Universidade do Contestado | www.unc.br/periodicos ISSNe: 2237-9010
ÁGORA REVISTA DE DIVULGAÇÃO CIENTÍFICA

CONSULTORIA EM SUSTENTABILIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA

SUSTAINABILITY CONSULTING: CASE STUDY IN A BRAZILIAN COMPANY

Daniel Lira de Oliveira[1]
Ubiratã Tortato[2]

RESUMO

As complexas questões sociais e ambientais do mundo globalizado vem levando as empresas a serem questionadas em seu papel na resolução destes problemas. Com a sociedade e a legislação exigindo cada vez mais a sustentabilidade dos negócios, cria-se um campo de negócios para as consultorias em sustentabilidade, que com seu expertise podem apoiar seus clientes na mudança para modelos de negócios mais sustentáveis. O objetivo geral desta pesquisa é analisar como se desenvolve um processo de consultoria em sustentabilidade em uma pequena empresa brasileira especializada nesta área, por meio de um estudo de caso. Para isto, foi analisado o caso de uma consultoria brasileira especializada, e do processo de produção de um relatório de impacto para sua cliente, que comercializa produtos da região amazônica. Três participantes do processo foram entrevistadas e os relatos foram organizados conforme um modelo de processo de consultoria selecionado, após revisão de literatura. Foi identificado que o processo de consultoria seguiu um formato compacto, devido a sua natureza diagnóstica, gerando como resultado uma série de aprendizados para o cliente, que não somente descobriu o tamanho do seu impacto, mas também lacunas em seu relacionamento com os fornecedores.

Palavras-chave: consultoria especializada; modelo de consultoria; relatório de sustentabilidade.

ABSTRACT

The complex social and environmental issues of the globalized world have led companies to be questioned in their role in solving these problems, with society and legislation increasingly demanding business sustainability. This creates a business field for sustainability consulting companies, which with their expertise can support their clients in changing to more sustainable business models. The objective of this research is to analyze how a sustainability consulting process is developed in a small Brazilian specialist company, using the case study method. For this, the case of a specialized Brazilian consulting firm was analyzed, and the process of producing an

[1]Graduando em Administração - PUCPR. Discente do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da PUCPR. Curitiba. Paraná. Brasil. E-mail: daniel.lira@pucpr.edu.br. ORCID: https://orcid.org/0009-0005-7859-3728.
[2]Doutor em Engenharia de Produção - USP. Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da PUCPR. Curitiba. Paraná. Brasil. E-mail: ubirata.tortato@pucpr.br. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7478-0981.

impact report for its client, which sells products from the Amazon region. Three participants in the process were interviewed, and these reports were organized according to a consultancy process model selected after a literature review. It was identified that the consulting process followed a compact format, due to its diagnostic objective, generating as a result in learning for the client, who not only discovered the size of its impact, but also gaps in its relationship with suppliers.
.
Key words: specialized consulting; consulting model; sustainability report.

Artigo recebido em: 15/04/2025
Artigo aprovado em: 05/06/2025
Artigo publicado em: 23/06/2025
Doi: https://doi.org/10.24302/agora.v30.5927

1 INTRODUÇÃO

As complexas questões socioambientais da modernidade trazem questionamentos do papel das empresas na promoção do bem comum e na resolução destas questões. Em resposta a estes questionamentos, surgem abordagens como a responsabilidade social corporativa; o desenvolvimento sustentável (Brundtland, 1987); o *Triple Bottom Line* (Elkington, 1994); os negócios sociais/de impacto; as empresas B e o capitalismo consciente (Barki; Rodrigues; Comini, 2020).

Todas estas abordagens buscam responder à questão da sustentabilidade, ou, como põe Elkington (2001, p. 52): “o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações”.

Buscando ser os promotores de sistemas e práticas de negócio mais sustentáveis (Hannemann, 2019, p. 246), ou, numa visão negativa, meros disseminadores de um tema “da moda” (Botta; Donadone, 2014, p. 722), as empresas de consultoria vão, então, fazer da sustentabilidade mais uma especialidade de seu negócio.

No caso do Brasil, este mercado de consultoria em sustentabilidade irá se dividir em duas categorias de empresas, segundo Botta e Donadone (2014, p. 727), àquela das grandes consultorias internacionais generalistas, e a categoria de pequenos escritórios especializados no tema, geralmente ligados ao meio acadêmico.

Independente do papel que desempenhem na adoção de práticas sustentáveis e da importância disto para a sociedade, o tema da consultoria em sustentabilidade,

ainda mais quando desenvolvido por pequenas empresas, é pouco observado na literatura. Daí surgem lacunas de como se dá o processo de mudança organizacional rumo a sustentabilidade, como apontam Botta, Donadone (2014) e Hannemann (2019).

