tomada de decisões baseadas em relatórios, dentre outros fatores que podem ser responsáveis pelo alto índice de empresas que encerram suas atividades com menos de 5 anos no Brasil.

Embora a literatura tenha apontado para a necessidade de atenção ao realizar um processo de inovação, parece que as dificuldades no processo de implementação, difusão e adoção, ocorrem pela falta do acompanhamento dos atores envolvidos, bem como, pela pressa dos gestores em realizarem as mudanças, sem obedecer às etapas de difusão e adoção, requeridas nesse processo, como identificado na fala de um dos entrevistados. Não se sabe ainda, se este seria o principal fator para o insucesso da inovação de processos em algumas organizações. Desta forma, sugere-se que estudos posteriores se dediquem a investigar os motivos principais do insucesso na implementação da inovação da adoção de consultorias, levando em consideração a ansiedade dos gestores e dos envolvidos no processo de implementação e difusão.

Observou-se que o processo de consultoria aplicada foi importante na incorporação de inovações nas práticas de gestão das empresas analisadas trazendo benefícios relacionados aos cinco atributos descritos por Rogers. Desta forma, a consultoria pode ser uma ferramenta fundamental tanto para gestores que pretendem adotar novas práticas de inovação quanto para aqueles que desejam melhor posicionamento de mercado, sendo um fator contributivo para outro.

Um aspecto relevante também a ser destacado é que a maioria das oito empresas investigadas apresentavam algum tipo de dificuldade financeira ao buscarem a consultoria, e, assim, poderiam vir a engrossar as estatísticas da mortalidade das empresas. Foi perceptível na fala dos gestores que o processo de consultoria implantado foi primordial para saúde da empresa, inclusive textualizado por um dos gestores que talvez não estivessem mais ali sem as mudanças incorporadas. Diante deste quadro, pode-se dizer que o processo de consultoria

aplicada em PMEs tem relevância frente às políticas públicas, uma vez que não só contribui de forma concreta para a perpetuação destas empresas como também para melhoria dos resultados empresariais, e, por conseguinte, na geração de novos empregos.

Assim, com relação à contribuição deste estudo para a prática gerencial acredita-se ser a demonstração de que o processo de consultoria, acompanhado da implementação prática, pode representar um novo caminho para que PMEs possam realizar a inovação e a incorporação de práticas de gestão que melhorem seus resultados. Neste contexto, é importante observar que as dificuldades na gestão empresarial apresentadas pelos gestores entrevistados estão relacionadas à falta de conhecimento das práticas de gestão e não à falta de intenção de incorporação das práticas, o que representa um campo amplo para ser explorado em pesquisas de diagnóstico.

Através das análises das entrevistas observou-se que essa mudança de mentalidade gerada nos gestores pela consultoria aplicada é compatível com a teoria da Difusão da Inovação, e, portanto, pode ser considerada como pertencente às possibilidades de implementação apontada por Rogers (2003). Neste contexto, pode-se afirmar com base nas respostas dos entrevistados que os atributos da Teoria de Difusão da Inovação estiveram presentes no processo de incorporação da inovação.

Com relação às limitações do estudo, observou-se o fato de que as empresas participantes do estudo tiveram não apenas a inovação através da simples consultoria como mudança de mentalidade, mas sim, houve um acompanhamento direto durante todo o processo, em que a equipe de uma consultoria multidisciplinar acompanhou cada fase da difusão, organizando e preenchendo as lacunas que foram sendo apresentadas durante o processo. Desta forma, não se sabe se a consultoria por si só, sem esse respectivo acompanhamento apresentaria os mesmos resultados positivos.

