

## **APRESENTAÇÃO DE UM MACRO PROCESSO PADRÃO PARA APLICAÇÃO EM CONSULTORIAS EMPRESARIAIS**

## **PRESENTATION OF A MACRO STANDARD PROCESS FOR APPLICATION IN BUSINESS CONSULTANCIES**

Bianca Christine Sardo<sup>1</sup>

Moacir Marques<sup>1</sup>

Ovídio Felipe Pereira Junior<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade do Vale do Itajaí

### **Resumo**

*A aplicação de uma consultoria é capaz de modificar o comportamento de uma organização, alterando seu modo de ser e agir de acordo com as alterações em seus processos. Os consultores, após entrevistas, levantamentos de informações e acompanhamentos; identificam as dificuldades, as necessidades, os pontos fortes e fracos e sugerem as mudanças a serem implementadas pela organização. Com o intuito de contribuir com a operação do consultor e de suas principais atribuições, elaborou-se este estudo, que teve como método, uma pesquisa teórica sobre consultorias e consultores; por consequência realizou-se também, uma pesquisa em algumas práticas de mercado em processos de consultoria. Portanto, com este formato, se propõe um macroprocesso padrão para aplicação em consultorias empresariais.*

**Palavras-chave:** *consultoria; processo padrão; empresarial.*

### **Abstract**

*The application of a consultancy is able to modify the behavior of an organization, changing its way of being and acting according to the changes in its processes. The consultants, after interviews, information surveys and follow-ups; identify the difficulties, needs, strengths and weaknesses and suggest changes to be implemented by the organization. In order to contribute to the operation of the consultant and his main attributions, this study was developed, which had as its method, a theoretical research on consultants and consultants; consequently, a survey was also carried out on some market practices in consulting processes. Therefore, with this format, a standard macro process is proposed for application in business consultancies.*

**Key-words:** *consulting; standard process; business.*

## **1. Introdução**

Atualmente em consultorias empresariais, cada consultor segue o seu padrão pessoal ou cada empresa de consultoria possui o seu processo de elaboração das etapas desta prestação de serviços, deixando por vezes os empresários confusos sobre a eficiência de tais serviços, pois é necessário, por vezes, questionar o quanto a execução dos serviços está agregando valor ao estabelecimento dos métodos utilizados na avaliação dos resultados apresentados.

Segundo uma pesquisa feita com 939 consultores de todo o país, realizada pela ABCO, Associação Brasileira de Consultores, em 2015, os setores mais atendidos pelos serviços de consultoria são, o comércio com 57%, a indústria com 56%, as micro e pequenas empresas com 52%, empresas familiares com 49% e serviços com 48%.

Segundo Oliveira (2012, p.4), “A consultoria é uma atividade considerada como um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”.

Em um processo de consultoria, o cliente apresenta o seu problema, e o consultor, por sua vez, faz um entendimento e aprofundamento deste problema, planejando e executando uma solução; implementando ou orientando mudanças. Conforme Oliveira (2012, p.5), “O consultor deve atuar como parceiro dos executivos e profissionais da empresa-cliente”.

Contudo este estudo tem como propósito, conceituar alguns parâmetros base sobre o processo de consultorias e mapear alguns formatos baseados em práticas de processos aplicados em consultorias; e assim, apresentar um macroprocesso padrão para aplicação em consultorias empresariais, pois a prática cotidiana mostra que ao padronizarmos os processos dos trabalhos realizados, conseguimos ter mais controles e gerenciá-los performando assim, maiores resultados.

## **2. Revisão da literatura**

### **Consultoria empresarial**

Dentro do cenário brasileiro, segundo Quintella (1994, p.11), “D. João VI, quando implantou a corte do império mundial luso no Rio de Janeiro, disparando o desenvolvimento da nova capital, contratou inúmeros consultores. D. Pedro II, também amigo do

desenvolvimento, contratou com frequência consultores nacionais e estrangeiros para inúmeros projetos”.

Segundo Block (2001, p.22), “A consultoria em sua melhor forma é um ato de amor: o desejo de ser genuinamente útil a outros. Usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho para diminuir a carga dos outros”.

Orlickas (2001, p.39), define consultoria como: “[...] é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por um profissional muito qualificado e conhecedor do tema, provido a remuneração por hora ou por projeto, para um determinado cliente”.

