


Desregulamentação e autorregulação: Desafios e estratégias para o desenvolvimento da consultoria organizacional no Brasil

 <https://doi.org/10.56238/sevened2024.003-012>

José Jerônimo de Menezes Lima

Doutor em Administração
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)
E-mail: jeronimol@unisinis.br

Emir José Redaelli

Doutor em Administração
Instituto Brasileiro de Competição Analítica (IBCA)
E-mail: emir@ibca.net.br

Charles Dalpiccol

MBA em Business Process Management
Versorium Gestão Administrativa
E-mail: charles@versorium.com.br

Leandro Goulart Baldi

MBA em Gestão Empresarial
Mettdo - Reflexão Estratégica

E-mail: leandro@mettdo.com.br

Lúcia Arlete Machado Nunes

Mestranda em Psicologia Organizacional
Dragon Consultoria Organizacional & Comportamental
E-mail: contato@dragon-br.com

Luciani Coimbra Fagundes

MBA em Gestão Empresarial
Instituto Brasileiro de Competição Analítica (IBCA)
E-mail: luciani@ibca.net.br

Martin Ricardo Schulz

Mestre em Gestão e Negócios
Schulz Capacitação Empresarial
E-mail: martin.ricardo.schulz@gmail.com

RESUMO

Este artigo aborda a necessidade de desregulamentação da consultoria de gestão no Brasil, argumentando que tal medida impulsionaria a inovação e a competitividade no setor. A regulamentação atual é considerada ultrapassada e restritiva, impedindo avanços significativos e impactando negativamente os benefícios do setor na economia brasileira, dadas as limitações decorrentes das normas vigentes. O texto destaca a evolução histórica da consultoria no país e a necessidade de leis que acompanhem as mudanças do mercado. A atual rigidez regulatória é vista como um obstáculo à adaptação às demandas modernas. A proposta de desregulamentação, alinhada às práticas internacionais e enfatizando a autorregulação por associações profissionais, facilitaria a adaptação das empresas às necessidades do mercado e às demandas dos clientes. Isso permitiria a adoção das melhores práticas internacionais, aumentando a competitividade global das empresas brasileiras. A autorregulação, com padrões éticos e de qualidade, promoveria melhores práticas, reconhecidas pelos clientes e pela sociedade. A inclusão de padrões internacionais aumentaria a inovação e a excelência no setor. O artigo também enfatiza a importância da diversidade de ideias e práticas para a competitividade global das empresas brasileiras de consultoria de gestão, sugerindo que a desregulamentação permitiria uma concorrência mais justa entre empresas de diferentes portes e especialidades. A desregulamentação visa alinhar o setor às tendências globais, beneficiando os clientes e contribuindo para um setor mais dinâmico e competitivo. Também é destacada a necessidade de rever ou revogar a legislação relevante que atualmente afeta negativamente o setor de consultoria, propondo ações de advocacy profissional.

Palavras-chave: Consultoria de Gestão, Associações de Consultores, Autorregulação.



1 INTRODUÇÃO

“Consultoria organizacional é a atividade econômica na qual um profissional “consultor atua de maneira independente e temporária, auxiliando organizações na identificação, análise e proposição de alternativas para a resolução de problemas organizacionais complexos” (ABCO, 2024a). Essa definição implica que a prestação de serviços de consultoria exige imparcialidade, experiência, competência, justa remuneração pelos serviços prestados e transferência pragmática de conhecimentos, com um firme compromisso com a solução dos problemas enfrentados pelas organizações contratantes. Do ponto de vista relacional, é fundamental que os consultores mantenham postura ética e comportamentos adequados, mantenham a objetividade e a discrição nas interações com os clientes e transfiram conhecimentos de maneira que permita às organizações contratantes operar de forma independente. Ainda, a atuação dos consultores deve se limitar às suas áreas de expertise comprovadas, e eles devem estar cientes das implicações sociais de seu trabalho na comunidade em que atuam (KUBR, 2003; ABCO, 2024b).

Nesse sentido, “consultoria” pode ser considerada tanto uma profissão quanto uma área de atuação. Como profissão, envolve indivíduos especializados que oferecem expertise e aconselhamentos para organizações em diversas áreas de atuação. Como área de atuação, refere-se ao campo ou setor em que esses profissionais atuam, abrangendo uma variedade de metodologias destinadas a melhorar a eficiência e a eficácia organizacional. Portanto, a atividade de consultoria engloba tanto os profissionais que a exercem quanto o próprio campo de estudo e prática.

Segundo Kubr (2003), Bronnenmayer, Wirtz e Göttel (2016) e Morgan (2018), as organizações contratam consultores para obter conhecimentos e competências técnicas especializadas, assistência profissional intensiva em uma base temporária, obtenção de perspectivas externas imparciais e apoio na implementação de medidas preestabelecidas. Por esses motivos, os profissionais de consultoria devem buscar continuamente conhecimento e aprendizado em sua área, aplicar suas competências de forma eficaz, adotar padrões éticos nas relações com as partes interessadas e manter um compromisso com o avanço e a disseminação do conhecimento profissional.

Os serviços tipicamente oferecidos por consultorias incluem diagnósticos, pesquisas e estudos, aconselhamento, desenvolvimento de soluções para problemas específicos, aplicação de metodologias, assessoria na implementação de soluções e treinamento. As vantagens de contratar consultores incluem a aquisição de experiência profissional, maior aceitação de aconselhamentos nos escalões superiores, capacidade dos consultores de assumir riscos e a imparcialidade na tomada de decisão para a solução de problemas clientes (MARKET RESEARCH.COM, 2023). Nessa direção, Wainwright (2022) enfatiza que as consultorias visam gerar valor para as organizações pelo aumento do desempenho, oferecendo conselhos objetivos e implementando soluções para a solução de complexos problemas de negócios.

Os dados de crescimento do setor, que gera receitas globais de US\$ 634 bilhões e emprega mais de 4,3 milhões de pessoas, mostram a contribuição significativa dessa atividade para as economias mundiais. Nos Estados Unidos, que detém 40% da demanda global do setor, mais de 1,12 bilhão de empresas ofereceram serviços de consultoria em 2022, com um aumento anual de 0,3% em relação a 2021 (TREND STATISTICS, 2023). Esse mercado está se expandindo devido à volatilidade econômica e às reformas nas regulamentações governamentais (MORDOR INTELLIGENCE, 2023).

Globalmente, o mercado de consultoria é extenso e segmentado, abrangendo uma variedade de áreas de atuação que atendem às diversas necessidades organizacionais. Essas especialidades incluem: Consultoria Estratégica, Operacional, em Tecnologia da Informação (TI), Recursos Humanos, Financeira e de Risco, Sustentabilidade, e outras áreas especializadas como jurídica e ambiental, além de Consultoria de Startups. Cada um desses subsegmentos aborda desafios e oportunidades únicos, adaptando-se às necessidades e expectativas dos clientes (MARKET RESEARCH.COM, 2023). Vale destacar que esses subsegmentos não são dominados por consultores com formação acadêmica em Administração e a grande maioria das empresas de consultoria do Brasil são formadas por consultores independentes ou são MPEs (ABCO, 2022).

A pesquisa acadêmica e comercial especializada sobre consultoria é extensa e cobre aspectos históricos, teóricos, práticos e normativos, sendo fundamentais para acadêmicos, estudantes e profissionais do setor (CERRUTI; TAVOLETTI; GRIECO, 2019; NEWTON, 2019; RADOV, 2022).

No Brasil, a atividade de consultoria tem mostrado uma importância crescente na economia, prevendo-se expansão e alta taxa de crescimento. O país representa cerca de 1% do mercado global de consultoria e 31% desse segmento na América Latina, tendo movimentado aproximadamente US\$ 14,4 bilhões em 2021. Esses dados indicam um potencial aumento anual de mais de 4% no negócio global de consultoria, com o Brasil emergindo como um cenário promissor para essa expansão. Esse crescimento é impulsionado pelo aumento no número de empreendedores no país e pela adoção de espaços de *coworking*, que contribuem para a redução de custos e o incremento na produtividade dos serviços prestados. Espera-se que o mercado mundial de consultoria cresça a um ritmo médio de 10% ao ano, podendo alcançar US\$ 1,3 trilhão em 2026 (FORBES, 2022).

Como toda atividade profissional, o setor de consultoria carece de regulamentação que estabeleça os limites e contornos de sua atuação. Nesse sentido, regulamentação profissional refere-se ao conjunto de normas, leis e diretrizes estabelecidas por órgãos competentes, que visa ordenar e controlar o exercício de determinadas profissões, objetivando assegurar que:

- (i) os profissionais possuam formação acadêmica e competências necessárias para exercer a profissão, garantindo um padrão de qualidade nos serviços prestados;
- (ii) o mercado seja protegido contra práticas inadequadas, garantindo que apenas profissionais qualificados ofereçam certos serviços;

- (iii) as responsabilidades e deveres dos profissionais sejam claramente estabelecidos, incluindo aspectos éticos e legais;
- (iv) o exercício da profissão seja restrito a indivíduos qualificados, por meio de licenças, certificações e registros;
- (v) os profissionais sejam incentivados, e em alguns casos exigidos, a manter suas competências atualizadas e a continuar seu desenvolvimento profissional.

No contexto brasileiro, a atividade de consultoria é afetada por diversas leis, sendo regulamentada pela lei nº 4769/1965 e complementada pelas leis nº 6642/1979 e 8873/1994 (BRASIL, 1965). A evolução dessa legislação é relevante no panorama regulatório e profissional da consultoria no país. Originalmente promulgada para estabelecer normas para o exercício da profissão de Técnico de Administração, a legislação também delineou o quadro legal que moldou a prática da atividade de consultoria nas décadas subsequentes.

Historicamente, a lei surgiu em um contexto de crescente profissionalização e especialização no campo da Administração no Brasil. Essa lei, juntamente com suas modificações posteriores, visava estabelecer critérios claros para a qualificação e a atuação dos profissionais de Administração, incluindo aqueles no campo da consultoria. O objetivo, à época, era garantir um padrão de qualidade e ética nos serviços prestados, protegendo o mercado de práticas inadequadas e reforçando a credibilidade do setor.