Ainda neste contexto, outra limitação é que não foram estudados possíveis casos de insucesso na implementação do processo de consultoria. Desta forma abre-se aqui um vasto campo de pesquisas futuras no contexto de consultorias empresarial que possam abordar diferentes aspectos, como abordar como seria o resultado deste processo se a investigação tivesse ocorrido com um modelo de consultoria onde não houvesse o acompanhamento do processo de incorporação da inovação? Como seria

estas mesmas respostas encontradas aqui no caso de PMEs com insucessos na implementação da consultoria? Ou mesmo investigar quais fatores levariam a este insucesso na implementação de processos de consultoria de PMEs?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Juliana Pascualote Lemos de; FARIAS, Josivania Silva; CARVALHO, Hervaldo Sampaio. Drivers of the technology adoption in healthcare. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 14, p. 336-351, 2017.

ALMEIDA, Ivonez Xavier de; WERNKE, Rodney. Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 3, p. 110-140, 2018.

ALVES, Jesimar da Cruz; DIAS, Nathália Teixeira; MONSORES, Geneci Leme. Consultoria empresarial como ferramenta estratégica de desenvolvimento em pequenas empresas. **Anais do XII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia–SEGeT**, Rezende, RJ, Brasil, v. 12, 2015.

ANDERSSON, Svante; FLORÉN, Henrik. Exploring managerial behavior in small international firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15, n. 1, p. 31-50, 2008.

ANJOS, Luiz Carlos Marques et al. Conhecer e empreender: um estudo sobre a utilização de artefatos gerenciais em organizações contábeis. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 17-33, 2011.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. AMGH Editora, 2008.

ANTONIK, Luis Roberto. A administração financeira das pequenas e médias empresas. **Revista FAE Business**, v. 8, p. 35-38, 2004.

ARAÚJO, Juliana Gonçalves et al. Pequenas empresas e as práticas gerenciais: contribuições a partir da observação das revistas brasileiras. **Estudios Gerenciales**, p. 457-468, 2018.

ATKINSON, Anthony A. et al. tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão técnica Rubens Famá. **Contabilidade Gerencial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ATES, Aylin et al. The development of SME managerial practice for effective performance management. **Journal of small business and enterprise development**, v. 20, n.1, p. 28 – 54, 2013.

AZEVEDO, Paulo Soares de. **Manual de procedimentos de consultora nas micro e pequenas empresas**. Goiânia: SEBRAE, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARNARD, Chester I. **As funções dos executivos**. São Paulo: Atlas, 1971.

BERRONE, Pascual et al. Determinants of Performance in Microenterprises: Preliminary Evidence from Argentina. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 3, p. 477-500, 2014.

BERTOLDI, João. **O painel estratégico como ferramenta de avaliação de desempenho**: uma abordagem conceitual em uma empresa do ramo metalúrgico. 2003. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2003.

BEUREN, Ilse Maria; BARP, Adriano Dinomar; FILIPIN, Roselaine. Barreiras e possibilidades de aplicação da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas por meio de empresas de serviços contábeis. **ConTexto**, v. 13, n. 24, p. 79-92, 2013.

BOWDITCH, James. L; BUONO, Anthony. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BRASIL, GOVERNO FEDERAL. Brasil tem recorde de empresas abertas no segundo quadrimestre do ano. Disponível em: << <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2021/09/brasil-tem-recorde-de-empresas-abertas-no-segundo-quadrimestre-do-ano>>> acesso em 30 de dez. de 2021

BRONDANI, Gilberto et al. A contabilidade gerencial como elemento propulsor na melhora do processo decisório em MPEs. **Revista Sociais e Humanas**, Santa Maria, v.20, n. 2, p. 109-119, 2007.

ANUNCIATTO, Rodrigo et al. Um gostinho do próprio remédio: até que ponto empresas de consultoria no Brasil adotam em si mesmas aquilo que prescrevem a seus clientes?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, p. 2-12, 1999.

CANECA, Roberta Lira et al. A influência da oferta de contabilidade gerencial na percepção da qualidade dos serviços contábeis prestados aos gestores de micro, pequenas e médias empresas. **Pensar contábil**, v. 11, n. 43, 2009.