Segunda Parreira (1997, p.12),

A consultoria é o ato de um cliente fornece, dar e solicita, pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxílie, oriente o trabalho administrativo, pode-se dizer que a consultoria é uma troca onde o cliente fornece informações da empresa e cabe ao consultor diagnosticar o problema e orientar da melhor forma possível.

Segundo Quintella (1994, p.53), “[...] a consultoria hoje é entendida como uma atividade especializada de apoio externo a ação gerencial executiva, tendo em vista prevenir e impedir a deterioração das organizações”.

Para que a consultoria ocorra da melhor forma possível e apresente os melhores resultados, é necessário que haja um elevado nível de confiança entre o consultor e o cliente, como mostra

Granovetter (2007):

Melhor que a afirmação de que alguém é conhecido pela sua honestidade é a informação de um informante confiável que já lidou com esse indivíduo e o considerou honesto. Ainda melhor é a informação das próprias transações que foram feitas com essa pessoa no passado. (...) uma pessoa confia mais na informação que colheu pessoalmente- ela é mais rica, mais detalhada e sabe-se que é precisa (...).

Segundo Weinberg (1990, p.22), consultoria é a arte de se ter influência sobre os contratantes. Ou seja, o consultor deve ter um grande poder de convencimento para vender seus serviços e fazer com que o cliente siga corretamente suas orientações.

Existem muitas definições sobre consultorias, porém há uma convergência em que é uma prestação de serviços, prestado por um profissional interno ou externo com o foco em uma solução a um problema específico apontado pelo seu cliente.

### **Consultoria interna**

Para Macsanyi (1997), o consultor interno é alguém que está ligado indiretamente com a hierarquia da empresa.

De acordo com Luz (2003), a cultura da organização influencia o comportamento dos indivíduos inseridos na organização, pois ele impacta seu cotidiano, suas decisões, as atribuições de seus funcionários, formas de comportamento, punições e relacionamento.

Oliveira (2012, p.54-55), indica as maiores vantagens e desvantagens ao utilizar dos serviços de consultoria interna:

a) Vantagens:

- Maior conhecimento dos aspectos informais da empresa, pois é funcionário da referida empresa;
- Presença diária;
- Maior acesso a pessoas e grupos da empresa, pois é parte integrante dos mesmos;
- Participação efetiva na avaliação e no controle do processo inerente ao trabalho efetuado;
- Tem algum poder formal, pois é parte da estrutura hierárquica da empresa.

b) Desvantagens:

- Menor aceitação nos níveis superiores da empresa;
- Geralmente, tem menos experiência;
- Menor liberdade de dizer e fazer as coisas; e
- Normalmente, tem menor imparcialidade de atuação, pois tem maior relacionamento pessoal com os colegas de trabalho.

### **Consultoria externa**

Esses profissionais externos não possuem um vínculo com a empresa cliente, são contratados para a realização de um projeto para solucionar determinados problemas, ao término do trabalho, o vínculo termina.

Canback (1998) demonstra algumas razões que levam à contratação de consultores externos:

- Proveem competência não disponível internamente;
- Tem experiência variada advinda de outros serviços prestados;

- Tem tempo para estudar os problemas;
- São profissionais;
- São independentes;
- Têm habilidade para fazer gerar ação a partir de suas recomendações.

Oliveira (2012, p.54) indica as maiores vantagens e desvantagens ao utilizar dos serviços de consultoria externa:

a) Vantagens:

- Maior experiência, por ter realizado o mesmo serviço em várias empresas;
- Maior aceitação nos níveis superiores da empresa-cliente, pois, normalmente, sua
- contratação é realizada pela alta administração;
- Pode correr riscos (dizer e fazer coisas); e
- Maior imparcialidade, pois não está envolvido o dia a dia da empresa-cliente.

b) Desvantagens:

- Menor conhecimento dos aspectos informais da empresa-cliente;
- Não tem poder formal, pois não pertence à estrutura hierárquica da empresa-cliente;
- Tem menor acesso informal a pessoas e grupos; e
- Geralmente, não tem presença diária.

### **Tipos de consultoria**

As consultorias podem ser classificadas a partir da sua estrutura e amplitude, da natureza dos serviços a serem executados, ou em como o consultor estrutura a própria empresa.

