



**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** 2011 SIC - XIX Seminário de Iniciação Científica

## **O PAPEL DA CONSULTORIA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS ASSOCIADAS EM BUSCA DA SUSTENTABILIDADE: O CASO DA REDE OLARIAS – IJUÍ/RS<sup>1</sup>**

**Renan Valandro Alves<sup>2</sup>; Enise Barth Teixeira<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Trabalho resultante da atuação como bolsista do projeto de pesquisa: Práticas de Gestão em Pequenos Empreendimentos e em Empresa Familiares

<sup>2</sup> Bolsista PIBIC/CNPq, aluno do curso de Administração da Unijuí.

<sup>3</sup> Professora Orientadora, Doutora do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação e do Mestrado em Desenvolvimento; Líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em Organizações, Gestão e Aprendizagem (GEPOG). Orientadora; enise@unijui.edu.br;

### Resumo

O objetivo do estudo é descrever qual é o papel da consultoria no processo de aprendizagem em micro e pequenas empresas associadas. Para a coleta de informações primárias foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado e os sujeitos da pesquisa foram 11 gestores das olarias e o consultor da rede. Estas entrevistas foram transcritas e foi gerado um quadro-síntese. O trabalho realizado pela consultoria estabeleceu uma conexão entre os seus participantes e o consultor. Uma relação que gera crescimento para ambas as partes. Esta interação em busca de soluções para possíveis problemas proporcionou uma troca de experiências e aprendizagem mútua, com base no ensaio-erro-acerto, e na construção da confiança.

**Palavras-chave:** Aprendizagem em Consultoria, Micros e Pequenas Empresas, Olarias, Sustentabilidade, Redes de Cooperação.

### Introdução

A consultoria representa uma das atividades mais antigas do mundo, pelo fato das pessoas sempre terem prestado auxílio e realizado consultas a outras, nos mais diferentes assuntos. E nesse sentido a consultoria tem a função de gerar uma troca de experiências, onde ambas as partes (consultor-gestor) aprendem. Jarvis (apud CORREIA;VIEIRA, 2007) defende que “toda aprendizagem tem uma base experimental”. O processo de aprendizagem, na sua visão, começa com uma experiência, que será transformada em “conhecimento, habilidades e atitudes”

O presente estudo descreve o Papel da Consultoria no Processo de Aprendizagem em Micro e Pequenas Empresas Associadas em Busca da Sustentabilidade.

Esta investigação tem como pergunta norteadora: Como acontece a aprendizagem em um processo de consultoria em uma Rede de Cooperação?

A temática desta investigação tem aderência a área de concentração – Gestão das Organizações para o Desenvolvimento do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento da Unijuí, assim como se insere a linha de pesquisa Gestão Organizacional,





**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** 2011 SIC - XIX Seminário de Iniciação Científica Inovação, Empreendedorismo e Desenvolvimento Sustentável do Grupo de Estudos e Pesquisa em Organizações, Gestão e Aprendizagem (GEPOG).

É importante estudar o processo de aprendizagem nas MPEs, para observar a maneira com a qual as organizações se adaptam às mudanças para sobreviverem a um ambiente onde tudo acontece tão rapidamente, para que possam propiciar o desenvolvimento local. Este trabalho foi oportuno, pois a Rede de Cooperação das Olarias foi criada em 2009 e ainda está em processo de desenvolvimento. Também foi viável porque existe literatura que o sustente, assim como foi possível o acesso às informações primárias.

Os objetivos de estudo são: 1) geral - Descrever a aprendizagem na relação consultor-gestor; 2) específicos – a) resgatar na literatura fundamentos conceituais sobre Sustentabilidade, Micro e Pequenas Empresas, Redes de Cooperação e Aprendizagem em Consultoria; b) descrever o processo de aprendizagem dos gestores das MPE associadas, na visão dos envolvidos – consultor e gestores.

### Metodologia

O presente estudo configura-se numa pesquisa qualitativa, na medida em que esta é majoritariamente utilizada para o estudo de fenômenos sociais. Triviños (1987) afirma que a pesquisa qualitativa não se preocupa nem subsidiariamente das causas, nem das consequências, mas das características dos fatos estudados.