O Artigo 5º, inciso XIII, da Constituição Federal de 1988 do Brasil, estabelece que é livre o exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, desde que atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer. Isso significa que, embora a constituição garanta a liberdade de escolha e exercício de profissões, essa liberdade pode ser restrita conforme as leis e regulamentações específicas para determinadas áreas (BRASIL, 1988).

Em relação às áreas de atuação de administradores, a regulamentação profissional é exercida pelos conselhos de profissões regulamentadas, como o Conselho Federal de Administração (CFA) e os Conselhos Regionais de Administração (CRAs). O CFA tem como principais finalidades propugnar por uma adequada compreensão dos problemas administrativos e a racional solução, orientar e disciplinar o exercício da profissão, dirimir dúvidas suscitadas nos conselhos regionais, julgar, em última instância, os recursos de penalidades impostas por esses conselhos, votar e alterar o Código de Ética Profissional, além de zelar pela sua fiel execução, e promover estudos e campanhas em prol da racionalização administrativa do país (CFA, 2024a).

Portanto, no contexto brasileiro, tanto a profissão em si quanto a área de atuação de consultoria podem ser regulamentadas e sujeitas a requisitos legais específicos, que devem ser atendidos para que o exercício profissional seja legal e reconhecido.



A legislação de regulamentação também envolve indiretamente a atuação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). As leis nº 8029/1990 e 8154/1990 foram fundamentais na criação e estruturação dessa entidade dedicada ao apoio das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil (BRASIL, 1990). Sendo uma entidade sem fins lucrativos e com acesso a recursos e financiamentos específicos, pode oferecer serviços de consultoria a preços mais baixos ou até gratuitamente, o que pode criar uma concorrência desigual para as MPEs de consultoria que dependem de receitas de serviços para sua sustentabilidade financeira.

Outro fator diz respeito à legislação que rege o Microempreendedor Individual (MEI) no Brasil, a lei complementar nº 123/2006, também conhecida como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Essa lei foi posteriormente alterada por várias outras leis complementares, que ajustaram e expandiram suas disposições. Especificamente, a lei complementar nº 128/2008, introduziu a figura do Microempreendedor Individual, estabelecendo as regras e condições para sua formalização e funcionamento.

Essa legislação define aspectos como o limite de faturamento anual para esse tipo de empresa, as atividades permitidas para enquadramento, o procedimento para registro e formalização, e os benefícios e obrigações fiscais associados à categoria. Além das leis complementares, o Comitê Gestor do Simples Nacional (CGSN) também desempenha um papel fundamental, pois é responsável por regulamentar e atualizar a lista de atividades permitidas para o MEI, bem como definir outras normas relacionadas (BRASIL, 2006).

Isso tem um impacto significativo em MPEs de consultoria, pois estabelece limites de faturamento e regras específicas para as atividades que podem ser exercidas como MEI. Para MPEs de consultoria, significa que existem restrições quanto à formalização como MEI, dependendo da natureza específica de seus serviços e do faturamento. Empresas que ultrapassam o limite de faturamento ou cujas atividades não estão listadas entre as permitidas para esse tipo de empresa, devendo buscar outras formas de enquadramento fiscal e empresarial.

No entanto, ao longo das últimas décadas, o setor de consultoria passou por mudanças significativas, impulsionadas pela globalização, avanços tecnológicos e ambientes de negócios cada vez mais dinâmicos e interconectados. Essas transformações desencadearam debates sobre a adequação da legislação existente, argumentando-se que a regulamentação atual não acompanhou as necessidades e a complexidade do mercado contemporâneo. A discussão sobre a desregulamentação do setor de consultoria no Brasil, portanto, não é apenas uma questão de adequação legal, mas também um reflexo das dinâmicas econômicas e sociais em evolução. A legislação, embora tenha buscado estabelecer um padrão de prática, tornou-se um impedimento para a inovação e a adaptabilidade necessárias em um mercado globalizado.

A contextualização histórica e atual dessa regulamentação são elementos fundamentais para se entender as raízes da legislação vigente e as razões por trás das vozes que clamam por sua reforma. Esse panorama histórico revela não apenas a evolução do setor de consultoria, mas também destaca a necessidade de uma legislação que esteja em consonância com o dinamismo e as demandas do mercado moderno. Diante desse cenário, a argumentação a favor da desregulamentação da atividade de consultoria ganhou relevância, sugerindo a necessidade de alinhar as práticas brasileiras às tendências internacionais. Essa abordagem pode potencialmente desbloquear o potencial inovador do setor, permitindo uma maior flexibilidade, diversidade de ideias, práticas e inovações, e alavancar a competitividade das empresas brasileiras de consultoria no cenário global.

Nessa direção, este ensaio teórico argumenta a favor da desregulamentação da atividade de consultoria no Brasil, sustentando que a legislação vigente não atende mais às necessidades de um ambiente de negócios inovador e dinâmico. A desregulamentação é vista como um passo essencial para alinhar as empresas brasileiras do setor às melhores práticas internacionais, criando um ambiente mais propício à inovação e à competitividade. Nesse sentido, o ensaio demonstra os desafios atuais do setor e traz propostas para viabilizar essa desregulamentação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LEGISLAÇÃO BRASILEIRA E REGULAMENTAÇÃO DA ATIVIDADE DE CONSULTORIA

A legislação vigente que regula a prática da atividade de consultoria no Brasil foi originalmente criada para o CFA regulamentar a profissão de Técnico de Administração (CFA, 2024b).

Uma de suas principais implicações dessa legislação para as empresas de consultoria é a exigência de que as atividades do setor sejam realizadas por profissionais registrados nos CRAs. Essa condição implica que as empresas de consultoria devem empregar profissionais qualificados e registrados para atender a essa exigência legal. Além disso, a lei influencia as práticas de contratação e gestão de pessoal dessas empresas, exigindo a verificação de credenciais, a manutenção de registros apropriados e, em alguns casos, a adaptação das descrições de trabalho para assegurar conformidade.

As principais críticas à essa legislação são:

- (i) restrição do mercado de trabalho, excluindo profissionais competentes sem formação específica em Administração, mas com conhecimento e competências relevantes;
- (ii) exigência de registro no CRA como uma camada adicional de burocracia, aumentando custos e tempo necessário para estabelecimento e manutenção da conformidade;
- (iii) questionamentos sobre a qualificação formal garantida pela lei como um verdadeiro indicador de qualidade dos serviços, em contraste com a valorização da experiência prática e outras formas de educação formal;

- (iv) necessidade de educação continuada para atender às exigências de expertise em consultoria, não cobertas apenas pela formação acadêmica em Administração;
- (v) limitação da flexibilidade do mercado, dificultando a adaptação a novas tendências e práticas inovadoras;
- (vi) criação de um monopólio profissional, restringindo a oferta de serviços e potencialmente elevando preços; e
- (vii) dificuldade de livre concorrência e de crescimento das MPEs de consultoria.

Essas críticas refletem um debate mais amplo sobre a regulamentação de profissões e seu impacto no mercado de trabalho e na economia. A legislação brasileira, concebida há várias décadas, não reflete mais as exigências e realidades do mercado contemporâneo, limitando a prática a um grupo restrito de profissionais, o que restringe a capacidade de adaptação às demandas atuais do mercado.

Originalmente destinada a estruturar a profissão de administrador no Brasil, atualmente a lei é vista como um entrave ao dinamismo do setor de consultoria, que exige competências além das providas pela formação acadêmica em Administração. A regulamentação ora obsoleta limita a inovação e adaptabilidade em campos que demandam conhecimentos especializados multidisciplinares. Além disso, restringe a prática a administradores registrados, excluindo profissionais com experiências valiosas em outras áreas, diminuindo a diversidade e a amplitude de perspectivas no setor que se apresentam como perdas significativas para as empresas de consultantes.

Com as transformações do mercado, especialmente em setores digitalizados e globalizados, a legislação vigente não está alinhada às práticas modernas. A obrigatoriedade de registro no CRA também impõe uma camada adicional de burocracia, desestimulando a entrada de consultores estrangeiros e elevando custos para profissionais, principalmente novatos e autônomos.

Por esses motivos, é oportuno incluir as perspectivas de uma gama diversificada de partes interessadas no debate sobre a desregulamentação da atividade de consultoria, com a realização de fóruns com empresas de consultoria, consultores independentes, clientes corporativos, universidades e representantes governamentais para enriquecer a discussão com uma pluralidade de visões.

Outra questão relevante para o setor de consultoria diz respeito à atuação concorrencial do SEBRAE, uma entidade privada sem fins lucrativos, que tem como objetivo prestar apoio às MPEs brasileiras.

A legislação que trata do SEBRAE compreende as leis nº 8029/1990 e 8154/1990, que foram fundamentais na sua criação e estruturação como uma entidade dedicada ao apoio das micro e pequenas empresas no Brasil (SEBRAE, 1990). A lei nº 8029/1990, em seu Artigo 7º, dispõe sobre a criação da instituição, definindo-a como uma entidade privada sem fins lucrativos, com a missão de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios. Posteriormente, a lei nº 8154/1990 veio a estabelecer mais detalhes sobre a organização e o seu funcionamento, incluindo



aspectos como a gestão dos recursos e a composição do seu conselho administrativo. O SEBRAE é financiado principalmente através de uma parcela da contribuição previdenciária patronal (INSS) da folha de pagamentos das empresas. Essas leis estabelecem o SEBRAE como uma peça-chave no apoio ao desenvolvimento e fortalecimento das micro e pequenas empresas no Brasil, oferecendo serviços como consultoria, capacitação, assistência técnica e pesquisa (SEBRAE, 2024).

Nessa direção, a instituição atua com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, incentivo a educação empreendedora na educação formal, feiras e rodadas de negócios. As soluções que desenvolve atendem desde o empreendedor que pretende abrir seu primeiro negócio, até as pequenas empresas que já estão consolidadas e buscam um novo posicionamento no mercado.

No que diz respeito ao pagamento de impostos, o SEBRAE, assim como qualquer outra entidade ou empresa que opera de acordo com a legislação brasileira, está sujeito às obrigações fiscais pertinentes. No caso específico de cobrar por serviços de consultoria às MPEs, o SEBRAE, como prestador de serviços, deve seguir as normativas fiscais aplicáveis a esse tipo de atividade. Isso inclui a emissão de notas fiscais pelos serviços prestados e o pagamento de impostos sobre os rendimentos obtidos com esses serviços.