Schein (1972) elencou três tipos de consultoria:

a) Modelo de compra de serviço especializado: o comprador, um administrador qualquer, ou algum grupo da organização define uma necessidade;

b) Modelo médico-paciente: um ou mais executivos da organização, decidem contratar um consultor, ou uma equipe de consultores, para examiná-los como um cliente vai ao médico

para um check-up anual. Os consultores devem determinar o que está errado com quais setores da organização, e então, como um médico, recomendar um programa de terapia;

c) Modelo da consultoria de procedimentos: coloca o administrador e o consultor num trabalho conjunto de diagnose. O consultor de procedimentos pretende abordar uma organização sem a determinação precisa de uma missão ou necessidade.

Oliveira (2012, p.55) faz uma divisão sobre os tipos de consultoria, quanto à estrutura e amplitude.

Quando à estrutura:

a) Consultoria de pacote: é a realizada às empresas-cliente por meio da transferência de fortes estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, sem a preocupação da otimização adequação à realidade atual ou esperada para a empresa-cliente;

b) Consultoria artesanal: é aquela que procura atender às necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto baseado em metodologias e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a referida empresa-cliente, tendo, entretanto, sustentação de outras abordagens e modelos aplicador em outras empresas.

Quanto à amplitude:

a) Consultoria especializada: é que atua em um ou poucos assuntos dentro de uma área de conhecimento;

b) Consultoria total: é a que atua praticamente em todas as atividades da empresa-cliente. O autor demonstra uma consultoria total integrada que atua, de forma integrada e interativa, em praticamente todas as atividades da empresa-cliente;

c) Consultoria global ou globalizada: é a que consolida serviços em empresas globalizadas e que atua em diferentes países.

Crocco e Guttman (2005, p.69-77), categoriza os tipos, quanto à forma de relacionamento, como está a seguir:

a) Consultor associado: a busca de uma parceria é o ponto principal nessa forma de relacionamento. Os motivos dessa busca são os mais variados e podem levar, de forma isolada ou conjunta, a uma associação, mas alguns se destacam: as capacitações de cada associado, o

que significa que elas podem ser diferentes e complementares, ou semelhantes, [...] fazendo que um consultor passe ao outro seu conhecimento;

b) Consultor autônomo: é o profissional liberal, pessoa física, independente, atuando por conta própria. Habitualmente é contratado pelo cliente diretamente, por meio de um contrato ou, minimamente, pelo “De Acordo” em sua proposta de trabalho;

c) Consultor virtual: é aquele que realiza seus trabalhos de forma remota, ou seja, não tem relacionamento pessoal com o seu cliente. Todo ele é realizado a distância, via correspondência em papel, telefônica ou eletrônica.

### **Objetivos de uma consultoria**

Quintella (1994), apresenta os objetivos dividindo-os em objetivos tradicionais e objetivos adicionais, e são apresentados em ordem crescente de relevância:

Objetivos Tradicionais:

- a) Prover informações;
- b) Dar a solução de um problema;
- c) Fornecer diagnóstico capaz de redefinir a problemática;
- d) Recomendar ou prescrever;
- e) Acompanhar a implementação.

Objetivos Adicionais:

- a) Criar acordo, suporte, consenso, compromisso;
- b) Facilitar a aprendizagem;
- c) Melhorar a eficácia.

### **Etapas de uma consultoria**

De acordo com Iannini (1996), existem seis fases sequenciais para se ter o processo de consultoria, mas alerta também que são apenas de caráter didático, pois no dia a dia as etapas acabam formando combinações mais dinâmicas para o consultor. As seis fases são:

- Contato inicial com a organização cliente;
- Definição da relação e do contrato;

- Seleção do plano de ação e da metodologia;
- Coleta de dados e análise do contexto;
- Intervenção no processo de consultoria organizacional;
- Fortalecimento da autonomia e da eficácia da organização cliente.

### **Características de uma consultoria**

Dentre as características mais encontradas na literatura, destacam-se a independência, caráter investigativo e imparcialidade.

Kurb (1986) cita alguns aspectos da consultoria em particular:

- a) Consultoria é um serviço independente, caracterizado pela imparcialidade do consultor em relação à organização e seus componentes;
- b) Consultoria é um serviço de aconselhamento, onde os consultores não são chamados para dirigir a organização, ou tomar decisões em nome dos executivos da empresa-cliente;
- c) Consultoria é um serviço que requer profissional com conhecimento e habilidades relevantes, exige-se, portanto, que seja desempenhada por pessoas qualificadas;
- d) Consultoria não é um serviço de fornecimento de soluções milagrosas para os problemas dos clientes.