Assim, buscando cobrir esta lacuna e trazer informações sobre este processo, esta pesquisa apresenta o estudo de caso da Ybyram, uma pequena consultoria especializada em sustentabilidade, que em 2023 produziu um relatório de impacto para sua cliente, a Flor de Jambu, uma facilitadora de comércio de produtos amazônicos.

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como se desenvolve um processo de consultoria em sustentabilidade em uma pequena empresa brasileira especializada, e tem como objetivos específicos:

a) identificar as dificuldades encontradas no desenvolvimento desta consultoria;
b) identificar os resultados gerados pela consultoria para ambas as partes, empresa de consultoria e cliente.

2 REVISÃO TEÓRICA

Para se definir o que é a consultoria em sustentabilidade, é preciso antes se definir o que é consultoria. Numa definição funcional, Block (2000, p. XXI) define consultoria como “tentar mudar ou melhorar uma situação sem ter controle direto sobre sua implementação”. Já Larsson *et al*. (2019, p. 254) usam uma definição de que a consultoria é um “aconselhamento com *expertise*, dentro de uma área específica e especializada”, destacando o fato de as consultorias serem dedicadas a campos específicos dos negócios e das empresas, como estratégia, inovação ou sustentabilidade.

Pensando nas lacunas que geram a necessidade para a consultoria, McLarty e Robinson (1998, p. 257) apresentam a consultoria como um serviço que “provê *expertise* relevante quando surgem problemas e oportunidades que estão além das habilidades e experiências de uma organização”. Para Kubr (2002, p. 10), a consultoria é tanto um “serviço profissional” quanto um “método de se prover apoio e aconselhamento prático”, tendo então a seguinte definição:

> Serviço de aconselhamento independente que auxilia organizações e gestores a alcançarem metas e objetivos, através da solução de problemas de gestão e de negócios, a identificação e captura de oportunidades, o aprendizado e a implementação de mudanças (Kubr, 2002, p. 10).

Se as definições diferem, por outro lado a literatura encontra um fator comum ao processo da consultoria que é agir como “agente da mudança” (Kubr, 2002, p. 16) nas organizações clientes, com McLarty e Robinson (1998, p. 256) definindo o consultor como um “facilitador de mudanças” e Block (2000, p. 4) apontando que o objetivo, ou produto final, de qualquer atividade de consultoria consiste em algum tipo de mudança no cliente.

Assim, quando se fala da consultoria em sustentabilidade, se fala no aconselhamento para a mudança do cliente em termos de sustentabilidade, ou “mudança nos papéis, responsabilidades e impactos das organizações junto a seus stakeholders e ao meio ambiente” (Kubr, 2002, 5. 523).

Este campo da consultoria irá atuar principalmente em relação a estratégia, envolvimento com a comunidade, resultados ambientais e gestão da reputação, com a realização de relatórios, especialmente de impacto social, sendo uma das razões mais comuns para a contratação de consultorias em sustentabilidade (Kubr, 2002, p. 536).

Hannemann (2018, p. 232), trabalha com uma conceituação de consultoria em sustentabilidade como sendo aquela que provê as organizações com conhecimento e ferramentas para gerir os impactos socioambientais gerados pela atividade empresarial. Indo além, Young, Moon e Young (2003, p. 7) apontam que só pode se falar em uma empresa de consultoria em sustentabilidade “se e somente se ela oferece serviços e produtos cuja principal intenção é influenciar a participação de seus clientes em atividades de sustentabilidade”.

Para este estudo, será então utilizada a seguinte definição de consultoria em sustentabilidade: Serviço de aconselhamento independente que, através da implementação de mudanças, aprendizado e solução de problemas em atividades de sustentabilidade, auxilia organizações a alcançarem objetivos relacionado aos seus impactos sociais e ambientais.

2.1 MODELOS DE PROCESSO DE CONSULTORIA

Parte importante desta pesquisa é classificar e organizar os fatos narrados pelos participantes dentro de uma linha temporal da consultoria, fazendo uso de um modelo de processo de consultoria.

É importante enfatizar a noção de “modelo de processo”, uma vez que existem também na literatura, modelos de consultoria que vão tratar de outros elementos, como o modelo desenvolvido por Schein (1990), para a relação consultor-cliente, podendo então haver uma relação de “compra de expertise”, uma relação “médico-cliente” ou uma relação de “processo” entre as partes.