Entretanto, vale ressaltar que o a instituição tem uma configuração e missão específicas, o que propicia a ela isenções ou tratamentos fiscais diferenciados. Isso acarreta concorrência desigual no mercado, e o SEBRAE pode, nesses casos, prestar um desserviço à economia por disputar clientes com as MPEs de consultoria ao invés de fomentar o crescimento dessas empresas, conforme sua missão institucional propõe.

O questionamento dos motivos pelos quais o CFA e o SEBRAE ainda não tomaram a iniciativa de sugerir a revisão dessa legislação, particularmente no que tange à atividade de consultoria, mesmo que dispondo de recursos e acesso facilitado ao Congresso Nacional, é um ponto de debate no setor de consultoria.

As associações de consultores avaliam que pode ser que essas entidades considerem que a legislação ainda é adequada para as necessidades atuais do mercado. As leis são criadas para serem atemporais e abrangentes, e as entidades podem avaliar que as disposições atuais são suficientes para regular a profissão de consultoria. Propor e implementar mudanças em leis existentes é um processo complexo e demorado, que envolve várias etapas e a aprovação de diversos órgãos legislativos. As entidades podem estar focando seus esforços em outras áreas que consideram mais urgentes ou eficazes para o avanço da profissão.

O campo da Administração é amplo e diversificado, e as necessidades e opiniões dos profissionais da área podem variar significativamente. As entidades precisam equilibrar os interesses



de diferentes grupos dentro da sua base de registrados, o que pode tornar desafiador promover uma revisão específica das leis.

O CFA, como qualquer conselho profissional, e o SEBRAE, operam dentro de um contexto estratégico e político mais amplo. Decisões sobre quais iniciativas promover ou apoiar podem ser influenciadas por uma variedade de fatores estratégicos, políticos e econômicos. Essas instituições podem estar utilizando outras estratégias para abordar questões relacionadas à consultoria, como a criação de normas internas, cursos de capacitação, certificações e orientações para os seus profissionais consultores.

No entanto, essas suposições sugerem um ponto de vista que relaciona a regulamentação profissional e a fiscalização pelos CRAs com a potencial arrecadação de recursos sem uma base de livre concorrência, sendo importante considerar alguns aspectos para entender essa relação.

O principal objetivo da regulamentação de uma profissão e da fiscalização por um conselho profissional é garantir que os serviços prestados à sociedade sejam de qualidade e realizados por profissionais qualificados. No caso do CFA, isso se aplica à Administração. Como parte de suas atividades, os conselhos profissionais arrecadam taxas e anuidades dos profissionais registrados. Essa arrecadação é fundamental para que essas entidades possam exercer suas funções de regulamentação, fiscalização e promoção da profissão.

A fiscalização de atividades profissionais, como a consultoria em Administração, ajuda a garantir o cumprimento das normas profissionais e legais. Isso pode ter um efeito indireto na arrecadação, já que profissionais não registrados ou empresas que operam fora dos padrões regulamentados podem ser incentivados a se regularizar. As decisões sobre regulamentação e fiscalização são influenciadas por políticas institucionais e estratégias do CFA. Embora a arrecadação de recursos seja importante para a sustentabilidade da organização, ela normalmente não é o único fator determinante nas decisões sobre regulamentação.

Conselhos profissionais devem equilibrar os interesses de diversas partes interessadas, incluindo profissionais da área, empresas, universidades, governo e a sociedade em geral. As decisões sobre regulamentação e fiscalização podem ser influenciadas por essa variedade de interesses. Embora seja possível que a arrecadação de taxas e anuidades tenha algum papel nas políticas de fiscalização do CFA, é importante lembrar que o objetivo primário de um conselho profissional é regular e zelar pela qualidade e ética da profissão, e não apenas arrecadar fundos.

De forma análoga, a regulamentação do SEBRAE e seu impacto sobre as MPEs de consultoria têm diversos efeitos, incluindo aspectos negativos e positivos que são importantes considerar.

A instituição tem acesso a uma vasta rede de recursos, informações e conexões, tanto em nível governamental quanto no setor privado. As MPEs não têm o mesmo nível de acesso, o que limita suas oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Como é uma entidade reconhecida e apoiada pelo



governo, os serviços do SEBRAE podem ser percebidos como mais credíveis ou de maior qualidade. Isso influencia as escolhas das empresas ao procurarem serviços de consultoria, potencialmente em detrimento das MPEs de consultoria.

Se as MPEs se tornam muito dependentes dos serviços do SEBRAE, isso limita o desenvolvimento de um mercado diversificado de consultoria, no qual diferentes fornecedores oferecem uma variedade de perspectivas e especializações. Dessa forma, a dominância da instituição desencoraja a inovação e a diversidade no setor de consultoria. A presença de uma grande entidade dominante desestimula novos entrantes e limita a variedade de abordagens e metodologias disponíveis no mercado.

A presença do SEBRAE no mercado de consultoria, especialmente por ter vantagens significativas em termos de recursos e condições tributárias, tem várias consequências na livre iniciativa e na economia em geral. Essa condição limita a participação de MPEs de consultoria em muitos segmentos de mercado, não apenas quando atua diretamente junto aos clientes, mas principalmente em programas de incentivo às empresas em eventos e setores específicos.

A concorrência é um pilar fundamental da livre iniciativa e é crucial para a inovação e competitividade. A presença dominante do SEBRAE limita a concorrência, pois os empreendedores das MPEs de consultoria julgam difícil competir com os serviços oferecidos a preços mais baixos ou gratuitamente. Novos entrantes enfrentam desafios significativos ao competir com uma entidade estabelecida e bem financiada; isso desencoraja o empreendedorismo e a inovação no setor de consultoria. A competição é um motor para a inovação e com menos concorrentes no mercado devido à presença dominante do SEBRAE, há menos incentivo para inovar, pois as pequenas empresas de consultoria não conseguem competir efetivamente, o que limita sua disposição para desenvolver novos serviços.

Embora o SEBRAE possa oferecer serviços de alta qualidade, a falta de concorrência pode levar a uma complacência quanto à melhoria contínua da qualidade. Um mercado diversificado com múltiplos prestadores de serviços tende a elevar a qualidade geral por meio da competição. Quando um único competidor domina um mercado, ocorre uma distribuição desigual de oportunidades econômicas, o que afeta negativamente as pequenas empresas, que são fundamentais para a geração de empregos e inovação local. Além disso, a dependência excessiva de uma única entidade para serviços de consultoria torna o mercado vulnerável a falhas dessa entidade. A diversidade de fornecedores promove a resiliência do mercado. Potenciais empreendedores no setor de consultoria podem se sentir desencorajados para iniciar seus negócios devido às dificuldades de competir com uma entidade grande e estabelecida, afetando negativamente o espírito empreendedor. Um mercado saudável é caracterizado por uma ampla gama de serviços adaptados às necessidades de diferentes



clientes e a predominância de uma única entidade limita a disponibilidade de serviços diversificados e especializados.

Adicionalmente à essa questão de entrave à livre concorrência, empresas de consultoria não podem se registrar como MEI devido às limitações estabelecidas na legislação que rege essa categoria, criada para formalizar pequenos negócios e autônomos, com algumas restrições específicas. É destinado a pequenos empresários com um faturamento anual máximo estabelecido. Negócios de consultoria muitas vezes excedem esse limite devido à natureza e ao valor dos serviços prestados. Nem todas as atividades empresariais são permitidas no regime MEI. O CGSN estabelece uma lista de atividades permitidas e a consultoria não está incluída nessa lista. Permite a contratação de apenas um empregado, sendo que empresas de consultoria muitas vezes necessitam de mais funcionários para operar efetivamente, o que as desqualifica como MEI. Algumas formas de consultoria podem exigir uma formação específica ou registro em conselhos de classe (como consultorias jurídicas ou de engenharia), e essas profissões regulamentadas muitas vezes não são compatíveis com o regime MEI.

Para promover um ecossistema de negócios saudável e competitivo, é essencial que haja um equilíbrio entre o apoio a micro e pequenas empresas e a manutenção de um ambiente de livre concorrência no qual diferentes prestadores de serviços possam prosperar e inovar. Nesse sentido, Bianchi e Labory (2018) enfatizam a necessidade de flexibilidade regulatória e valorização da diversidade para promover inovação e competitividade.

O *Corporate Finance Institute* (CFI) observa que a desregulamentação profissional implica a remoção ou redução de regulamentações governamentais em setores específicos, permitindo maior liberdade operacional e melhores decisões setoriais. Dessa forma, o principal objetivo da desregulamentação é eliminar barreiras à competição, gerando estímulo à atividade econômica, aumento da competitividade, inovação e crescimento de mercado. Por outro lado, os riscos da manutenção da regulação envolvem a possibilidade de pequenos negócios serem superados por grandes empresas, potencial falta de proteção aos interesses dos contratantes, falta de transparência corporativa e possibilidade de fraudes (CFI, 2024).

2.2 REALIDADE NOS PAÍSES DESENVOLVIDOS

Biehl (2019) conduz uma análise comparativa da regulamentação da consultoria em diferentes contextos internacionais, examinando como a regulamentação, ou a falta dela, impacta essa atividade. Essa pesquisa oferece sugestões sobre as abordagens regulatórias adotadas em diferentes países e seu impacto no setor de consultoria, incluindo aspectos como padrões éticos, qualidade do serviço e inovação. Dentre as abordagens regulatórias identificadas estão:

- (i) regulamentação estatal: alguns países têm a atividade de consultoria regulamentada pelo governo, que estabelece requisitos de qualificação, padrões éticos e outras regras para a prática da profissão.
- (ii) autorregulação: em outros países, o setor de consultoria define seus próprios padrões éticos e de qualidade, além de mecanismos de fiscalização e sanção para garantir conformidade.
- (iii) certificação voluntária: há casos em que empresas de consultoria optam por obter certificações de organizações independentes que atestam sua competência e conformidade com padrões éticos e de qualidade aceitos internacionalmente.
- (iv) ausência de regulamentação: em alguns países, não existe regulamentação específica para o exercício da consultoria, permitindo que qualquer pessoa ou empresa ofereça esse serviço sem restrições.