Com relação aos objetivos desta investigação, classifica-se como exploratória e descritiva. Exploratória porque embora existam estudos sobre Redes de Cooperação, não se verificou a existência de trabalhos a respeito da Rede de Cooperação de Olarias. Descritiva porque se propõe a apresentar características do fenômeno organizacional em estudo, como o desenvolvimento dos empreendimentos participantes da Rede de Cooperação.

Em termos de procedimentos técnicos é do tipo bibliográfica, documental e pesquisa de campo. A estratégia de pesquisa é o estudo de caso simples, ou seja, a Rede de Cooperação das Olarias de Ijuí/RS.

A coleta de dados foi realizada por meio de fonte secundária: a pesquisa bibliográfica. A Revisão bibliográfica deve estar a serviço do problema de pesquisa (MAZZOTI; GEWANDSZNAJDER, 1998).

A pesquisa de campo que visa levantar as fontes primárias contemplou a realização de entrevistas com os gestores das Olarias, assim como o Consultor do Programa de Rede de Cooperação. A entrevista é considerada uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. “A entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo. Através dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais” (MINAYO, 1994, p. 57). Foi utilizado um gravador, para que os dados sofram o mínimo de interferências possíveis, dando maior credibilidade às informações obtidas.

O primeiro entrevistado foi o consultor da Rede Olarias, Jouberto Fernando Matte, que foi quem fomentou e incentivou a ideia de formação da rede, bem como acompanhou todo o processo e propiciou a troca de experiências.

Os contatos com os gestores na etapa de pesquisa de campo se deram, primeiramente, via telefone, onde em uma conversa inicial, foi explicado aos Oleiros o assunto da pesquisa e



**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** 2011 SIC - XIX Seminário de Iniciação Científica

os objetivos, bem como foram agendadas as visitas às suas propriedades. Conforme a disponibilidade dos gestores e das condições climáticas foram realizadas as visitas às olarias, localizadas na zona rural do município, para a realização das entrevistas. O mesmo roteiro de entrevista foi aplicado a todos os gestores e as visitas foram agendadas em horários e dias distintos.

Na medida em que as entrevistas se realizavam, imediatamente foram feitas as transcrições. Após a conclusão do processo de coleta dos dados, estes foram organizados num quadro-síntese e, a partir deste, foi feita a análise de conteúdo. As visitas foram realizadas enquanto os oleiros trabalhavam, permitindo maior visualização de suas realidades. As entrevistas tiveram uma duração média de 20 minutos e foram realizadas no segundo semestre de 2011.

### Resultados e Discussão

Os resultados da pesquisa relatam as seguintes questões: o motivo pelo qual os gestores decidiram participar da rede, como os trabalhos pelo consultor e sua equipe foram realizados, a respeito da melhoria nas práticas de gestão dos oleiros, como ocorreu a relação com o consultor e, por fim, as expectativas que os gestores possuem frente à rede e as suas empresas.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** 2011 SIC - XIX Seminário de Iniciação Científica