Foram identificados na literatura onze modelos específicos de processo de consultoria, ou seja, modelos que descrevem as diferentes fases e passos que formam um processo de consultoria. Como apontam McLarty e Robinson (1998), muitos destes modelos são baseados em experiência profissional, o que resultará em apenas três dos modelos encontrados (McLarty; Robinson, 1998; Larsson *et al*., 2019; Lopes da Costa *et al*., 2024) tendo sido desenvolvidos através de pesquisa. Todos estes modelos estão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Modelos de processo de consultoria

AUTORIA	**ANO**
Kolb e Frohman	1970
Bruckman e Iman	1980
Lipitt e Lipitt	1986
Schein	1988
Evans, Reinolds e Cockman	1992
McLarty e Robinson	1998
Block	2000
Kubr	2002
Oliveira	2006
Larsson *et al*.	2019
Lopes da Costa *et al*.	2024

Fonte: o autor

Para o estudo de caso aqui desenvolvido será utilizado o modelo apresentado por Kubr (2002). O Quadro 2 demonstra o modelo de Kubr, que se divide em cinco fases, distribuídas entre os momentos de entrada e rescisão, que delimitam onde se estabelece e onde termina a relação com o cliente (Kubr, 2002, p. 21).

No entanto, a não ser pelo início e o fim, a forma como uma consultoria acontece tende a ser muito flexível, com fases se unindo ou mesmo não ocorrendo; o modelo não deve ser entendido “como deve ser realizada uma consultoria” (Kubr, 2002, p. 22).

Mais ainda, segundo Kubr (2002, p. 22), o modelo de processo de consultoria pode ser entendido como uma variação do modelo de processo de mudança, com o planejamento, gestão e implementação desta mudança sendo realizada sob apoio da consultoria.

Quadro 2 – Modelo de processo de consultoria de Kubr

FASES	ATIVIDADES
Fase 1: Entrada	-Primeiros contatos com os clientes -Diagnóstico preliminar do problema -Planejamento das Tarefas -Proposição das Tarefas ao Cliente -Contratação da Consultoria
Fase 2: Diagnóstico	-Análise de Metas -Análise do Problema -Levantamento de informações -Análise e síntese de informações -Parecer ao cliente
Fase 3: Planejamento	-Desenvolvimento de soluções -Avaliação de alternativas -Proposição de alternativas ao cliente -Planejamento da Implementação
Fase 4: Implementação	-Auxílio à Implementação -Ajuste das propostas -Treinamento
Fase 5: Rescisão	-Avaliação -Relatório final -Resolução de compromissos -Planos para prosseguimento -Retirada da Consultoria

Fonte: adaptado de Kubr (2002, p. 21).

Mais ainda, segundo Kubr (2002, p. 22), o modelo de processo de consultoria pode ser entendido como uma variação do modelo de processo de mudança, com o planejamento, gestão e implementação desta mudança sendo realizada sob apoio da consultoria.

A Fase 1, Entrada, é identificada por Kubr (2002, p. 22) como sendo “preparatória e de planejamento”, mas com grande impacto no processo inteiro. Já a Fase 2, Diagnóstico, terá cliente e consultoria trabalhando juntos para definir metas claras para o trabalho e definir claramente o problema a ser resolvido.

É também onde são encontradas as dificuldades que Block (2000, p. 189) chamou de “resistência em compartilhar informações”, advindas tanto da falta de compreensão da necessidade destas informações, quanto da falta de confiança no consultor (e do uso que fará das informações).

Quando cabe mais do que um diagnóstico, cabe a consultoria desenvolver também a solução, na Fase 3, de Planejamento, onde são desenvolvidas alternativas estratégicas e táticas para a implementação das mudanças necessárias (Kubr, 2002, p. 23). Estas serão realizadas na Fase 4, Implementação, que é realizada apenas em 30 a 50% das consultorias, cabendo normalmente ao cliente implementar as mudanças diagnosticadas e planejadas pelo consultor (Kubr, 2002, p. 24).

Por fim, sempre irá acontecer a Fase 5, Rescisão, quando acontece tanto a avaliação da consultoria como a apresentação do relatório final, podendo resultar no término ou extensão do contrato.

3 PERCURSO METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem enfoque qualitativo, descrevendo em profundidade um fenômeno organizacional, e tem um objetivo exploratório-descritivo, buscando cobrir lacunas sobre o processo de consultoria em sustentabilidade e apresentar uma descrição deste processo baseada nos modelos existentes, fazendo para isto uso do método de estudo de caso único em corte transversal.

A primeira atividade desenvolvida para a pesquisa foi a revisão de literatura, buscando identificar trabalhos que apresentassem modelos de processo de consultoria. Para isto, foram buscados na base Scopus nos campos de título, resumo e palavras-chave, e nas bases de negócios, gestão e contabilidade; ciências sociais; e ciências decisórias os termos {consulting process}, gerando 88 resultados, e depois, {consulting model}, gerando 40 resultados.