Nos países desenvolvidos, a desregulamentação da atividade de consultoria tem sido crucial para o dinamismo e inovação no setor.

Nos Estados Unidos, a flexibilidade regulatória promove uma ampla gama de abordagens de consultoria, desde consultores independentes até grandes empresas. A prática profissional não está sujeita a uma regulamentação estrita ou uniforme em âmbito federal, e a profissão opera majoritariamente sob um regime de autorregulação, embora determinados serviços especializados possam requerer licenças específicas.

O *Institute of Management Consultants* (IMC-USA) representa os consultores norte-americanos e promove a excelência e a ética na prática da consultoria. Confere a designação de *Certified Management Consultant* (CMC), um padrão de excelência reconhecido internacionalmente. O IMC-USA é membro do *International Council of Management Consulting Institutes* (ICMCI), uma organização global que promove a profissão de consultoria. O IMC-USA, assim como as associações brasileiras, preconiza um Código de Ética do Consultor, estabelecendo padrões elevados para a prática profissional e a conduta ética (IMCS-USA, 2024a, 2024b; ABCO, 2024b; IBCO, 2024c).

No Reino Unido, a ênfase em autorregulação e padrões éticos definidos por associações profissionais como o *Institute of Consulting* (IC) e a *Management Consultancies Association* (MCA) resultou em um mercado de consultoria robusto e confiável. Embora a adesão a essas organizações não seja obrigatória, elas apoiam os interesses dos seus membros e promovem o valor da consultoria (IC, 2024; MCA 2023).

Na União Europeia não existe uma regulamentação unificada para a atividade de consultoria. Os padrões e regulamentos variam entre os países membros, com algumas nações exigindo mais requisitos para certos serviços. A *European Federation of Management Consultancies Associations* (FEACO) é uma das principais entidades, representando associações nacionais de consultoria de vários

países membros, facilitando a colaboração e o *networking* entre consultores de diferentes nacionalidades (FEACO, 2024).

Nesses contextos internacionais, apesar da ausência de regulamentação específica para a atividade de consultoria, os consultores ainda estão submetidos às leis gerais de negócios e comércio, que abrangem aspectos como contratos, responsabilidade profissional e direitos autorais.

As associações profissionais desempenham um papel fundamental na definição de normas éticas e no estabelecimento de práticas para a profissão, oferecendo credenciais e certificações que contribuem para elevar a confiabilidade e o reconhecimento dos consultores. Essas credenciais são importantes indicadores de competência e de comprometimento com padrões de qualidade e ética, servindo como um diferencial no mercado.

Essa abordagem equilibrada, que valoriza tanto a experiência prática quanto a formação acadêmica, e que promove uma autorregulação baseada em padrões éticos e profissionais, poderia ser a chave para um setor de consultoria mais dinâmico, competitivo e alinhado com as necessidades e desafios do mercado global.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste artigo é qualitativa e predominantemente teórica, focada na análise, interpretação e síntese da literatura existente no contexto do setor de consultoria.

O método de ensaio teórico utilizado visa ao desenvolvimento de argumentos e teorias, colocando a ênfase principal na discussão conceitual e na análise crítica das ideias existentes. Embora sejam apresentados dados estatísticos para embasar os argumentos, a natureza predominante desta pesquisa é teórica, com um foco especial na construção de um argumento unificado e na contribuição para o desenvolvimento teórico dentro do campo da consultoria.

Segundo Meneghetti (2011), o ensaio teórico é utilizado em diversas disciplinas, especialmente nas ciências sociais aplicadas. Esse método se distingue por sua ênfase na análise, interpretação e síntese da literatura existente, com o objetivo de desenvolver argumentos ou teorias. Diferentemente de abordagens baseadas em experimentos empíricos ou na coleta de dados primários, o ensaio teórico foca na exploração de ideias e conceitos a partir de fontes secundárias, proporcionando uma compreensão aprofundada e multifacetada dos tópicos em estudo.

Booth *et al.* (2020) destacam que o ensaio teórico requer uma exploração detalhada de conceitos e teorias já estabelecidos. Exige-se uma imersão em diferentes perspectivas e interpretações, estabelecendo conexões entre ideias para formar um argumento coeso e bem fundamentado. A análise crítica, que envolve uma avaliação minuciosa da literatura existente, é um componente vital desse método. Ela permite identificar lacunas, inconsistências ou possibilidades de novas interpretações, contribuindo assim para a evolução do conhecimento na área estudada.



Yan (2020) ressalta a importância do processo de síntese no ensaio teórico, que consiste em integrar diversas fontes e perspectivas para construir uma narrativa ou argumento unificado, oferecendo novos *insights* ou uma compreensão mais aprofundada do tema tratado.

Greene e Lidinsky (2020) apontam que a habilidade de argumentar e persuadir é crucial no ensaio teórico. O ensaio deve apresentar ideias de forma lógica e convincente, apoiando-se em evidências teóricas robustas e bem articuladas. O objetivo principal do ensaio teórico é fornecer contribuições significativas para um campo de estudo, seja questionando suposições prévias, propondo novas interpretações ou teorizando de maneira inovadora.

Dentre os pontos fortes desse método estão a análise crítica da literatura existente e a capacidade de integrar diferentes fontes e perspectivas em uma narrativa coesa, o que é crucial para questionar suposições prévias e propor novas interpretações, contribuindo significativamente para o desenvolvimento teórico de um campo.

No entanto, o ensaio teórico também possui limitações. A dependência de fontes secundárias pode restringir a introdução de novos dados ou a exploração de aspectos não abordados anteriormente. Há também o risco de viés de confirmação, quando o autor pode selecionar e interpretar informações de maneira a reforçar suas hipóteses ou crenças prévias. Assim, manter a objetividade e a imparcialidade é um desafio, dado o alto grau de interpretação subjetiva envolvido.

Para aprimorar essa metodologia, é benéfico adotar uma abordagem mais interdisciplinar, utilizando teorias de várias áreas para enriquecer a análise. Uma revisão por pares rigorosa e diversificada pode ajudar a mitigar o viés e assegurar a qualidade do trabalho. Além disso, a combinação do ensaio teórico com métodos empíricos pode ser uma estratégia eficaz para validar as teorias propostas e explorar novas dimensões dos temas abordados.

4 PROPOSTAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA CONSULTORIA ORGANIZACIONAL NO BRASIL

Os exemplos de diferentes países desenvolvidos mostram como uma abordagem regulatória menos restritiva poderia ser benéfica para o setor de consultoria. À medida que promoveria a entrada de novos talentos e a adoção de metodologias inovadoras, a flexibilidade regulatória também estimularia a diversidade e a adaptabilidade, aspectos essenciais para a evolução e o dinamismo do setor.

No contexto brasileiro, a adoção de práticas semelhantes poderia potencializar a competitividade da consultoria nacional, alinhando-a com os padrões globais de excelência. Adaptar as melhores práticas internacionais ao contexto brasileiro implica repensar a regulamentação atual, promovendo uma maior abertura e flexibilidade. Isso não apenas alinharia o Brasil com as tendências globais, mas também fomentaria um ambiente propício à inovação e ao desenvolvimento de novas



abordagens em consultoria. A abertura para diferentes perfis profissionais, com diversas formações e experiências, poderia enriquecer o setor com uma variedade de perspectivas e competências essenciais para atender às demandas dinâmicas e complexas das organizações contemporâneas.

Por esses motivos, a revisão da regulamentação da consultoria no Brasil, inspirada por modelos internacionais de sucesso, pode ser um passo significativo para revitalizar o setor, favorecendo o crescimento e a inovação na consultoria, além de ampliar o acesso a serviços de alta qualidade para as empresas brasileiras, contribuindo para o desenvolvimento econômico do país.

A existência de associações profissionais, em contraste com uma regulamentação estatal específica para as profissões, oferece várias vantagens significativas. Essas associações continuam sendo muito relevantes, mesmo na era da internet, redes sociais e programas de educação online.

A filiação a associações proporciona benefícios únicos, como senso de comunidade, oportunidades para interação entre indivíduos com interesses semelhantes e participação ativa no setor de atuação. Essas organizações estão constantemente evoluindo para atender às necessidades dos membros atuais e atrair novos membros, ao desenvolver programas inovadores, produtos e opções de associação. A adaptação contínua ao mercado garante que permaneçam significativas e benéficas para seus membros, desempenhando um papel fundamental na manutenção de padrões éticos e de qualidade (DANIELS, 2017).

O *Center for Association Leadership* (ASAE) traz estudos que analisam a natureza e a formação de associações profissionais em relação às profissões que servem. As profissões, por definição, fornecem um serviço, têm um corpo de conhecimento definido, possuem um grupo de defesa, um código de ética, e praticam autorregulação. As associações profissionais apoiam todos esses fatores definidores, fornecendo capacitação e desenvolvimento, criando e disseminando conhecimentos, oferecendo certificação, advocacia e divulgação, além de suporte e *networking* para seus membros (ASAE, 2016, 2017).

No Brasil, diversas associações representam os consultores, particularmente na área de consultoria em Administração. Elas possibilitam uma autorregulação da profissão, estabelecendo padrões éticos e de qualidade, e oferecem uma flexibilidade maior do que a observada em muitas legislações governamentais. Essa flexibilidade é crucial para se adaptar às rápidas mudanças e inovações do mercado.

Todos os dirigentes dessas associações fazem trabalho voluntário, isto é, realizam atividades não remuneradas, motivadas principalmente pelo desejo de contribuir para uma causa. Isso envolve dedicar tempo e esforço para o benefício de outras pessoas e da comunidade, sem a expectativa de compensação financeira. Esse tipo de voluntariado permite que os profissionais da área desenvolvam e aprimorem habilidades como liderança, comunicação, pensamento sistêmico, gestão de projetos e solução de problemas, em um contexto prático. Ainda, ao participar de atividades voluntárias, os



consultores podem expandir sua rede profissional, conectando-se com outros profissionais e potenciais clientes ou parceiros. Podem contribuir para a comunidade, melhorando a imagem da associação e de seus membros, demonstrando compromisso social e responsabilidade corporativa (ABCO, 2024c; IBCO, 2024c).