CARVALHO, José Ribamar Marques de; LIMA, Maria das Dores. Práticas Gerenciais em MPE's do comércio de confecções da cidade de Sousa–PB. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPEC)**, v. 5, n. 3, 2011.

CARVALHO, Patrícia Lacerda de; SILVA, Maria Natálice Francelino da; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Perfil dos gestores e seus negócios em micro e pequenas empresas: um estudo de caso com empresas de João Pessoa-PB. **Práticas em Contabilidade e Gestão**, v. 9, n. 1, p. 1, 2021.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Pedro Alcino. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

CHAPMAN, Judith Ann. The work of managers in new organizational contexts. **The Journal of Management Development**, v. 20, n. 1, p. 55-68, 2001.

CHESBROUGH, Henry. Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. **Open innovation: Researching a new paradigm**, v. 400, p. 0-19, 2006.

CHING, Yuh Hong. MARQUES, Fernando. PRADO, Lucilene. **Contabilidade e Finanças para não especialistas**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CHRISTENSEN, Poul Rind; KLYVER, Kim. Management consultancy in small firms: how does interaction work?. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 3, p. 299 –313, 2006.

CHRISTENSEN, Clayton M. **Dilema da Inovação** (1ªed), São Paulo: MAKRON Books Ltda., 2011.

COSTA, Renato Lopes da. **O papel da consultoria de gestão no processo da formulação e implementação da estratégia das PME em Portugal**: Estudo de Caso. 2012. 325f. Tese (Doutorado em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial) - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2012.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria Empresarial**. 2.ed., atual. e ampl. – São Paulo: Saraiva, 2010.

D'AMBOISE, Gerald; MULDOWNNEY, Marie. Management theory for small business: Attempts and requirements. **Academy of management review**, v. 13, n. 2, p. 226-240, 1988.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (2006). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teoria e abordagens** (2a ed., S. R. Netz, Trad.). Porto Alegre: Bookman.

DESS, Gregory G.; LUMPKIN, George T.; COVIN, Jeffrey G. Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. **Strategic management journal**, v. 18, n. 9, p. 677-695, 1997.

DONADONE, Júlio Cesar **Os hunos já chegaram**: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

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

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel; 2001.

EKANEM, Ignatius. 'Bootstrapping': the investment decision-making process in small firms. **The British Accounting Review**, v. 37, n. 3, p. 299-318, 2005.

FAGERBERG, Jan et al. (Ed.). **The Oxford handbook of innovation**. Oxford university press, 2005.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1975.



FERREIRA, Jamila Lopes; RUFFONI, Janaina; CARVALHO, Alexsandro Marian. Dinâmica da difusão de inovações no contexto brasileiro. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 17, n. 1, p. 175-200, 2018.

FESTINGER, Leon (1957). **A theory of cognitive dissonance**. Stanford University Press.

FEUSER, Helena de Oliveira Leite. **Desempenho de micro e pequenas empresas: um estudo à luz das características do empreendedor-gestor e do controle gerencial**. 2016. 122 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2016.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FLAMHOLTZ, Eric. Organizational control system as a managerial tool. **California Management Review**, v. 22, n. 2, p. 50-59, 1979.

FLORÉN, Henrik; TELL, Joakim. Managerial behaviour in small firms: Does it matter what managers do. *In*: TENGBLAND, S. (Ed.). **The work of managers: towards a practice theory of management**. New York: Oxford, 2012.

GERBER, Michel E. **O mito do empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido**. São Paulo: Saraiva, 1996.

GIACOMINI Filho, Gino; ESTEVÃO Goulart, Elias; PEQUERER Caprino, Mônica. **Difusão de inovações: apreciação crítica dos estudos de Rogers Revista FAMECOS: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul Porto Alegre, mídia, cultura e tecnologia, núm. 33, pp. 41-45, 2007.**

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GOMES, Luisa Franzin et al. Consultoria empresarial: um serviço necessário e à disposição para as micro e pequenas empresas. **Revista FATEC Sebrae em debate: gestão, tecnologias e negócios**, v. 4, n. 6, p. 162-175, 2017.