No entanto, após eliminar os resultados que não apresentavam um modelo de processo consultoria ou que tratavam de outros modelos de consultoria (o modelo de relação consultor-cliente de Schein, 1990, por exemplo) foram encontrados apenas dois artigos que apresentavam modelos de processo de consultoria.

Na base Scielo, foram buscados em todos os índices e bases pelos termos modelo de consultoria (36 resultados) e processo de consultoria (32 resultados), no

entanto, nenhum destes artigos iniciais apresentaram um modelo de processo de consultoria.

Assim, foi necessário utilizar uma estratégia de busca diferente – a partir dos dois artigos encontrados, foram buscados artigos citados por estes em ambas as bases de dados, além de, na base Scopus, utilizar o título dos dois artigos encontrados em busca no campo de referências.

Também foi utilizada a ferramenta Google Scholar, utilizando-se destes mesmos dois artigos iniciais, e buscando tanto por documentos relacionados aos artigos encontrados quanto por documentos citados por estes. Esta mesma estratégia de busca de citações e referência foi reutilizada sobre os novos documentos encontrados, sendo identificados ao final onze artigos.

3.1 ESTUDO DE CASO

Esta pesquisa trata de um estudo de caso único, uma investigação empírica de um fenômeno em profundidade e englobando condições contextuais, em que as questões ou objetivos de pesquisa buscam responder o como e o porque relacionados a este fenômeno (Yin, 2015, p. 10).

Assim, é possível observar que este método é adequado aos objetivos de pesquisa apresentados, e a lacuna que se busca cobrir, sobre o como se dá o processo (fenômeno) de consultoria em sustentabilidade, investigando em profundidade o evento e suas condições contextuais.

Para este estudo de caso, foram utilizados os seguintes dados: a análise documental, em que foram analisados dados do contrato de consultoria realizado entre Ybyram e Flor de Jambu, e o relatório de impacto positivo produzido neste processo; e dados primários gerados por três entrevistas semiestruturadas com participantes do processo.

A entrevista busca “entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações” (Martins, 2008, p. 27); sendo a entrevista semiestruturada, “conversas guiadas”, com perguntas e temas pré-estabelecidos, mas com abertura para explorar questionamentos criados pelas respostas dadas (Yin, 2015, p. 114).

No caso estudado, as entrevistas serviram como fonte principal de evidências, foram entrevistadas três participantes no processo de consultoria (identificadas no Quadro 2), sendo as duas consultoras da Ybyram que lideraram o processo, realizando todos os contatos com o cliente; e a gestora da empresa cliente, a Flor de Jambu.

A Consultora A é CEO e cofundadora da Ybyram, tendo formação em direito, com pós-graduação em direito socioambiental, enquanto a Consultora B, COO e cofundadora da consultoria, é formada em Ciências Biológicas. Já a Cliente A, CEO e cofundadora da Flor de Jambu, tem formação em Nutrição, e pós-graduação em padrões gastronômicos e gestão da qualidade em alimentos.

Uma vez que as informações necessárias da Ybyram não eram as mesmas que da Flor de Jambu, foram desenvolvidos dois roteiros de entrevistas, um para cada empresa. Ambos os roteiros continham questões abertas pré-definidas, com temas que necessitavam ser explorados (segundo a base teórica) e uma lista de temas a serem desenvolvidos nas entrevistas. Foi realizado um pré-teste dos roteiros com um profissional administrativo para identificar possíveis questões dúbias ou de difícil interpretação.

Após isso, foram marcadas entrevistas individuais, realizadas através da ferramenta Microsoft Teams, em que foram gravadas e transcritas. A transcrição das entrevistas foi finalizada manualmente, adicionando os trechos que não haviam sido transcritos ou transcritos com erros, e foi feita a análise de conteúdo do material, as falas das entrevistadas foram organizadas nos temas de relação consultor-cliente; objetivos da consultoria; e do processo da consultoria em si, permitindo apresentar evidências do caso apresentado nas palavras das próprias participantes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O caso estudado foi escolhido tanto por haver amplo acesso às organizações, documental e participantes do processo, quanto por apresentar uma situação ideal de consultoria em sustentabilidade, em que as duas organizações envolvidas, consultor e cliente, têm a sustentabilidade como parte essencial de seus modelos de negócio. Este envolve uma empresa de consultoria em sustentabilidade, a Ybyram, e sua cliente, a Flor de Jambu, que trabalha facilitando o acesso a produtos amazônicos.

Nascida em 2020 em Curitiba dentro de um projeto de empreendedorismo universitário, a Ybyram é uma startup e microempresa de consultoria em sustentabilidade focada em pequenos e médios negócios.