O voluntariado pode proporcionar uma sensação de realização e propósito, melhorando a satisfação pessoal e o bem-estar. Ao se envolver em diferentes tipos de projetos voluntários, os consultores podem ganhar *insights* sobre novos mercados e setores, que podem ser úteis em sua prática profissional. Trabalhar em projetos que beneficiam a comunidade pode aumentar a consciência social e a empatia dos consultores, habilidades importantes na atividade de consultoria. Projetos voluntários frequentemente oferecem oportunidades para assumir papéis de liderança, o que pode ser um excelente treinamento para funções gerenciais ou executivas dessas associações sem fins lucrativos. O trabalho voluntário oferece uma oportunidade única para o desenvolvimento pessoal e profissional, além de contribuir positivamente para a sociedade e fortalecer a imagem de uma associação (GRANT, 2015; ZWIEG, 2015).

O Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (IBCO) focaliza na promoção da profissão de consultor ao definir padrões éticos e técnicos, oferecendo uma certificação para consultores, com a missão de “incentivar a ética e a qualidade na atividade de consultoria organizacional” (IBCO, 2024a, 2024c). O IBCO representa o IMC-USA no Brasil e também oferece a certificação CMC, uma distinção reconhecida internacionalmente (IBCO, 2024b).

A Associação Brasileira de Consultores (ABCO) dedica-se à promoção de padrões éticos, excelência na prestação de serviços de consultoria e oferece amplas oportunidades de capacitação e desenvolvimento. Com o propósito de “liderar a representatividade da categoria profissional, compartilhar conhecimentos para a capacitação e desenvolvimento dos consultores, fomentar a geração de negócios e valorizar a consultoria organizacional como uma atividade impulsionadora do desenvolvimento econômico e social do Brasil” (ABCO, 2024a), a associação orienta os consultores brasileiros e exige que seus associados adiram ao Código de Ética do Consultor. Esse código abrange princípios de sustentabilidade e responsabilidade social, responsabilidade profissional, integridade, gestão de conflitos de interesse e ética digital no exercício de suas atividades (ABCO, 2024b).

A Associação Brasileira de Consultores Empresariais (ABRACEM), embora seja uma empresa e não uma associação profissional, atua no suporte e representação de consultores. Promove a profissão, oferecendo capacitação e desenvolvimento e estimulando a troca de experiências e a realização de negócios entre seus associados. Seu objetivo é “consolidar e aperfeiçoar as práticas dos consultores empresariais, empreendedores e prestadores de serviços” (ABRACEM, 2024).

Essas associações oferecem oportunidades valiosas de desenvolvimento profissional por meio de congressos, cursos, *workshops*, seminários e grupos de estudo. Também fornecem uma plataforma



para *networking*, possibilitando que seus associados compartilhem conhecimentos e experiências, além de criarem oportunidades de colaboração em parcerias comerciais. Ainda, prestam suporte e recursos para enfrentar desafios profissionais, incluindo questões legais, de mercado e de gestão, e oferecem programas de credenciamento que aumentam a credibilidade dos consultores no mercado. Além disso, essas associações defendem os interesses dos consultores, representando-os em discussões sobre políticas públicas e regulamentações que impactam a profissão. Estabelecem códigos de ética e padrões de conduta profissional, promovendo práticas responsáveis e éticas na consultoria e influenciando o desenvolvimento de currículos educacionais que atendam às necessidades atuais e futuras do mercado.

A principal diferença entre uma associação profissional e uma regulamentação estatal é a abordagem adotada. Enquanto a regulamentação estatal impõe regras obrigatórias e uniformes, uma associação profissional propõe um modelo mais flexível e adaptável, baseado na adesão voluntária e no comprometimento com padrões de excelência definidos pela comunidade profissional que representa.

A tendência global de desregulamentação de certas profissões, com o objetivo de promover flexibilidade, inovação e competitividade, é particularmente relevante no mercado de consultoria, um setor em constante evolução tecnológica e mudanças nas preferências de trabalho. Essa desregulamentação, ao reduzir a burocracia e os custos a ela associados, incentivaria a entrada de novos profissionais no mercado, aumentando a competitividade do setor. Apesar das preocupações legítimas sobre a manutenção de padrões de qualidade e ética, um equilíbrio adequado poderia ser alcançado por meio de medidas de autorregulação e certificações voluntárias.

No contexto brasileiro, as críticas à legislação vigente e às propostas de alteração apontam para a necessidade de uma abordagem mais inclusiva e adaptável na regulamentação da consultoria. Essas propostas incluem flexibilização ou mesmo a revogação de certas leis para permitir a atuação de profissionais de outras áreas, atualização dos requisitos profissionais, simplificação de processos burocráticos, reconhecimento de qualificações e experiências internacionais, incentivo à educação continuada e foco na qualidade dos serviços e resultados obtidos pelos consultores. Essas críticas e propostas refletem um desejo crescente de tornar o setor de consultoria mais dinâmico, adaptável e inclusivo, aproveitando uma gama mais ampla de talentos e experiências.

As leis atuais são vistas como obsoletas, não correspondem mais às dinâmicas do mercado globalizado. A rigidez da regulamentação limita a inovação, favorece os competidores estabelecidos e desvaloriza a experiência prática e a diversidade de conhecimentos. A restrição da prática de consultoria apenas aos graduados ou pós-graduados em Administração e registrados nos CRAs e a impossibilidade de concorrência justa das MPEs de consultoria com o SEBRAE contrastam com a tendência global de flexibilização e tende a limitar a competitividade do setor no Brasil.

As críticas comuns à legislação do Simples Nacional e ao regime do MEI, particularmente em relação ao mercado de consultoria brasileiro, incluem:

- (i) os limites de faturamento para MEI e empresas no Simples Nacional podem ser restritivos para empresas de consultoria em crescimento, impedindo-as de expandir seus negócios ou forçando a migração para regimes tributários mais onerosos.
- (ii) nem todas as atividades de consultoria são permitidas para MEI, o que pode limitar a entrada de novos profissionais autônomos no mercado.
- (iii) as constantes alterações nas regras e a complexidade da legislação podem dificultar o planejamento e a conformidade por parte das microempresas de consultoria.
- (iv) o regime tributário diferenciado pode criar desigualdades competitivas entre empresas que se qualificam para o Simples Nacional/MEI e aquelas que não se qualificam.

Essas críticas destacam a necessidade de um equilíbrio entre simplificação tributária e apoio ao crescimento das MPEs de consultoria.

Portanto, a desregulamentação da atividade de consultoria no Brasil, combinada com medidas de autorregulação e certificações voluntárias, têm o potencial de transformar significativamente o mercado. Isso não apenas fomentaria a inovação e a excelência no setor, mas também contribuiria para o desenvolvimento econômico, a criação de empregos e a formação de profissionais qualificados alinhados às demandas do mercado global.

Para apoiar a proposta de autorregulação no setor de consultoria no Brasil, são sugeridas as seguintes ações:

- (i) criação de uma Federação Brasileira de Consultores (FBC): essa nova entidade, composta pelos conselheiros representantes das associações de consultores, seria responsável por estabelecer padrões profissionais e éticos, desenvolvendo diretrizes de prática e conduta para assegurar a manutenção de altos padrões de qualidade e ética na profissão (VAITSMAN; LOBATO; ANDRADE, 2013; NNCG, 2015).
- (ii) desenvolvimento de um sistema de certificação e recertificação contínua para consultores: esse sistema garantiria que os profissionais mantenham suas competências atualizadas. A certificação profissional, um reconhecimento formal de competência em uma área específica, seria obtida após a conclusão de um processo de avaliação e educação, assegurando a qualidade dos serviços prestados e oferecendo vantagens como reconhecimento no mercado internacional, atualização constante com as tendências do setor e fortalecimento da rede profissional de contatos (EDHAT, 2023).
- (iii) consequências para o descumprimento do código de ética: se um consultor independente ou uma empresa de consultoria violar o código de ética estabelecido pelas associações, poderia enfrentar consequências significativas, incluindo perda de reputação,

sanções das associações, término ou não renovação de contratos por clientes, hesitação de outras empresas em fazer negócios, e possíveis consequências legais e dificuldades financeiras. As associações poderiam ter procedimentos específicos para lidar com violações do código de ética, e é crucial que os consultores estejam cientes das regras do setor e as consequências do seu não cumprimento (KREHMEYER; FREEMAN, 2013; HOWARD; KORVER, 2020).

(iv) estratégias políticas e legislativas: incluem a revisão ou revogação da legislação vigente, com mudanças baseadas em estudos e dados concretos. Ações como diálogo com autoridades, engajamento da comunidade profissional, formação de alianças e lobby ético, além de campanhas de conscientização e participação em audiências públicas, promoveriam a importância do setor de consultoria e os problemas com as limitações da legislação atual (MACHADO, 2021).

(v) uso de dados estatísticos e estudos de casos: para fundamentar os argumentos a favor da desregulamentação, é possível utilizar dados e estudos de casos. Pesquisas poderiam indicar que países com mercados de consultoria desregulamentados apresentam crescimento maior no setor. Estudos de casos de empresas brasileiras que implementaram práticas inovadoras em consultoria derivadas de experiências internacionais poderiam demonstrar melhorias significativas em competitividade, ilustrando o potencial da desregulamentação como um catalisador para o crescimento econômico e a inovação (DOUGHERTY; YAHMED, 2017).

(vi) estabelecimento de parcerias estratégicas: incentivar colaborações entre empresas de consultoria e o SEBRAE para promover um campo de atuação mais equilibrado, envolvendo projetos conjuntos, compartilhamento de melhores práticas e capacitações mútuas, beneficiando tanto consultores independentes quanto o SEBRAE, e contribuindo para um mercado mais justo e competitivo (EGAP, 2020).

(vii) monitoramento e análise de mercado: realização de estudos periódicos para avaliar o impacto das políticas de autorregulação no equilíbrio competitivo entre as empresas de consultoria e o SEBRAE, ajudando a identificar quaisquer desigualdades e forneceriam bases para ajustes nas políticas e práticas, garantindo condições de competição mais justas (EGAP, 2020).

(viii) implementação de uma plataforma de discussão envolvendo representantes de associações de consultores, o SEBRAE e outras partes interessadas. Esse fórum permitiria a troca de ideias, discussão de preocupações e desenvolvimento de soluções colaborativas para garantir uma competição justa e equitativa no setor (QMP GROUP, 2014; NNCG, 2015).