Segundo Barcus & Wilkinson (1995), as consultorias ajudam a organização a ter um melhor aproveitamento de seus recursos e competências, através de técnicas e metodologias próprias de cada consultoria, envolvendo algumas atividades como:

- a) Aconselhamento na análise, planejamento, organização, operação e funções de controle;
- b) Condução de estudos especiais, preparando recomendações, propondo planos e programas; fornecendo conselhos e assistências técnicas na implantação dos mesmos;
- c) Revisão e sugestão de melhorias, procedimentos e sistemas, métodos e relacionamentos organizacionais;
- d) Introdução de novas ideias, conceitos e métodos de gerenciamento.

## **Consultoria na prática**

A consultoria na prática acontece de muitas maneiras, onde cada consultor segue o seu processo que julga mais adequado.

O serviço de consultoria oferecido ao cliente, acontece por meio de diagnóstico e processos e tem o propósito de levantar as necessidades do cliente, identificar soluções e recomendar ações. De posse dessas informações, o consultor desenvolve, implanta e viabiliza o projeto de acordo com a necessidade específica de cada cliente (ORLICKAS, 2001, p.39).

Segundo Oliveira (2012), “mesmo não tendo o controle direto da situação, o consultor não deve colocar-se como quem não tem responsabilidade pelos resultados da implementação do projeto que idealizou, estruturou e desenvolveu”.

A consultoria não é uma profissão em si mesma, mas uma maneira de exercer uma profissão. O engenheiro que dá consultoria permanece, em primeiro lugar, um engenheiro e, só depois disto, um consultor. O médico que dá consultoria não desiste de ser, em primeiro lugar, um médico, e nem qualquer uma das outras pessoas que se voltam para a consultoria muda a sua profissão. Elas simplesmente modificam a maneira e, muitas vezes, o tipo de indivíduos e de organizações aos quais prestam os seus serviços (HOLTZ, 1997, p.22).

## **3. Procedimentos metodológicos**

Em uma primeira etapa realizou-se a fundamentação teórica com vistas a uma breve revisão bibliográfica, fazendo uma estruturação dos componentes deste estudo de acordo com a listagem dos principais conceitos associados a uma apresentação de um processo padrão para uma consultoria empresarial corporativa.

Na segunda etapa, caracterizou-se pelos procedimentos de pesquisas em práticas de mercado, onde foi levantamento informações de algumas consultorias previamente selecionadas, conhecendo o padrão existente nestas empresas.

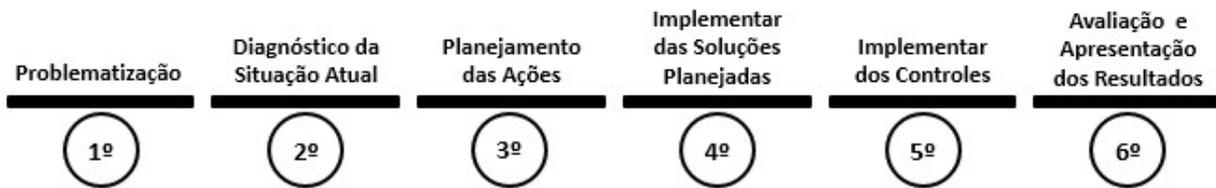
Os demonstrativos e análise dos resultados destas pesquisas serviram de base para elaborar-se os resultados deste estudo: apresentação de um macroprocesso padrão para aplicação em consultorias empresariais.

## **4. Resultados**

Os resultados deste estudo obtiveram como base os procedimentos metodológicos realizados, assim elaborou-se como resultado uma proposta de um macroprocesso padrão para

aplicação em consulta empresarial, para tanto, apresenta-se 06 (seis) etapas, como demonstra-se a seguir (figura 1):

Figura 1 – Um macro processo padrão para uma consultoria



Fonte: Os autores (2017)

Após a percepção da empresa contratante à necessidade de solução de um problema e a posterior contratação de uma consultoria especializada, aplica-se assim os macros processos citados na figura 1, onde encontram-se os processos padrões, que devido aos estudos realizados, aponta um caminho para o sucesso em uma consultoria empresarial. A seguir, são detalhados os macros processos sugeridos.