A Flor de Jambu surgiu em 2018, de uma iniciativa empreendedora para apresentar para restaurantes e público geral do Brasil os sabores amazônicos, servindo como um facilitador para a compra de alimentos daquela região, ao trazer produtos de pequenas marcas e de origem comunitária para a cidade de São Paulo, de onde eram revendidos através de um comércio eletrônico próprio.

Ao crescer para novos canais, abrindo uma loja física, e para novos produtos, como artesanato e cosméticos, a Flor de Jambu se viu como negócio de impacto, e começou a se preocupar em apresentar indicadores de sustentabilidade. Assim, ao tomar contato com a Ybyram num evento do projeto Inova Amazônia em 2022, a empresa de pequeno porte tomou a decisão de produzir o primeiro relatório de impacto, fazendo um diagnóstico dos efeitos positivos gerados em sua rede de 32 fornecedores, num processo de consultoria que durou de outubro de 2022 a dezembro de 2023.

No entanto, ainda que o processo de consultoria tenha datas e fases de início e de término claras, há flexibilidade no desenvolvimento de suas fases intermediárias, com o número e ordem destas fases sendo muito dependentes das tarefas a serem desenvolvidas e produtos a serem entregues.

Assim, no caso analisado, de produção de um relatório, é possível identificar que as fases de Planejamento e Implementação não estão presentes, com a consultoria centrada numa longa fase de Diagnóstico, seguida da entrega deste relatório.

A fase inicial da consultoria aconteceu no período entre o primeiro contato entre cliente e consultor e a assinatura do contrato de consultoria, delimitada, entre os meses de outubro de 2022 e fevereiro de 2023.

> Conhecemos a Flor de Jambu durante um workshop sobre negócios sustentáveis e a Agenda 2030. Levamos cerca de quatro meses para fechar o diagnóstico, cujo objetivo era quantificar o impacto da Flor de Jambu em seus parceiros e entender como eles estavam atuando em questões de sustentabilidade. (Consultora B)

A consultoria analisada se modelou como uma relação de “compra de expertise”, com a consultoria atuando como fornecedora de informação ou expertise claramente relevante para o problema do cliente.

“Trouxeram essa estrutura de conhecimento das políticas de Sustentabilidade, para que pudéssemos entender quais impactos estávamos gerando, e não tínhamos esta capacidade” (Cliente A).

Neste modelo de consultoria, o cliente atua apenas apresentando um problema bem definido, com o consultor sendo responsável por desenvolver a solução, baseada em seu expertise superior num campo específico.

> Eles queriam um relatório. Agora, como ele seria, o quão complexo ele seria, eles não tinham esta noção (Consultora A).
>
> Já estávamos com o intuito de fazer o relatório de impacto, até chegarmos num acordo do que precisávamos e no que a Ybyram conseguiria nos ajudar, e aí conseguimos estruturar o que a gente desejava (Cliente A).
>
> A atuação da Flor de Jambu na consultoria foi passiva, mas isso foi uma escolha inicial, que deixaria o projeto com a gente (Consultora B).

Uma vez que o problema e seu diagnóstico estavam previamente definidos pelo cliente, as negociações correram sobre o planejamento e proposição de tarefas.

> A ideia de trazer a metodologia GRI foi da Ybyram, pois assim fica totalmente fácil de ser auditado (Consultora A)
>
> O planejamento da coleta de dados e da confecção do relatório seguiu um cronograma e um fluxograma. Inicialmente, a Ybyram elaborou um formulário com questões voltadas à sustentabilidade e ao impacto dos fornecedores da Flor de Jambu. A lista de fornecedores foi fornecida pelo cliente, e a partir disso, dividimos a equipe para entrar em contato com cada parceiro. (Consultora B)

O Planejamento das Tarefas apresentado a Flor de Jambu pode ser visto no Quadro 3.

Por fim, no dia 27 de fevereiro de 2023, a Fase de Entrada foi encerrada com a assinatura do contrato por ambas as partes.

“Contratamos um escritório especializado em contratos, propriedade intelectual e LGPD, enviamos a minuta ao cliente e o aceite foi bem tranquilo, sem demoras” (Consultora A)

Com a aprovação das Tarefas apresentadas no Quadro 3 e a assinatura do contrato, teve início a Fase de Diagnóstico que, devido à natureza do produto da consultoria (um relatório diagnóstico) se tornou o centro do processo, contando com as etapas de: levantamento, análise e síntese de informações, representadas pelas Tarefas 2 a 4 (Quadro 3) ocupando a maior parte do tempo utilizado.