(ix) desenvolvimento de programas de mentoria e apoio: iniciar programas de mentoria pelos quais consultores experientes e empresas de consultoria bem-sucedidas poderiam oferecer orientação a consultores independentes e pequenas empresas, nivelando o campo de atuação e promovendo uma maior igualdade de oportunidades (MENTORINK, 2023).

(x) promoção de transparência e responsabilidade: encorajar práticas de transparência e responsabilidade em todas as atividades de consultoria, incluindo as realizadas pelo SEBRAE. Isso poderia incluir a divulgação de informações sobre contratos, projetos e resultados, ajudando a construir confiança e garantir que todos os players operem sob as mesmas regras e expectativas (VAN DER MANDELE; VOLBERDA; WAGENAAR, 2022; WATSON; CLARKE; SALIMI, 2023).

(xi) ajustar os limites de faturamento para acomodar o crescimento das microempresas de consultoria, incluindo mais atividades de consultoria na lista daquelas permitidas para MEIs, e estabelecer incentivos fiscais e de formação para promover a profissionalização e a qualificação no setor (AMANN; AZZONI; BAER, 2018).

(xii) tornar a legislação mais clara e estável, reduzindo a frequência de mudanças e simplificando a estrutura tributária (AMANN; AZZONI; BAER, 2018; REZENDE, 2022).

Essas propostas visam criar um ambiente regulatório mais flexível e adaptável para o setor de consultoria no Brasil, com vistas a promover a inovação, a competitividade e garantir padrões de qualidade e ética na profissão.

Dougherty e Yahmed (2017) ressaltam que reformas regulatórias, principalmente aquelas que liberalizam a entrada no mercado, tendem a estimular investimentos e exportações e que regulamentações menos restritivas estão relacionadas a um aumento nos investimentos, sugerindo que a desregulamentação pode reduzir a concentração de mercado e redistribuir rendas, levando os agentes econômicos a se ajustarem a um novo contexto.

Segundo Hodges (2017), muitas organizações estão investindo em capacidades de consultoria para compreender as mudanças necessárias para se manterem competitivas e proteger seus negócios para o futuro. Os serviços de consultoria contratados devem abordar questões críticas, incluindo a adaptação a necessidades em rápida mudança, lidar com aspectos emocionais e éticos, e garantir que os gerentes assumam a propriedade de seus projetos de transformação organizacional, a partir da transferência de conhecimentos por consultores.

Na análise da desregulamentação da consultoria no Brasil, é essencial abordar as perspectivas divergentes que permeiam esse debate. Por um lado, os defensores da desregulamentação argumentam que a legislação atual não reflete mais o ambiente empresarial moderno, caracterizado pela rapidez das mudanças tecnológicas e pela globalização. Eles sustentam que a desregulamentação pode estimular a

inovação, aumentar a competitividade das empresas brasileiras e alinhar o Brasil às práticas internacionais, promovendo um ambiente de negócios mais dinâmico e flexível.

Vaitsman, Lobato e Andrade (2013) discutem o aumento significativo da demanda por serviços profissionais devido ao crescimento do setor, levando a desafios legais e éticos. Destacam a importância sua regulação legal para garantir a atuação ética e profissional. Os autores discutem várias questões legais e éticas que surgem no setor de serviços, incluindo consultoria, e exploram abordagens regulatórias, a autorregulação, a regulamentação governamental e os padrões específicos do setor.

Por outro lado, existem aqueles que veem na regulamentação uma salvaguarda essencial da qualidade e ética profissional. Enfatizam a importância de manter um padrão mínimo de qualificação e competência, protegendo o mercado de práticas inadequadas ou prejudiciais. Argumentam que a regulamentação contribui para a credibilidade e confiabilidade do setor, elementos cruciais para a preservação da integridade profissional e a garantia de serviços de consultoria de alta qualidade.

A controvérsia na discussão sobre o papel da regulamentação na promoção ou inibição da inovação é complexa. Enquanto a desregulamentação pode ser vista como um caminho para a liberdade criativa e o empreendedorismo, existe o risco de que a ausência de padrões regulatórios resulte na proliferação de práticas não éticas ou de baixa qualidade. Esse dilema destaca a necessidade de encontrar um equilíbrio entre flexibilidade e manutenção de certos padrões profissionais.

Uma consideração relevante é a questão da responsabilidade social e das implicações mais amplas da desregulamentação para a sociedade. A regulamentação, embora possa ser vista como uma restrição à liberdade de mercado, também desempenha um papel importante na garantia de que as atividades profissionais sejam realizadas de forma ética e socialmente responsável.

Ao explorar as diversas perspectivas sobre a regulamentação da consultoria organizacional no Brasil, revela-se um cenário complexo e multifacetado. A decisão de manter, alterar ou revogar a legislação existente reflete considerações profundas sobre qualidade, ética, inovação e responsabilidade social no setor de consultoria. Uma abordagem equilibrada é necessária para garantir que qualquer mudança legislativa atenda às necessidades do setor, proteja os interesses públicos e mantenha a integridade profissional.

É crucial reavaliar, reformular ou revogar a legislação vigente sobre o setor de consultoria, com foco na flexibilização das barreiras de entrada na profissão e valorizando a diversidade de experiências e competências. A ênfase deve se deslocar das regulamentações estatais rígidas para a autorregulação por associações profissionais, que são capazes de estabelecer padrões éticos e de qualidade.

Essa mudança promoveria um ambiente de mercado mais dinâmico e competitivo, alinhando o Brasil às práticas globais de consultoria. A desregulamentação abriria caminho para a inovação e a diversidade de talentos, enriquecendo o setor. É essencial mobilizar stakeholders para revisar a



legislação, alinhando a consultoria no Brasil com as melhores práticas globais e garantindo sua contribuição efetiva para o desenvolvimento econômico e social do país.

A garantia de qualidade no setor de consultoria enfrenta o desafio de sua intangibilidade e a dificuldade de assegurar práticas de alto padrão ético e competência em uma profissão que não seja regulamentada. Apesar dos esforços, o setor ainda não alcançou um padrão de acreditação comparável a outras profissões, como Direito e Contabilidade. A padronização global dos serviços de consultoria poderia levar à profissionalização, mas existem obstáculos devido à variedade de especializações e ambientes desse setor.

Grandes empresas de consultoria têm seus próprios códigos de comportamento e padrões éticos, deixando empresas menores e consultores independentes sem modelos consistentes de garantia de qualidade e competência. A responsabilidade pela conduta ética e pela qualidade dos serviços recai geralmente sobre o consultor individual. Foram feitas tentativas de estabelecer boas práticas da atividade para melhorar a qualidade, com códigos de conduta e práticas profissionais padronizadas pelas associações de consultores. Embora muitos países tenham buscado a formulação de padrões nacionais, a ambiguidade é comum nas tentativas de abranger uma abordagem mais abrangente para as diretrizes de prestação de serviços de consultoria.

Como há questões de profissionalismo e ética quando os consultores tentam resolver uma variedade de problemas gerenciais com soluções limitadas e padronizadas, a adoção de padrões de qualidade é uma maneira de estabelecer estruturas que ajudam a informar os clientes, estabelecendo-se requisitos detalhados e especificações para orientar a prestação de serviços. Porém, há também benefícios para o lado da consultoria, incluindo o aumento da produtividade e, conseqüentemente, da satisfação dos clientes.

As associações de consultores podem promover, por exemplo, a adoção da norma ISO-20700:2017, que fornece diretrizes para serviços de consultoria em gestão, como uma alternativa à regulamentação da profissão (ISO, 2017). Essa norma oferece um conjunto de práticas recomendadas que ajudam os consultores a prestar serviços efetivamente, enfatizando a compreensão das necessidades dos clientes para garantir projetos consistentes e eficazes. A implementação das diretrizes dessa norma aumenta a transparência e o entendimento entre clientes e consultores, o que é crucial para o sucesso de projetos de consultoria. A adesão a essa norma contribui para a competitividade e o desempenho empresarial tanto das consultorias quanto de seus clientes, com base na transparência da oferta de serviços e em critérios de qualidade claramente definidos e aceitos internacionalmente.

Em um cenário de desregulamentação, a norma ISO-20700:2017 pode se tornar um recurso valioso, ao oferecer um conjunto de práticas recomendadas que auxiliam os consultores a prestar serviços efetivamente. A norma destaca a necessidade de compreender as necessidades dos clientes e assegura que os projetos sejam realizados de forma consistente e eficaz. A implementação dessas



diretrizes promove a transparência e melhora a comunicação entre consultores e clientes, o que é crucial para o sucesso dos projetos de consultoria.

A adesão à norma pode trazer benefícios tanto para as consultorias quanto para seus clientes. Para as consultorias, contribui para a competitividade e o desempenho empresarial, baseando-se na clareza dos serviços oferecidos e em critérios de qualidade bem definidos. Para os clientes, oferece a garantia de que estão contratando serviços que seguem padrões reconhecidos internacionalmente de qualidade e ética.

Ainda, a norma promove a inovação, o comportamento ético, a diferenciação e a excelência em serviços, além de incentivar a melhoria contínua. As diretrizes facilitam o desenvolvimento de relações de trabalho mais fortes e produtivas entre consultores e clientes. Ao adotar essas diretrizes, as consultorias podem não apenas melhorar a qualidade dos seus serviços, mas também fortalecer sua reputação e confiabilidade no mercado.

No contexto de uma legislação menos restritiva, como proposto pela desregulamentação da atividade de consultoria no Brasil, é fundamental reavaliar, reformular ou revogar a legislação vigente sobre o setor. O foco dessa ação estratégica para o setor de consultoria deve ser na flexibilização das barreiras de entrada na profissão, valorizando a diversidade de experiências e competências. A ênfase deve se deslocar da regulamentação estatal rígidas que privilegia a ação dos CRAs para a autorregulação pelas associações profissionais, capazes de estabelecer padrões éticos e de qualidade e a do SEBRAE em termos de livre concorrência de mercado.

Com a desregulamentação, pode surgir uma preocupação com a qualidade e a confiabilidade dos serviços de consultoria. A aderência à norma pode servir como um selo de qualidade que aumentaria a confiança dos clientes nas empresas de consultoria, assegurando que os serviços sejam prestados com um alto padrão de profissionalismo e ética.