HALES, Colin P. What do managers do? A critical review of the evidence. **Managerial Work**, v. 23, n. 1, p. 263, 2019.

HOQUE, Zahirul. Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note. **The British Accounting Review**, v. 37, n. 4, p. 471-481, 2005.

HORNGREN, Charles; SUNDEM, Gary; STRATTON, William. **Contabilidade gerencial**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Teoria da contabilidade**, 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade gerencial**, 4.ed. São Paulo: Atlas, 1986.

JACINTHO, Paulo Ricardo Becker et al. **Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Bookman Editora, 2009.

JULIEN, Pierre-André et al. **Les PME: bilan et perspectives**. Economica, Paris, France, 1997.

KIPPING, Matthias. Trapped in their wave: The evolution of Management Consultancies. *In*: CLARK, T.; FINCHAM, R. **Critical Consulting – New perspectives on the management advice industry**. Oxford: Blackwell Publishers Inc, 2002.

LACERDA, Joabe Barbosa. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 160, p. 39-53, 2006.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LAZZAROTTI, Fabio; DALFOVO, Michael Samir; HOFFMANN, Valmir Emir. **O Quê, Como e Onde da Inovação: Análise da Produção Científica em Administração sob a Perspectiva da Abordagem de Schumpeter**. XXVI Simpósio da Inovação. Anpad. Espírito Santo, 2010.

LEITE, Andreia; OLIVEIRA, Filipe. **Empreendedorismo e novas tendências. VALUE: Consultoria Empresarial**. Universidade do Minho. Braga, Portugal, 2007, 5, 1-35. Disponível em: <[www.foreigners.textovirtual.com/empreendedorismo-e-novastendencias-2007.pdf](http://www.foreigners.textovirtual.com/empreendedorismo-e-novastendencias-2007.pdf)> Acesso em: 06 dez. 2010.

LEONE, Nilma Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 34, n. 2, 1999.

LOHR, Matthias. Specificities of managerial accounting at SMEs: case studies from the German industrial sector. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 25, n. 1, p. 35-55, 2012.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. Willian. **Administração de pequenas empresas**, São Paulo: Makron Books, 1997.

LUZ, Graça Maria Simões; OLIVEIRA, Sônia Marques de; ORNELAS, Rosangelis Azanha Vizoni de. **Informação para a competitividade e inovação tecnológica em pequenas empresas: uma análise comparativa**. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2004, Curitiba.

MAHAMID, Ibrahim. Factors affecting contractor's business failure: contractors' perspective. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 19, p. 269–285, 2012.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTIN, Graeme; STAINES, Harry. Management competencies in small firms. **International Journal of Management Development**, v. 13, n. 7, p. 23-34, 1994.

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENEGAZZO, Giovanni Dutra et al. Relação entre características demográficas dos gestores e uso de informações para tomada de decisões: um estudo em micro e pequenas empresas. **GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad**, v. 11, n. 3, p. 90-110, 2017.

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper and Row, 1973.

MIRANDA, Luiz Carlos; LIBONATI, Jeronymo José; FREIRE, Deivisson R; SATURNINO, Odilon. Demanda por serviços contábeis pelos micro e pequenos supermercados: são os contadores necessários? In: **Congresso Brasileiro de Custos**, 16., 2007, João Pessoa. **Anais eletrônicos...** João Pessoa: CBC, 2007. 1 CDROM.

MONTEIRO, Jose Morais; BARBOSA, Jenny Dantas. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 2, p. 38-59, 2011.

NASCIMENTO, Sabrina do et al. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração** (São Paulo), v. 46, n. 4, p. 373-391, 2011.

OLIVEIRA, Djalma. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 13.ed. – São Paulo: Atlas, 2015a.