“A maioria das respostas foi diretamente utilizada, eu diria que a estratégia que montamos para fazer o formulário nos ajudou a ter respostas que pudéssemos usar diretamente” (Consultora B)

Foi também a fase da consultoria onde foram encontradas dificuldades, ligadas a questão da resistência em compartilhar informações.

Quadro 3 – Planejamento das Tarefas para a consultoria na Flor de Jambu

TAREFAS A SEREM REALIZADAS	DESCRIÇÃO
1 - Envio de nota informativa	Envio de nota informativa aos fornecedores explicando o objetivo do relatório de impacto e o papel deles no processo.
2 - Contato individual com fornecedores	Contato pessoal com cada fornecedor, para garantir que respondam ao formulário e auxiliando com dúvidas.
3 - Acompanhamento do preenchimento	Monitoramento do retorno dos fornecedores, garantindo que o maior número possível responda ao formulário.
4 - Compilação do dados	Organização e análise dos dados coletados
5 - Confecção do relatório	Elaboração do relatório de diagnóstico de impacto positivo utilizando os dados coletados, seguindo as diretrizes do GRI, com a primeira versão sendo apresentada ao cliente para feedbacks e possíveis ajustes.
6 - Alterações finais e entrega do relatório	Realização de ajustes pedidos pelo cliente e apresentação final ao cliente.

Fonte: o autor, sobre entrevista com Consultora B.

Considerado um dos grandes obstáculos às consultorias externas, esta dificuldade partiu não dos colaboradores, mas da parte dos fornecedores.

“Houve resistência na coleta de dados, mas não por parte da Flor de Jambu. A resistência veio dos fornecedores, que precisavam responder ao formulário; algumas pessoas nem sequer respondiam às mensagens no WhatsApp” (Consultora B)

O problema tomou tal escala que foi necessário a intervenção da diretoria para que o processo pudesse prosseguir.

“Tivemos essa dificuldade dos nossos fornecedores preencherem, então eu tive que intervir, falar com os fornecedores e dizer gente, olha, eu preciso desses dados, foi assim que conseguimos” (Cliente A).

Ficou claro para a consultoria que o formulário desenvolvido era longo demais, desestimulando a participação dos fornecedores.

> Os fornecedores mencionaram que o formulário era muito extenso. Embora não pudéssemos fazer alterações naquele momento para não comprometer os dados que precisávamos coletar, absorvemos esse feedback para considerar mudanças em futuros formulários, especialmente porque sabíamos que a Flor de Jambu pretendia continuar a parceria com a Ybyram. (Consultora B)

Ao final da fase, em outubro de 2023, dezoito fornecedores (58,06%) da Flor de Jambu, haviam respondido a todo o formulário. Com estes dados foi produzido o Relatório de impacto positivo, que não somente contabilizou dados já conhecidos pela Flor de Jambu, mas também revelou informações para esta.

> No nosso formulário, incluímos uma pergunta sobre quantas famílias eram beneficiadas pela cadeia de produção de um fornecedor, e descobrimos que 745 famílias eram beneficiadas, informação que a Flor de Jambu não tinha. Além disso, estimamos que o funcionamento dessas empresas poupava entre 3 e 10 milhões de hectares da Amazônia, outra informação nova para a empresa (Consultora B)

Além disso, o relatório teve outros usos, tanto internos, informando os fornecedores sobre os impactos positivos da rede, quanto usos externos, ligados a requisitos contratuais e oportunidades de investimento e financiamento.

> Queremos que o relatório mostre o potencial dos fornecedores, mas também eduque, que eles passem a tomar medidas mais sustentáveis depois que verem o desempenho deles no relatório. Então é um caráter educativo, inspirador e tudo mais (Consultora A)

> Eles mencionaram que já haviam perdido oportunidades por não atender a requisitos de certificação, e que estavam buscando ser mais sustentáveis. Além disso, identificaram a necessidade de analisar a cadeia de stakeholders como um todo, especialmente porque grandes empresas, só trabalham com parceiros que já fizeram uma análise completa da sua cadeia para garantir um processo verdadeiramente sustentável. (Consultora B)

> Ter um relatório de impacto abre muitas portas, quando estamos falando do case da Flor de Jambu, agora trago informações sobre o que estamos gerando, e isso abre oportunidades (Cliente A)

As informações trazidas no relatório permitiram a diretoria da Flor de Jambu perceber tanto os pontos fortes (impactos positivos) quanto pontos fracos da empresa, representados por lacunas nestes impactos, levando a mudanças de estratégia na organização.