No contexto da desregulamentação profissional, a autorregulação ganha importância. A norma pode servir como uma ferramenta para as empresas de consultoria demonstrarem seu compromisso com a ética profissional e as melhores práticas de gestão, preenchendo o espaço deixado pela ausência de regulamentação estatal. Ela incentiva a revisão e a melhoria contínua dos processos dos consultores. Em um mercado dinâmico e desregulamentado, essa flexibilidade e capacidade de adaptação são essenciais para a sobrevivência e o crescimento do setor.

Assim, a adoção da norma no contexto brasileiro de desregulamentação da atividade de consultoria pode oferecer um equilíbrio entre a liberdade de mercado e a manutenção de padrões elevados de serviço, contribuindo para um setor de consultoria mais ético, transparente e competitivo.

Não existe uma única, ou melhor maneira de gerenciar a qualidade na atividade de consultoria. A intangibilidade, a variação nos resultados entregáveis e as complexidades da padronização, na ausência de certificação e regulamentação, fomentam a busca contínua da excelência na prestação de

serviços. Padrões profissionais abrem caminho para isso, orientando os consultores para a competência e o profissionalismo na profissão. No entanto, limitados a orientações e sem conhecimento codificado para regular e profissionalizar o setor, a garantia da qualidade permanece variável, cabendo aos consultores garantir resultados para manter o profissionalismo em todo o setor.

O valor de uma abordagem regulamentada para garantia da qualidade é questionável; não é o padrão que proporcionará qualidade, mas a implementação e adaptação que os padrões promovem. No entanto, um conjunto de regras e regulamentos para profissionalizar o setor, é um caminho substancial para otimizar essa busca. A adoção de tais padrões demonstra o compromisso dos consultores com a qualidade e o profissionalismo em uma profissão que depende de experiência, construção de confiança e ética profissional. São esses padrões que proporcionam a maior regulação da garantia de qualidade, em vez da regulamentação da atividade por meio de leis e intervenção estatal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo enfatiza a urgência de desregulamentar a profissão de consultoria no Brasil, destacando a necessidade de atualizar ou revogar a legislação vigente para refletir as realidades de um mercado em rápida evolução. A legislação atual, percebida como ultrapassada e restritiva, limita a capacidade do setor de se adaptar e inovar. A desregulamentação é vista como um passo crucial para desbloquear o potencial criativo e diversificado da consultoria brasileira, alinhando-a com padrões internacionais de excelência.

São abordadas várias questões importantes em relação à regulamentação da atividade de consultoria no Brasil, especificamente em relação às leis vigentes para o setor. Esse cenário também pode ser correlacionado com a inércia do CFA e a situação do SEBRAE no mercado de consultoria:

A legislação vigente estabelece que as atividades de consultoria sejam realizadas por profissionais registrados nos CRAs. As críticas ao marco regulatório destacam a restrição do mercado, a burocracia adicional, e a limitação da flexibilidade do mercado. A inércia do CFA em propor mudanças na legislação pode ser vista como uma manutenção de um *status quo* que favorece os profissionais de Administração registrados, mas que pode limitar a inovação e a diversidade no setor de consultoria.

O SEBRAE, ao oferecer serviços de consultoria, muitas vezes em condições tributárias favoráveis devido à sua natureza de entidade de apoio e sem fins lucrativos, pode estar competindo diretamente com as MPEs de consultoria. Essa situação é exacerbada pela legislação vigente que restringe a prática da consultoria aos profissionais registrados nos CRAs. Essa dinâmica pode ser vista como um desserviço aos pequenos consultores, que o SEBRAE idealmente deveria apoiar e fomentar, pois limita a competição justa e equitativa no mercado.



No entanto, cabe esclarecer que o SEBRAE não atua em médias e grandes empresas, e cadastra consultores para atuar como credenciados da entidade, o que caracteriza oportunidades de negócios. Também, nos produtos de propriedade intelectual, há oportunidade aos consultores para oferecer metodologias, com regras distintas daquelas praticadas na aplicação das metodologias da entidade. Nessas oportunidades, a precificação de serviços é atraente. Atualmente, o processo de qualificação não é apenas documental, mas exige capacitação técnica para manutenção do credenciamento, visando à descaracterização de dependência econômica e regularização fiscal.

Ainda, o SEBRAE propicia o acesso a conhecimento, à inovação e apoio às MPEs de consultoria demandantes com foco na missão institucional, que leva em conta uma abrangência maior que o setor da consultoria (SEBRAE, 2020). Por esses motivos, parte do setor de consultoria brasileiro não vê o SEBRAE como um concorrente, mas sim como um parceiro estratégico de negócios.

Entretanto, a despeito da propriedade intelectual, quando esses projetos interdisciplinares são implementados, a verba governamental é obtida das empresas que hesitam em participar desses programas. Por outro lado, os editais do SEBRAE para credenciamento de MPEs de consultoria são burocráticos, servindo como regulamentação (ou política de manutenção) interna, o que ocasiona evasão de empresas altamente capazes do sistema.

Por outro lado, muitos empresários consultores consideram o SEBRAE o maior *hub* de conhecimento sobre empreendedorismo do Brasil, e as críticas à sua atuação, no que diz respeito às consultorias, se restringem à gestão empresarial apenas, que de fato limita a competitividade das empresas de consultoria iniciantes e que não conseguem ainda projetar seu *know-how* em médias e grandes empresas, ficando restritas ao rol dos pequenos empreendimentos que utilizam os serviços do SEBRAE.

A regulamentação atual limita a inovação e adaptabilidade, essenciais em um setor dinâmico como o de consultoria. Isso não só restringe a capacidade de adaptação às demandas do mercado, mas também pode limitar a entrada de novos talentos e perspectivas no campo da consultoria. A discussão sobre desregulamentação sugere que a remoção ou redução de regulamentações pode estimular a atividade econômica e a inovação. No entanto, também traz riscos, como a superação de pequenos negócios por grandes empresas e a falta de proteção aos interesses dos contratantes.

Esse debate necessita incluir diversas partes interessadas no questionamento sobre a regulamentação da consultoria. Isso implica que tanto o CFA quanto outras entidades, como o SEBRAE, além de outros conselhos profissionais, devem participar ativamente nesse diálogo para garantir que a legislação reflita as necessidades atuais do mercado, promova a competitividade justa e apoie a inovação no setor.

Contata-se a necessidade de uma revisão crítica da legislação vigente, com a participação ativa das associações de consultores, órgãos governamentais, o CFA e o SEBRAE, para garantir um



ambiente de negócios justo e propício à inovação e ao desenvolvimento do setor de consultoria no Brasil.

Para desafiar a lei que restringe a atividade das empresas de consultoria aos profissionais com graduação ou pós-graduação em Administração registrados nos CRAs, as associações de consultores podem adotar várias estratégias de advocacia política, incluindo:

- (i) trabalhar com legisladores: colaborar diretamente com legisladores para propor alterações legislativas.
- (ii) campanhas de conscientização: sensibilizar o público e profissionais sobre a importância da diversidade no exercício da atividade de consultoria.
- (iii) formação de parcerias: unir forças com outras entidades setoriais para fortalecer a oposição à legislação atual.
- (iv) ações legais: contestar a constitucionalidade da lei nos tribunais.
- (v) pesquisas e estudos: realizar e divulgar estudos que evidenciam os benefícios de uma abordagem mais inclusiva na atividade de consultoria.
- (vi) mobilização de membros: incentivar o ecossistema de consultoria a participar ativamente de campanha contra as leis vigentes que prejudicam o setor.

Para aprofundar a compreensão sobre a desregulamentação da consultoria no Brasil, estudos futuros podem se concentrar em:

- (i) análises comparativas internacionais: investigar países onde a consultoria não é limitada a uma única profissão, avaliando os impactos na inovação e na diversidade das práticas.
- (ii) impacto econômico: analisar o potencial de crescimento do mercado, a geração de emprego e a influência na competitividade internacional.
- (iii) estudos de caso e diversidade: explorar exemplos de sucesso em países com desregulamentação ou regulamentação menos rigorosa e focar em diversidade e inclusão.
- (iv) estudos jurídicos: examinar a constitucionalidade da legislação atual comparando-a com normativas internacionais e sugerir mudanças legais.
- (v) impacto na qualidade e inovação: investigar como a inclusão de profissionais de diferentes áreas pode enriquecer o setor de consultoria.
- (vi) percepção pública e estratégias de advocacia: entender o apoio público e desenvolver estratégias eficazes de advocacia para a desregulamentação.
- (vii) estudos longitudinais pós-desregulamentação: avaliar os impactos a longo prazo na economia e nas práticas de consultoria.

A implementação dessas estratégias e a realização de novos estudos aprofundados são fundamentais para pavimentar o caminho para uma desregulamentação eficaz no Brasil, promovendo um setor de consultoria mais dinâmico, inovador e competitivo.



REFERÊNCIAS

ABCO - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONSULTORES. Consultoria organizacional (2024a). Disponível em: <<https://www.abco.org.br/a-abco>>. Acesso em: 02 jan. 2024.

ABCO - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONSULTORES. Código de ética do consultor (2024b). Disponível em: <<https://www.abco.org.br/codigo-de-etica-do-consultor/>>. Acesso em: 02 jan. 2024.

ABCO - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONSULTORES. Estatuto Social (2024c). Disponível em: <<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.abco.org.br/wp-content/uploads/2022/04/ABCO-Estatuto-Social-AGE-31032022.pdf>>. Acesso em: 02 jan. 2024.

ABCO - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONSULTORES. Perfil das empresas de consultoria do Brasil (2022). Disponível em: <<https://www.abco.org.br/pesquisas/perfil-das-empresas-de-consultoria-do-brasil-2022/>>. Acesso em: 02 jan. 2024.

ABRACEM - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONSULTORES EMPRESARIAIS. A ABRACEM e suas frentes de atuação (2024). Disponível em: <<https://www.abracem.com.br/empresa>>. Acesso em: 02 jan. 2024.

AMANN, E.; AZZONI, C.; BAER, W. (Eds.) The Oxford handbook of the brazilian economy. Oxford: Oxford University, 2018.