QUESTÃO EMPRESA	MOTIVAÇÃO À PARTICIPAÇÃO	COMO FORAM DESENVOLVIDOS OS TRABALHOS	O QUE AJUDOU PARA MELHORAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO	RELAÇÃO COM O CONSULTOR	EXPECTATIVAS PARA A REDE E EMPRSA
A	Pela necessidade de legalização do barro	A iniciativa para a formação foi do consultor, e a partir daí começamos os trabalhos nas reuniões	Para mim não mudou nada, continuamos vendendo o mesmo que vendíamos e trabalhando da mesma maneira	Foi ótima, ele esteve conosco desde o início, trabalhou muito e ajudou muito	Ampliação do galpão, da produção e do maquinário. Espero que melhore bastante
B	Pela necessidade de legalização do barro	Em reuniões, melhorando cada vez mais	A troca de ideias, o modo de se relacionar com o freguês	Melhor impossível, aprendi bastante coisa com ele	Crescer e melhorar para poder atender bem todos os clientes. Ter estoque
C	O principal motivo foi a regularização da olaria e com a associação isso ficou mais fácil	O trabalho realizado foi ótimo, foram feitas reuniões, tanto no prédio da UNIJUI como nas olarias.	O modo como eu realizo os trabalhos continua o mesmo, o bom é que com a associação conseguimos regularizar a nossa olaria	Foi excelente, ele nos ajudou muito em todos os momentos.	Espero que haja a liberação da argila o mais rápido possível, pois tenho estrutura para triplicar a produção
D	Pela necessidade de legalização da olaria	Todos aprenderam muito com o que foi realizado, o consultor estava sempre nos auxiliando, se não fosse por esse trabalho acredito que não teríamos legalizado nossa olaria	Nós produzimos muito pouco, então não mudou nada.	No começo ninguém queria fazer essa rede ou ficar com as Olarias e o consultor nos ajudou muito, foi uma relação muito boa e é assim até hoje	Espero que a prefeitura nos ajude, que diminuam os impostos. Que consigamos máquinas e que melhore o preço.
E	Pelas vantagens para a legalização, para venda, entre outras vantagens, como mais força pra conseguir máquinas com a prefeitura	Com reuniões entre os oleiros, com a prefeitura, fizemos a rede funcionar, devagar, mas está funcionando	Mudou um pouco na hora de produzir, inserimos serragem para fortalecer o barro e na vontade de investir em máquinas, pois hoje não existe mais mão-de-obra para as olarias	Foi uma ótima relação, ele estava sempre disposto e nos ajudando sempre dando ideias	As expectativas não são muito boas por causa dos blocos de concreto que estão entrando no mercado e são mais baratos

Quadro 1: Quadro Síntese – entrevistas dos gestores

**Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico**  
**Evento: 2011 SIC - XIX Seminário de Iniciação Científica**

F	Para ver se conseguiríamos baratear as despesas para a legalização	A partir de reuniões e conversas com os outros oleiros, nós aprendíamos	Até agora nada, estamos quase pagando para trabalhar	Foi excelente, ele nos ajuda bastante e nos incentiva. Ele nos deu esperança para dar continuidade aos trabalhos	Espero que a gente tenha mais incentivo da prefeitura, que diminuam os impostos. Espero que a rede consiga comprar retroescavadeiras e caçambas para nos auxiliar
G	Para reduzir as despesas e pela legalização da extração do barro	Sempre fazíamos reuniões, o consultor nos ajudou bastante a entender e realizar os processos de legalização	A troca de ideias nos ajudou muito, assim como a troca de experiências entre os oleiros.	No início houve um pouco de desconfiança em relação ao que ele poderia ajudar, mas ele é uma ótima pessoa, nos ajudou e ajuda muito, parece que o conhecemos há anos.	Espero que todos consigam arrumar um bom local para a extração do barro e que consigam funcionários para trabalhar, pois esta questão é complicada
H	Porque sozinhos ia ser muito mais difícil legalizar a olaria, foi a única saída que tivemos	Se não fosse a iniciativa do Consultor não teríamos formado essa rede, a nossa classe é muito desunida e muitos oleiros teriam parado de trabalhar	Na hora da divulgação, perdi o medo de negociar. E mudou a situação da empresa, agora está legalizada, logo vamos ter a liberação para pegar o barro e vai melhorar	Foi muito boa, ele é uma pessoa excepcional	Eu gostaria que o preço melhorasse e que todos conseguissem mais ou menos o mesmo padrão de tijolo e com menos diferença de preço.
I	Para a legalização, ou entrávamos e fazíamos a legalização ou parávamos as atividades da olaria	Primeiramente fomos intimados pela promotoria, a partir disso o consultor nos orientou a formação da rede, desde então tivemos várias reuniões	Para a nossa empresa continua a mesma coisa de antes, a maneira que eu faço minha gestão continua a mesma.	Na relação com o consulto foi tudo muito tranquilo	Espero que primeiro melhorem os preços e que existam mais incentivos para a associação
J	Regularização da Ollaria e pela falta de conhecimento de como fazer esta legalização	Reuniões com o auxílio do consultor, envolvimento com a prefeitura e com os vereadores.	Maior divulgação das Ollarias para a comunidade	Foi ótima, tudo o que ele poderia ter feito pelas ollarias ele fez.	Não tenho expectativas de melhoras, pois agora pagando mais tributo nossa margem que já era baixa ficou ainda menor
K	Para ajudar os colegas a legalizar com custos menores, para aprender junto com os outros e para ajudar uns aos outros	O consultor fazia grande parte do trabalho para nós, corria atrás do que era necessário. Fazíamos reuniões e ele nos ajudava bastante	Para a minha olaria não mudou muita coisa, como eu já tinha tudo legalizado, entrei na rede para ajudar os colegas.	A relação foi boa, ele sempre nos auxiliava.	Espero que venha logo a liberação dos locais para retirada do barro e da lenha, que o preço melhore e que o consultor possa continuar nos auxiliando