> Foram questões estratégicas que, a partir dos dados do relatório, olhamos e vimos que podemos atuar melhor nisso (Cliente A)
>
> Neste primeiro relatório nosso impacto foi pequeno sobre as comunidades indígenas, então começamos a buscar, dar maior representatividade a elas (Cliente A)

O processo de consultoria terminou em dezembro de 2023, com a extensão do contrato entre Ybyram e Flor de Jambu, com o objetivo de realizar novo relatório de impacto positivo, desta vez buscando cobrir a totalidade dos fornecedores do cliente.

Os resultados encontrados, respondendo ao objetivo geral da pesquisa, revelam como se desenvolveu o processo de consultoria em sustentabilidade, por meio de um processo compacto, com as fases intermediárias se baseando em uma longa Fase de Diagnóstico. Este formato de processo previsto no modelo de Kubr (2002, p. 21), foi utilizado considerando o resultado a ser alcançado, um relatório de impacto positivo, um produto diagnóstico que tornou desnecessárias as fases de planejamento e implementação.

Na análise deste processo de consultoria também foi possível reconhecer, na relação entre consultor e cliente, o que Schein (1990) descreve como “compra de expertise”, com a empresa cliente contratando o consultor num papel de especialista em sustentabilidade (Kubr, 2002, p.70).

É importante notar que não foi o problema a ser solucionado (relatório de impacto) que definiu o modelo, mas sim a relação entre as partes na consultoria. Seria possível este mesmo problema se configurar como o que Schein (1990) definiu como um modelo “médico-paciente” se o cliente não soubesse previamente que precisava de um relatório de impacto, cabendo a consultoria “diagnosticar” qual era o problema, e propor este “remédio” para este, ou até mesmo um modelo “de processo”, em que cliente e consultor trabalham juntos na identificação e resolução do problema, o que também não aconteceu no caso analisado.

Também foi possível atender o primeiro objetivo específico, de identificar dificuldades enfrentadas no processo, que envolveu o que Block (2000, p. 189) chama

de “resistência em compartilhar informações”, dificuldade inerente a processos de consultoria, sendo necessária, no caso, uma intervenção da diretoria da empresa para que os fornecedores enviassem suas informações.

Também foi atendido o segundo objetivo específico, identificar os resultados da consultoria para ambos os participantes. Foi identificado que o cliente teve como resultado não só o relatório contratado, mas também aprendizado sobre a amplitude do seu impacto e sobre lacunas nas suas práticas sustentáveis, o que Kubr (2002, p. 181) aponta como um dos efeitos positivos da consultoria diagnóstica, pois aponta forças e fraquezas da organização e caminhos para a mudança. Já para a consultoria, também houve aprendizado, relacionado à coleta de dados, além da extensão de contrato com o cliente.

É possível identificar um resultado positivo da consultoria analisada, promovendo mudança rumo a práticas mais sustentáveis, resultado também encontrado por Hannemann (2019) em seu levantamento, mudança esta vinda do aprendizado, configurando o “aprendizado por experiência” que Evans, Reynolds e Cockman (1992) vão apontar como sendo essencial para a consultoria eficaz.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o processo de consultoria em sustentabilidade em uma pequena empresa brasileira especializada nesta área. Para isso, foi realizado um estudo de caso da produção de um relatório de impacto socioambiental, analisando como é o processo de consultoria, as dificuldades encontradas na sua realização, e se os resultados alcançados levaram a mudanças nas práticas de sustentabilidade da organização cliente.

O trabalho realizado pela Ybyram para a Flor de Jambu apontou como a consultoria, mesmo que diagnóstica, pode gerar mudança na organização cliente, ao gerar novos conhecimentos, e assim, permitir aprendizados, e não somente através da implementação de novos sistemas e estruturas.

Esta pesquisa colaborou com a literatura ao apresentar um estudo de caso em consultoria em sustentabilidade de uma empresa especializada, analisando como se desenvolveu este tipo de trabalho, e de como, mesmo quando contratada para produzir um relatório, a consultoria pode ser agente de mudança na organização.

Por outro lado, é importante ressaltar as limitações deste estudo, que tratou de um caso único de um único processo de consultoria, envolvendo dois participantes ideais ao tema estudado, sendo o cliente uma empresa de impacto, que vem buscando ativamente a sustentabilidade, e o consultor, uma empresa especializada nesta área, ambas brasileiras e sem presença em outros países.

Isto não reflete todas as situações comuns ao setor, como por exemplo clientes dando início a práticas de sustentabilidade, ou quando a consultoria em sustentabilidade é apenas mais uma área oferecida por empresas generalistas do setor consultivo internacional.