ASAE - THE CENTER FOR ASSOCIATION LEADERSHIP. From practice to profession (2016). Disponível em: <<https://www.asaecenter.org/resources/articles/foundation/2016/from-practice-to-profession>>. Acesso em: 06 jan. 2024.

ASAE - THE CENTER FOR ASSOCIATION LEADERSHIP. How associations support evolving professions (2017). Disponível em: <<https://www.asaecenter.org/en/resources/articles/foundation/2017/how-associations-support-evolving-professions>>. Acesso em: 06 jan. 2024.

BIANCHI, P.; LABORY, S. Industrial policy for the manufacturing revolution: Perspectives on digital globalisation. London: Edward Elgar, 2018.

BIEHL, M. The regulation of management consulting: A comparative analysis. Journal of Management History, v. 25, n. 2, p. 214-232, 2019.

BOOTH, W. C.; COLOMB, G. G.; WILLIAMS, J. M.; BIZUP, J.; FITZGERALD, W. T. The craft of research. 4th. ed. Chicago: University of Chicago, 2016.

BRASIL. Lei 4.769/1965 (1965). Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14769.htm>. Acesso em: 02 jan. 2024.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 02 jan. 2024.

BRASIL. Decreto 99570/1990 (1990). Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d99570.htm#:~:text=D99570&text=DECRETO%20No%2099.570%2C%20DE,que%20lhe%20confere%20o%20art.>. Acesso em: 02 jan. 2024.

BRASIL. Lei complementar 123/2006 (2006). Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 02 jan. 2024.



BRONNENMAYER, M.; WIRTZ, B. W.; GÖTTEL, V. Success factors of management consulting. *Review of Managerial Science*, v. 10, p. 1-34, 2016.

CERRUTI, C., TAVOLETTI, E. AND GRIECO, C. Management consulting: A review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*, v. 42, n. 8, p. 902-925, 2019.

CFA - CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Norteadores estratégicos do CFA (2024a). Disponível em: <<https://cfa.org.br/home-2/conselho-federal/>>. Acesso em: 06 jan. 2024.

CFA - CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Lei 1965 (2024b). Disponível em: <https://documentos.cfa.org.br/?c=documento&a=index&numero=&tipo_documento_id=&ementa=&ano=&order=¤t_page=44>. Acesso em: 06 jan. 2024.

CFI - CORPORATE FINANCIAL INSTITUTE. Deregulation: The removal or reduction of government regulations in a specific industry (2024). Disponível em: <<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/deregulation/>>. Acesso em: 02 jan. 2024.

DANIELS, J. Professional associations remain relevant: Here's why (2017). Disponível em: <<https://www.ascm.org/ascm-insights/professional-associations-remain-relevant.-heres-why/>>. Acesso em: 06 jan, 2024.

DOUGHERTY, S.; YAHMED, S. B. How deregulation and globalisation interact to boost economic growth (2017). Disponível em: <<https://cepr.org/voxeu/columns/how-deregulation-and-globalisation-interact-boost-economic-growth>>. Acesso em 06 jan. 2024.

EDHAT. How professional certification boosts & transforms careers (2023). Disponível em: <<https://www.edhat.com/news/how-professional-certification-boosts-transforms-careers/>>. Acesso em: 02 jan. 2024.

EGAP - EVIDENCE IN GOVERNANCE AND POLITICS. Partnership lessons: Brazil small business formalization with SEBRAE (2020). Disponível em: <<https://egap.org/resource/partnership-lessons-13-brazil-small-business-formalization-with-sebrae/>>. Acesso em: 06 jan. 2024.

FEACO - EUROPEAN FEDERATION OF MANAGEMENT CONSULTANCIES ASSOCIATIONS. About FEACO (2024). Disponível em: <<https://www.feaco.org/about-feaco/>>. Acesso em: 02 jan. 2024.

FORBES. Revolução: Consultorias puxam agenda de transformação no mercado (2022). Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-tech/2022/12/revolucao-consultorias-puxam-agenda-de-transformacao-no-mercado/>>. Acesso em: 02 jan. 2023.

GRANT, A. Dar e receber: Uma abordagem revolucionária sobre sucesso, generosidade e influência. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

GREENE, S.; LIDINSKY, A. From inquiry to academic writing: A practical guide. 5th. ed. Boston: Bedford Books, 2020.

HODGES, J. Consultancy, organizational development and change: A practical guide to delivering value. London: Kogan Page, 2017.

HOWARD, R. A.; KORVER, C. D. Ética pessoal para o mundo real: Criando um código ético e pessoal para guiar suas decisões no trabalho e na vida. São Paulo: M. Books, 2020.



IBCO - INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO. O instituto (2024a). Disponível em: <<https://ibco.org.br/o-instituto/>>. Acesso em: 02 jan. 2024.

IBCO - INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO. Procedimentos e regulamento geral para certificação CMC (2024b). Disponível em: <<https://ibco.org.br/procedimentos-e-regulamento-geral/>>. Acesso em: 02 jan. 2024.

IBCO - INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO. O estatuto e o código de ética (2024c). Disponível em: <<https://ibco.org.br/estatuto-e-codigo-de-etica-ibco/>>. Acesso em 02 jan. 2024.

IC - INSTITUTE OF CONSULTING. Institute of Consulting (2024). Disponível em: <<https://www.managers.org.uk/institute-of-consulting>>. Acesso em: 02 jan. 2024.

ICMCI - INTERNATIONAL COUNCIL OF MANAGEMENT CONSULTING INSTITUTES. Certified management consultant (2024). Disponível em: <<https://www.cmc-global.org/content/cmc/>>. Acesso em: 02 jan. 2024.

IMC-USA - INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTANTS. Mission and values (2024a). Disponível em: <<https://imcusa.org/about/mission-values/>>. Acesso em: 02 jan. 2024.

IMC-USA - INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTANTS. Member code of conduct (2024b). Disponível em: <<https://imcusa.org/about/ethics/member-code-of-conduct/>>. Acesso em: 02 jan. 2024.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO-20700:2017 - Guidelines for management consultancy services (2017). Disponível em: <<https://www.iso.org/standard/63501.html>>. Acesso em: 02 jan. 2024.

KREHMEYER, D.; FREEMAN, R. E. Consulting and ethics. In: KIPPING, M.; CLARK, T. (Eds.) The Oxford handbook of management consulting. Oxford: Oxford Press, 2013, p. 487-498.

KUBR, M. Management consulting: A guide to the profession. 4th. ed. Geneve: International Labor Office, 2003.

MACHADO, L. Como defender sua causa: Potencialize seu impacto com pensamento estratégico. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2021.

MARKET RESEARCH.COM. Management consulting industry overview: Key forecasts and growth segments (2023). Disponível em: <<https://blog.marketresearch.com/management-consulting-industry-overview-forecasts-and-growth-segments#:~:text=The%20global%20management%20consulting%20services%20industry%20is%20segmented,service%20provider%3A%20large%20enterprise%2C%20small%20and%20medium%20enterprise>>. Acesso em: 02 jan. 2024.

MCA - MANAGEMENT CONSULTANCIES ASSOCIATION. The role of the MCA (2023). Disponível em: <<https://www.mca.org.uk/about-us>>. Acesso em: 02 jan. 2024.

MENEGUETTI, F. K. O que é um ensaio teórico? Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011.



MENTORINK. Value of mentoring in consultancy business (2023). Disponível em: <<https://www.mentorink.com/blog/value-of-mentoring-in-consultancy-business/>>. Acesso em: 06 jan. 2024.

MORDOR INTELLIGENCE. Tamanho do mercado de serviços de consultoria e análise de ações: Tendências e previsões de crescimento 2023-2028 (2023). Disponível em: <<https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/consulting-service-market>>. Acesso em: 06 jan. 2024.

MORGAN, W. The skills and competences of management consultants and how they are developed. *Management Consulting Journal*, v. 3, p. 7-8, 2018.

NEWTON, R. The management consultant: Mastering the art of consultancy. 2nd. ed. New York: Financial Times, 2019.

NNCG - NATIONAL NETWORK OF CONSULTANTS TO GRANTMAKERS. Benefits and challenges of consulting partnerships (2015). Disponível em: <<https://nncg.org/2015/11/benefits-and-challenges-of-consulting-partnerships/>>. Acesso em: 06 jan. 2024.

QMP GROUP. A consultancy collaboration model (2014). Disponível em: <<https://theqmpgroup.com/a-consultancy-collaboration-model/>>. Acesso em: 06 jan. 2024.

RADOV, M. Emerging trends in business and management consulting. *Eastern European Journal for Regional Studies*, v. 8, n. 2, p. 30-49, 2022.

REZENDE, F. Evolução da estrutura tributária: Experiências recentes e tendências futuras. *Planejamento e Políticas Públicas*, v. 13, 2022. Disponível em: <ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/133>. Acesso em: 06 jan. 2024.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Conheça as consultorias do Sebrae (2020). Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/consultorias-do-sebrae>>. Acesso em: 06 jan. 2024.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Quem somos (2024). Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos>. Acesso em: 02 jan. 2024.

TREND STATISTICS. Business consulting statistics and stats (2023). Disponível em: <<https://www.trendstatistics.com/business/consulting-statistics-and-stats/>>. Acesso em: 02 jan. 2024.

VAITSMAN, J.; LOBATO, L.; ANDRADE, G. Policy analysis in Brazil: The state of the art. In: VAITSMAN, J.; RIBEIRO, J. M.; LOBATO, L. (Eds.). *Policy analysis in Brazil*. London: ILPA Press, 2013.

VAN DER MANDELE, L. M.; VOLBERDA, H. W.; WAGENAAR, R. B. The new professional service firm: How consultants, accountants, and lawyers need to reinvent themselves. Berlin: Springer, 2022.

WAINWRIGHT, S. Perspectives on quality and quality assurance in the management consulting sector. *Journal of Management Consulting*, v. 5.2, p. 20-23, 2022.



WATSON, R.; CLARKE, M.; SALIMI, P. A firm worth building: Running a better professional business. Oakland: Poignant, 2023.

YAN, Z. How should we write theoretical articles? In: Publishing journal articles: A scientific guide for new authors worldwide. Cambridge: Cambridge University Press, 2020.

ZWIEG, D. O poder dos invisíveis: O valor do trabalho anônimo em uma era de autopromoção constante. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.