OLIVEIRA, Jair de et al. Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional e nos conceitos de funções e papéis do administrador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, p. 1279-1299, 2015b.

OLIVEIRA, Marina Magda de. **Instrumentos da contabilidade gerencial e sua contribuição para o desempenho em micro e pequenas empresas**: um estudo com gestores da região metropolitana de Belo Horizonte. 2016. 108f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, 2016.

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

PEREIRA, Frederico Cesar Mafra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Uso de fontes de informação por consultores empresariais: um estudo junto ao mercado de consultoria de Belo Horizonte. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 13, p. 95-111, 2008.

PERERA, Sujatha; BAKER, Pamela. Performance measurement practices in small and medium size manufacturing enterprises in Australia. **Small Enterprise Research**, v. 15, n. 2, p. 10-30, 2007.

PESSOA, Eliana. **Tipos de empreendedorismo: semelhanças e diferenças**. Porto Alegre: Bookman (2005)

PREVIDELLI, José J.; MEURER, Vilma. **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional**. Maringá: Unicorpore, 2005.

QUEIROZ, Luziana Maria Nunes de. **Investigação do uso da informação contábil na gestão das micro e pequenas empresas da Região do Seridó Potiguar**. 2005. 140f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis da UNB/UFPE/UEPB/UFRN, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

RALIO, Vanise Rafaela Zivieri; DONADONE, Julio Cesar. Estudo sobre o histórico de atuação do Sebrae na consultoria para micro e pequenas empresas brasileiras. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 10, n. 2, p. 33, 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBINSON JR, Richard B.; PEARCE, John A. Research thrusts in small firm strategic planning. **Academy of management Review**, v. 9, n. 1, p. 128-137, 1984.

ROGERS, Everett. M. **Diffusion of innovations** (3th ed.), New York: Free Press, 2003.

RUBIN, Herbert J.; RUBIN, Irene S. **Qualitative interviewing: The art of hearing data**. Sage, 2011.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL- Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016

SCHWENK, Charles R.; SHRADER, Charles B. Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 17, n. 3, p. 53-64, 1993.

SELLTIZ, Claire et al. et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EDUSP, 1974.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. (POSSAS, M. S., Trad.). São Paulo: Nova cultural. (Obra original publicada em 1934), 1997.

SILVA, Maria de Fátima; JUNQUEIRA, Luciano Prates; CARDOSO, Onésimo. Inovação e a teoria institucional. **Gestão. org**, v. 14, n. 1, p. 106-114, 2016.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SOUSA, Adriano Silva. Gestão financeira em empresa familiar de pequeno porte do ramo de roupas em Embu das Artes. **Revista de Administração**, v. 13, n. 23, p. 21-35, 2015.

SOUZA, Luiz Eurico. **Fundamentos de contabilidade gerencial: um instrumento para agregar valor**. Curitiba: Juruá, 2008.

STEWART, Rosemary. **Managers and their jobs**. London: Pan Books, 1967.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

VARELLA, Sergio Ramalho Dantas; MEDEIROS, Jefferson BS de; SILVA JUNIOR, Mauro Tomaz. O desenvolvimento da teoria da inovação shumpeteriana. **XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições da Engenharia de Produção**, Bento Gonçalves, RS, Brasil, 15 a 18 de out. de 2012.

VERGARA, Sylvia. **Metodologia de pesquisa social**. São Paulo: Atlas 1997.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VOGEL, Jaime; WOOD JR, Thomaz. Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do Estado de São Paulo: um estudo exploratório. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 1, n. 2, p. 117-140, 2012.

WELSH, John A.; WHITE, Jerry F.; DOWELL, Phil. A Small Business is not a Little Big Business Harvard Business Review, Vol. 59, No. 4, July/August, 1981, pp. 18 (9 pages). **European Small Business Journal**, v. 1, n. 1, p. 95-95, 1982.

WERNKE, Rodney et al. Perfil dos gestores financeiros de pequenas empresas comerciais. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 3, p. 69-98, 2019.

