

## ARTIGO

**O papel da consultoria**

O melhor momento para contratar uma consultoria externa é quando a empresa sente que há energia para explorar novas oportunidades

José Lulz Bichuetti

**N**o Brasil é recente o advento da consultoria empresarial, que começou a evoluir na década de 60. Durante esse período a experiência foi a mais variada, desde a atuação profissional consciente de respeitadas consultorias empresariais até a negativa participação de "consultorias" de oportunidade. Estas, infelizmente, levaram várias empresas a descrerem da atividade, o que não permitiu que as empresas, na busca de dinamização ou racionalização de suas operações, tivessem na consultoria um grande aliado.

Mas o que é a verdadeira consultoria empresarial? Como distingui-la das demais? Como selecioná-la? Como obter benefícios práticos de sua participação na empresa? Podem igualmente utilizá-la empresas de pequeno, médio e grande porte? A consultoria empresarial é uma assessoria externa que interage com o cliente durante um período de tempo, apoiando-o na consecução de resultados práticos para questões empresariais fundamentais. Agindo como um observador externo desvinculado do lufa-lufa diário do executivo, das paixões humanas e políticas internas, ela identifica oportunidades de otimização global ou parcial da empresa, da expansão dos negócios atuais ou para novos negócios, da dinamização da utilização dos recursos técnicos, humanos, materiais e financeiros do cliente. A consultoria empresarial eficaz busca nada menos que o sucesso.

Existem, em princípio, dois tipos de consultorias empresariais: consultorias de gestão e consultorias especializadas. A consultoria de gestão (management consulting) enfoca os problemas da empresa de forma integrada, buscando a otimização do todo, mesmo quando o objetivo é parcial. Ela busca de forma estratégica a melhoria dos negócios globais da empresa, da estrutura organizacional, das práticas e sistemas gerenciais, dos recursos tangíveis e intangíveis de que a empresa dispõe.

A consultoria especializada atua em áreas delimitadas da empresa, tais como pesquisa mercadológica, produtividade industrial, administração de materiais, sistemas e métodos administrativos, sistemas e recursos financeiros, desenvolvimento de recursos humanos. Ela busca resultados específicos na sua área de

atuação, mas não pode permitir que se perca de vista todo o conjunto.

Qualquer que seja a necessidade, conveniência ou justificativa, a consultoria externa não deve ser evocada somente quando a empresa está na fase de vacas gordas ou quando se quer um milagre para tirá-la de um estado moribundo. Talvez o momento mais adequado seja quando se sente que algo não vai necessariamente bem ou poderia ir melhor ou, ainda, quando se sente que há energia para explorar novas oportunidades. Sobretudo, a contratação de uma assessoria externa deve ser uma atitude consciente, comungada pelos principais dirigentes ou pelos principais sócios, sem o que um trabalho de consultoria pode estar fadado ao fracasso.

O que determina o uso da consultoria não é o porte da empresa, é o tipo de trabalho que se quer realizado. Seu custo está diretamente relacionado com o volume de tempo que os consultores necessitam para o cumprimento de uma determinada tarefa. A grande empresa tem maiores recursos para contratar um volume físico de trabalho maior. Mas nem sempre ela dispõe desses recursos ou quer dependê-los, e, nesse caso, como deve fazer para contar com o apoio de uma consultoria externa?

É importante notar que o resultado de um trabalho de uma consultoria externa não é necessariamente medido em proporção a esse volume físico de trabalho alocado a um projeto, mas sim à qualidade das idéias que são geradas. Assim sendo, muitas vezes com pouco tempo pode-se obter boas idéias. A pequena e média empresas ou ainda a grande empresa que não quer gastar grandes somas pode obter o apoio eficaz de uma consultoria externa através da assessoria pessoal de um consultor, que atua como um conselheiro empresarial.

Para as pequenas e médias empresas (PME), o ideal é que o consultor atue diretamente com o dono ou executivo-chefe, realizando primeiramente um diagnóstico global ou setorial da empresa e em seguida orientando-o e a seus funcionários sobre como implementar as medidas recomendadas e aprovadas. O consultor traz as idéias e executa-as com o próprio pessoal do cliente, reduzindo os custos de sua participação e deixando um valioso know-how dentro da empresa. Esse trabalho de

*Engenheiro formado pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) e mestre em Administração de Empresas pela University of Hartford (EUA). Foi consultor e diretor de projetos da Booz, Allen & Hamilton e gerente geral da Sodexo e da COEL. É Diretor da Bichuetti Consultoria Empresarial.*

diagnóstico pode ser feito em curto espaço de tempo e os resultados práticos podem ser obtidos a muito curto prazo.

A grande empresa que não queira realizar grandes investimentos em consultoria pode proceder de maneira semelhante, desde a participação do consultor no aconselhamento pessoal aos principais sócios ou executivos em assuntos globais empresariais, até a sua atuação na busca de solução para assuntos específicos a executivos de áreas funcionais.

Em qualquer um desses casos não é o volume de trabalho ou o custo dos serviços que devem determinar a qualidade dos resultados. O padrão de qualidade dos trabalhos de uma consultoria empresarial é o mesmo para a pequena, a média e a grande empresa.