Além disso, o processo analisado envolveu duas microempresas, tanto consultor quanto cliente, resultando no relacionamento de poucos consultores com poucos colaboradores do cliente, sendo assim um ambiente com menor complexidade e menor variedade de elementos de estudo

Recomendam-se então novos estudos que possam analisar casos em que o envolvimento das partes com as práticas de sustentabilidade seja menor, tendo então maior possiblidade de revelar obstáculos e dificuldades do processo, assim como estudos sobre consultorias realizadas por empresas de maior porte, e complexidade, sejam consultores ou clientes, e estudos de múltiplos casos, tanto entre múltiplas empresas quanto de múltiplos processos realizados por uma mesma empresa, podendo assim comparar processos, dificuldades e resultados entre diferentes organizações em diferentes ambientes.

REFERÊNCIAS

BARKI, E.; RODRIGUES, J.; COMINI, G. M. Negócios de impacto: um conceito em construção. **Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, v. 9, n. 4, p. 477-501, 2020. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7610402. Acesso em 22 out. 2024.

BLOCK, P. **Flawless consulting**: A guide to getting your expertise used. 2 ed. São Francisco: Pfeiffer, 2000.

BOTTA, E. N. N.; DONADONE, J. C. Consultorias em sustentabilidade: polarizações e representatividades de um mercado crescente. **Gestão & Produção**, v. 21, p. 719-731, 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/j/gp/a/3L3D7s8Nbh8j7B7SgLgZ4qM/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 01 out. 2024.

BRUCKMAN, J. C.; IMAN, S. Consulting with small business: A process model. **Journal of Small Business Management**, v. 18, n. 02, p. 41, 1980. Disponível em: https://www.proquest.com/openview/58dbf309cdbf288d881d6f10df3f809b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=49243. Acesso em 20 out. 2024.

BRUNDTLAND, G.H. **Our Common Future**: Report of the World Commission on Environment and Development. Genebra: Organização das Nações Unidas, 1987. Disponível em: http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm. Acesso em 21 out. 2024.

COSTA, R. L. *et al.* Life cycle development and approach of management consulting projects. **International Journal of Applied Systemic Studies**, v. 11, n. 2, p. 97-120, 2024. Disponível em: https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJASS.2024.140019. Acesso em 23 out. 2024.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California management review**, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165746. Acesso em 21 out. 2024.

EVANS, B.; REYNOLDS, P.; COCKMAN, P. Consulting and the process of learning. **Journal of European Industrial Training**, v. 16, n. 2, 1992. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090599210008400/full/html. Acesso em 15 out. 2024.

GALEA, C. (Ed.). **Consulting for business sustainability**. Routledge, 2017.

HANNEMANN, L. Sustainability consultancies and their contribution to sustainable development. *In*: NISSEN, V.r (Ed.). **Advances in consulting research**: Recent findings and practical cases., p. 229-249, 2019. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-95999-3_11. Acesso em 22 out. 2024.

KOLB, D. A.; FROHMAN, A. L. An organization development approach to consulting. **Sloan Management Review (pre-1986)**, v. 12, n. 1, p. 51-65, 1970. Disponível em: https://www.proquest.com/openview/424456bc6009c13d3de98dcd17a254a8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=35193. Acesso em 15 out. 2024.

KUBR, M. (Ed.). **Management consulting**: A guide to the profession. 4 ed. Genebra: International Labour Organization, 2002.

LARSSON, A. *et al*. Consulting in the digital era?: The role of tomorrow's management consultants. In: LARSSON, A. (Ed.); TEIGLAND, R. (Ed.). **The digital transformation of labor**. Routledge, 2019. p. 254-279.

LIPPITT, G. L.; LIPPITT, R. **The consulting process in action**. 2 ed. Hoboken: Wiley, 1986.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2008.

MCLARTY, R.; ROBINSON, T. The practice of consultancy and a professional development strategy. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 19, n. 5, p. 256-263, 1998. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437739810234323/full/html?queryID=25%2F5406323. Acesso em 06 out. 2024.

OLIVEIRA, D. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia, práticas. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHEIN, E. H. A general philosophy of helping: Process consultation. **Sloan Management Review**, v. 31, n. 3, p. 57-64, 1990. Disponível em: https://digitalcommons.umassglobal.edu/cgi/viewcontent.cgi?filename=6&article=1538&context=immersion&type=additional. Acesso em: 30 ago. 2024.

SCHEIN, E. H. **Process consultation**: Its role in organization development. 2 ed. Boston: Addison-Wesley 1988. 204 p.

YBYRAM. **Relatório de Impacto Flor de Jambu**. Curitiba, 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOUNG, A. F.; MOON, J.; YOUNG, R. **The UK Corporate Social Responsibility consultancy industry**: a phenomenological approach. Nottingham: International Centre for Corporate Social Responsibility, 2003. Disponível em: https://www.academia.edu/download/47556546/14-2003.pdf. Acesso em 14 out. 2024.