Quadro 1: Quadro Síntese – entrevistas dos gestores





**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** 2011 SIC - XIX Seminário de Iniciação Científica

A respeito da motivação à participação na rede de olarias, foi quase unânime a resposta de que desejavam se legalizar em algum aspecto, apenas um gestor disse já estar completamente legalizado antes da formação da associação. A preocupação com a legalização sempre existiu, embora não fosse estimulada, pelos seus altos custos e pela falta de fiscalização.

Os gestores estão conscientes quanto ao aspecto sustentável de suas empresas, tanto no âmbito econômico quanto no ambiental e no social. Legalizando as Olarias e os locais de extração de barro, as suas práticas tornam-se sustentáveis, não agredem o ambiente. A produção de tijolos permite que o mercado da construção civil continue operante, desenvolvendo a cidade e indiretamente produzindo empregos.

Nota-se o contentamento em relação aos trabalhos realizados pela equipe de consultoria, dizem os oleiros que “se não fosse por este trabalho, a maioria das olarias estaria fechada”, o que revela a importância da presença deste tipo de auxílio junto à comunidade empresária, em todos os setores (OLIVEIRA, 2004).

Além da mudança de situação legal das empresas, alguns oleiros não perceberam mudanças no modo de gestão mesmo que ela exista. Outros destacam que a troca de ideias e de experiências ajudou muito na sequência dos trabalhos, bem como a maior divulgação que tiveram de suas olarias, uma vez que participaram de uma feira no município, mostrando seus produtos.

O trabalho de um consultor é relevante, pois agrega conhecimento no desenvolver de novas ideias e desenvolvimento dos empreendimentos. A fala dos entrevistados confirma este fato, em que eles relatam que a relação com o consultor não poderia ter sido melhor, e que se não fosse por ele, provavelmente, as olarias não teriam formado esta associação e algumas teriam encerrado suas atividades (ALMEIDA; FEITOSA, 2007).

Durante os trabalhos, a experiência do consultor pode ser transmitida aos gestores. Isso ratifica a importância da aprendizagem continuada dos oleiros e a necessidade, em alguns casos, de existir apoio e consultorias que transmitam conhecimento técnico-gerencial aos empresários de MPEs (DEWEY, 1976).

O relacionamento estabelecido entre consultor-gestor, neste estudo, obteve êxito no desenvolvimento e manutenção da confiança mútua, auxiliando também, na melhora da relação entre os empresários, que em alguns casos, ainda não se conheciam. Destaca-se que, conforme relato dos entrevistados, o consultor sempre estava disposto a auxiliar, tanto individualmente quanto em grupo, e possuía iniciativa para organizar encontros para o desenvolvimento da rede.

Os gestores ainda estão presos à burocracia, que torna lento e custoso o processo de produção, é em função disto que as suas principais expectativas são em relação à diminuição dos impostos, que para o setor, são considerados altos. Há uma preocupação no sentido de que o poder executivo do município auxilie as olarias, pois como dizem os próprios oleiros, é o trabalho deles que permite que o município cresça, visto que o setor da construção civil está em alta.