### **Primeira etapa: problematização**

Nesta etapa são apresentados por parte da empresa, os problemas atualmente existentes para o consultor analisar e elaborar a sua proposta de solução. Após o prestador de serviço tomar conhecimento do problema, este elabora uma proposta e após aceitação, realiza-se um diagnóstico da situação atual.

### **Segunda etapa: diagnóstico da situação atual**

Na etapa de diagnóstico, o consultor coleta o maior número de dados e informações possíveis para posterior análise; ao fazer esse levantamento e a respectiva análise destas informações, o profissional por meio de sua experiência, gera conhecimento para planejar as ações necessárias para a solução dos problemas.

### **Terceira etapa: Planejamento das Ações**

Após o diagnóstico realizado, inicia-se a etapa de planejamento das ações a serem realizadas para sanar ou diminuir os problemas abordados. Este planejamento é geralmente acompanhado de um plano de ação ou uma ferramenta de apoio à implementação deste planejamento.

#### **Quarta etapa: Implementação das soluções planejadas**

Após a apresentação do planejamento das ações e a validação do cliente, são executadas as soluções planejadas anteriormente, usando para esta implementação a ferramenta destacada para tal. Na implementação da solução acontecem alguns treinamentos pontuais e específicos, bem como a implementação dos controles.

#### **Quinta etapa: Implementação dos controles**

Após implementadas as soluções, será necessária uma base de controle, para que se possa gerenciar as ações realizadas na empresa, posteriormente monitorar resultados esperados.

#### **Sexta etapa: Avaliação e apresentação dos resultados**

Uma reunião com a alta direção onde avaliam juntos os resultados obtidos com a consultoria.

Nesta etapa é entregue o relatório final de consultoria.

### **5. Conclusão**

Apresentar um macroprocesso padrão para aplicação em uma consultoria empresarial se faz necessário pela falta de entendimento dos clientes sobre o processo a ocorrer, ainda neste sentido, cada consultor usa técnicas diferentes, as quais julgam mais adequadas e necessárias, desse modo, por vezes os consultores podem chegar a resultados diferentes em um mesmo problema.

A realização deste trabalho é de grande relevância para contribuir com profissionais da área, espera-se que este seja empregado como fonte de pesquisa a todos os interessados e que incentive novas pesquisas no setor.

Como sugestão para continuação das pesquisas nesta linha, tem-se alguns pontos a serem abordados como: foco em diagnósticos, foco em documentação ou desenvolver os micros processos de uma consultoria empresarial corporativa.

## Referências

- ABCO. **Consultoria setor em crescimento para os que buscam inovação e liberdade**. Disponível em: <<http://www.abco.org.br/consultoria-setor-em-crescimento-para-os-que-buscam-inovacao-e-liberdade/>>. Acesso em: 30 de set. de 2017.
- BARCUS, SAM & WILKINSON, Joseph. **Handbook of Management Consulting Services**. 2 nd Ed. New York: McGraw-Hill, 1995. 768 p.
- BLOCK, PETER. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CANBACK, STAFFAN. **The logic of Management Consulting – part one**. *Journal of Management Consulting*. [S.l]: vol. 10, no2, p.3-11 Nov, 1998. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.
- CROCCO, LUCIANO e GUTTMANN, ERIK. **Consultoria empresarial**. São Paulo, Ed. Saraiva, 2005.
- GRANOVETTER, MARK. **Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão**. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*. v. 6, n. 1, Art. 5, jan/jun 2007.
- HOLTZ, HERMAN. **Como ser um consultor independente de sucesso**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.
- IANNINI, PEDRO PAULO. **Consultor & cliente: uma parceria para o desenvolvimento organizacional**. Niterói: EDUFF, 1996.
- KURB, M. **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.
- LUZ, RICARDO. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2003.
- MACSÁNYI, D. C. **Consultoria: o que fazer, como vender – marketing, vendas e execução**. São Paulo: Editora Gente, 1997.
- OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ORLICKAS, ELIZENDA. **Consultoria interna de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2001.
- PARREIRA, FRANCISCO E. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo: Érica, 1997.
- QUINTELLA, HEITOR M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SCHEIN, EDGAR H. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- WEINBERG, Gerald M. **Consultoria: o segredo do sucesso**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.