Um ponto realmente crucial da questão recai em como o dirigente deve selecionar a consultoria empresarial que lhe prestará o apoio desejado. Os fatores que devem ser pesados pelo cliente quando a empresa de consultoria não lhe é familiar são:

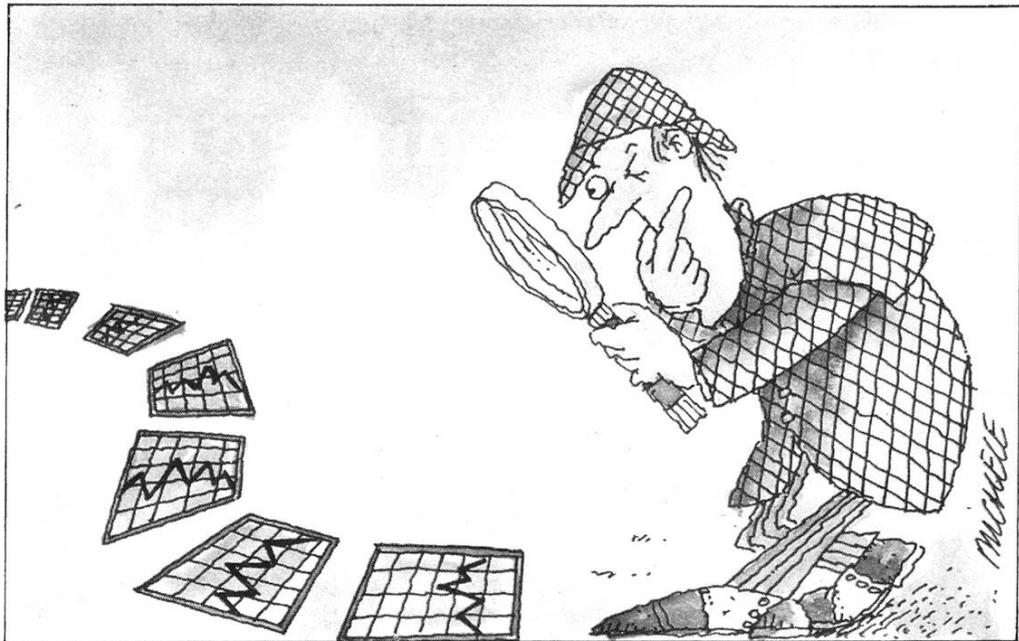
### Os fatores para a escolha

*Habilidade da consultoria em absorver a cultura do cliente:* dois bancos de mesmo porte, duas indústrias do mesmo ramo terão indubitavelmente soluções empresariais diferentes, porque suas origens são diferentes, seus donos ou executivos as terão moldado com personalidades diferentes e suas culturas empresariais serão, portanto, diferentes. Esse é um dos fatores fundamentais para evitar-se a quebra de harmonia no meio ambiente interno do cliente e é condição básica de sucesso dos consultores, em qualquer tipo de trabalho.

*Definição clara e precisa da natureza dos trabalhos e objetivos a serem atingidos:* essa é uma tarefa básica do cliente, mas o consultor deve saber auxiliá-lo a identificar suas necessidades e a definir exatamente os produtos que se quer obter do trabalho da consultoria.

*Apresentação de carta-proposta que reflita as reais necessidades do cliente:* uma carta-proposta deve conter um sumário das necessidades do cliente, os objetivos específicos dos trabalhos e os resultados a serem obtidos, a metodologia de trabalho a ser seguida, quem dirigirá os trabalhos e um cronograma preliminar. Além dos custos, evidentemente.

*Metodologia de trabalho e integração sinérgi-*



*ca com o cliente:* a experiência mostra que um dos fatores fundamentais para o sucesso da consultoria é a abordagem participativa de pessoal do cliente com os consultores, de modo a permitir (a) a absorção rápida de conhecimentos do cliente por parte dos consultores e (b) a transmissão de know-how destes para pessoal do cliente. E, para que não se tenha surpresa no final, o cronograma de trabalho deve prever a realização de reuniões formais de progresso com o cliente, qualquer que seja o tempo previsto para a conclusão dos trabalhos.

*Experiência executiva por parte dos consultores:* um consultor sênior deve ter enfrentado a realidade do dia-a-dia empresarial. Ele deve ter tido a experiência de tomar decisões, de acertar, mas também de errar. Melhor ainda se ele já tiver tido a responsabilidade executiva, por exemplo, por um centro de lucros, um centro de custos ou, então, por trabalhos de staff voltados ao desenvolvimento empresarial.

*Discrição, confidencialidade e confiabilidade:* dispensam comentários.

*Custos adequados aos trabalhos:* os trabalhos devem ser dimensionados pela consultoria de forma a alocar a cada uma de suas partes o consultor adequado, com um custo adequado, de modo a agilizar a obtenção de um rápido retorno ao investimento feito pelo cliente.

*Verificação de referências:* a consultoria empresarial tem de ter um histórico de sucesso em seus trabalhos e raramente um cliente se recusa a dar referências, desde que sejam mantidos em confiabilidade os pormenores do trabalho que lhe foi prestado. E o consultor também tem referências, profissionais e pessoais. Em caso de dúvida, pergunte! E, se alguém se recusar a dar referências, ela está automaticamente dada. ■