Ainda a respeito das expectativas individuais, o atraso para a liberação dos locais de extração do barro preocupa, já que, sem matéria-prima local, existe ainda um custo para que



**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** 2011 SIC - XIX Seminário de Iniciação Científica

se traga barro de outro município, sendo este, muitas vezes de qualidade ruim. Os gestores das olarias estão trabalhando com um preço baixo, para se manter no mercado devido à entrada de tijolos de outros municípios e do novo tijolo de concreto, muito utilizado na construção civil.

Os oleiros esperam que o poder executivo libere verba para aquisição de maquinário que agilize e reduza os custos de produção. Existem ainda oleiros que praticamente já perderam as esperanças de melhora, devido ao cenário que se apresenta. Outra expectativa é de que a rede continue tendo o auxílio do consultor.

A troca de experiências proporcionada pelo consultor resultou em aprendizagem para ambas as partes (GONÇALVES, 1991). De acordo com o aparecimento das necessidades, foram construídas soluções, que geravam um resultado e crescimento dos sujeitos envolvidos.

### Conclusões

Com o trabalho realizado pela consultoria, foi formada a rede e estabelecida uma conexão entre os seus participantes e o consultor. Uma relação que gera desenvolvimento para ambas as partes. Esta interação em busca de soluções para possíveis problemas proporcionou uma troca de experiências e aprendizagem mútua, com base no ensaio-erro-acerto, e na construção da confiança.

Mesmo em meio a um cenário desfavorável, os oleiros, em sua maioria, ainda mantêm a esperança de que haverá uma melhora dos preços e uma redução dos tributos. Porém, além disto, todos querem a oportunidade para trabalhar, agora legalizados, todavia eles ainda aguardam a liberação dos locais de extração do barro, pelos órgãos competentes.

Mesmo com a melhoria no grau de capacitação dos gestores, eles ainda carecem de apoio para gerirem uma estrutura em forma de rede de cooperação. A aprendizagem deve ser continuada para que no decorrer dos próximos anos os oleiros possam desenvolver sozinhos os trabalhos necessários para atingirem os objetivos desejados.

Ainda que tenham aceitado a união para a formação da rede das olarias apenas para que os custos da legalização ficassem mais baixos, os gestores acreditam que unidos possuem mais força com a ajuda dos consultores eles mudaram a visão de que são apenas concorrentes, ao invés disso, compartilham experiências e ajudam uns aos outros, algumas vezes emprestando barro, maquinário ou ajudando com mão-de-obra.

Resta agora dar continuidade as atividades, unir forças para conseguir apoio do poder executivo, melhores preços e um produto de melhor qualidade, pois vontade de trabalhar não falta aos oleiros.

### Agradecimentos

Agradeço aos oleiros que demonstraram disposição para colaborar com a pesquisa e, cujo esforço necessita ser reconhecido; ao consultor entrevistado, que incentivou a formação da rede e auxiliou em todo o processo para a consolidação da Rede Olarias, pela força de vontade e disposição em ajudar os associados. Agradeço ao Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação e a UNIJUI pelo espaço concedido aos bolsistas, bem como ao CNPq pela bolsa de estudo.



**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** 2011 SIC - XIX Seminário de Iniciação Científica

#### Referências

- ALMEIDA, A. M. B; FEITOSA, M. G. G. A construção da confiança na relação consultor/cliente: uma abordagem baseada no conhecimento da vida cotidiana e a prática reflexiva. In: XXXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). Rio de Janeiro - RJ. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- CORREIA, F. B. da C.; VIEIRA, N. dos S. As Habilidades Interpessoais como Requisito para a Eficácia do Consultor: uma análise à luz da aprendizagem pela experiência. In: XXXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). Rio de Janeiro - RJ. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- DEWEY, John. Experiência e educação. 2ª. Ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1976.
- GONÇALVES, Marilson Alves. Consultoria. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.31, n.2, p.91-98, abr./jun. 1991.
- MAZZOTTI, A. J. A.; GEWANDSZNAJDER F. O método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MINAYO, M. C. S. (org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 19. ed. Rio de Janeiro; Vozes, 1994
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. de, Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 5. ed., 2004.
- TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.