WILLIAMSON, Oliver E. (Ed.). **Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond**. Oxford University Press, 1995.

ZUCCARI, Patrícia. **Perfil de gestores de micro e pequenas corretoras de seguros sob a ótica da competência em informação: uma contribuição teórico-aplicada**. 2019. - Universidade Estadual Paulista, Campus de Marília, Marília, SP, 2019.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO PARA A ENTREVISTA COM OS GESTORES DE PME

#### I - DADOS DA PESQUISA

Nome:	Mudança da mentalidade dos gestores de pme após um processo de consultoria de gestão, à luz da teoria da difusão da inovação
Pesquisador:	Carlos Francisco Kronemberger
Orientador:	Prof. Dr. Roberto Pessoa de Queiroz Falcão
Instituição:	Universidade do Grande Rio

#### II – RESPONDENTES

Nome:				
Endereço:				
Estado Civil:				
Idade:	( ) 18 a 40 anos ( ) 41 a 59 anos ( ) >=60 anos			
Formação escolar:	Ensino Fundamental		Incompleto	Completo
	Ensino Médio		Incompleto	Completo
	Ensino Superior		Incompleto	Completo
Especilização / MBA				
Mestrado / Doutorado				
Outro(s)				
Porte da Empresa:				
Ramo de atuação:				
Tempo da empresa:				

#### PERGUNTAS

**Objetivo 1** - Fazer um levantamento do cenário das PMEs em estudo, da caracterização de seus gestores e das práticas gerenciais mais comumente utilizadas.

- 1.1 Como você começou a empresa?
- 1.2 Como era sua rotina de trabalho à frente da empresa antes da consultoria?
- 1.3 Quais as atividades você mais dedicava seu tempo? Porque?
- 1.4 Como você tomava as decisões de investimento ou de mudança de uma direção estratégica?
- 1.5 Como você acompanhava os resultados da empresa?
- 1.6 Quais as ferramentas você utilizava para acompanhar a empresa?

**Objetivo 2** - Fazer um levantamento sobre os objetivos da consultoria direcionadas as PMEs em estudo, buscar as principais razões que levam os gestores de PME a buscarem por essas consultorias e seus respectivos papéis de atuação.

- 2.1 O que levou você a buscar uma consultoria?
- 2.2 Como foi o processo de escolha da empresa de consultoria?
- 2.3 Quais as expectativas você tinha para o trabalho da consultoria?
- 2.4 Quais as principais mudanças que você pode observar na empresa?
- 2.5 Você acha que a empresa estava preparada para o trabalho?
- 2.6 Na sua visão quais habilidades os gestores precisam ter para implantar as recomendações da consultoria?
- 2.7 O que você faria se você fosse consultor de empresa?

**Objetivo 3** - Investigar se o processo de implantação de consultoria de PME segue os atributos e estágios da adoção de inovação.

- 3.1 Na sua opinião em que pontos a consultoria foi benéfica para sua empresa?
- 3.2 Na sua visão quais as principais mudanças que considera positivas?
- 3.3 Houveram pontos negativos ou que não trouxeram mudanças?
- 3.4 As recomendações estavam alinhadas com as suas expectativas?
- 3.5 Foi difícil a implantação das recomendações da consultoria?
- 3.6 Você acha importante que os gestores possuam alguma formação gerencial?



## APÊNDICE B

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DEPOIMENTOS

Eu \_\_\_\_\_, CPF \_\_\_\_\_,  
RG \_\_\_\_\_, depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do presente termo, o pesquisador **Carlos Francisco Kronemberger** do projeto de pesquisa intitulado **“Mudança da mentalidade dos gestores de PME após um processo de consultoria de gestão, à luz da teoria da difusão da inovação”** a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Rio de Janeiro, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

\_\_\_\_\_  
Pesquisador responsável pelo projeto  
Carlos Francisco Kronemberger

\_\_\_\_\_  
Sujeito da Pesquisa