

Como escolher e trabalhar com Consultores

14 de julho 2008.

Por: Richard Luecke
Autor de vários livros da série Harvard Business

Colaboração: Deolindo Zocateli
Professor, Consultor de Empresas.

O setor de consultorias tornou-se um negócio de muitos bilhões de dólares, e continua a crescer. No geral (e apesar de vários notáveis e polêmicos fracassos), os consultores têm muito a oferecer. O problema dos executivos é como saber quando seus serviços são necessários, quem contratar e como trabalhar com eles de maneira produtiva. Que tipo de projeto é mais adequado para consultores externos? Como se escolher o consultor ou a firma de consultoria mais compatível? Que nível de serviço deve-se esperar? E quais são os segredos para administrar esses relacionamentos? Este apêndice, adaptado do artigo escrito por Tom Rodenhauer para a Harvard Management Update, “Woh to Choose – and Work With – consultants” (“Como Escolher – e trabalhar com – consultores”) talvez ajude a responder a essas perguntas.

Quando contratar um consultor

Em geral, há dois motivos para se contratar uma firma de consultoria. Primeiro, quando há um problema específico que deve ser solucionado – por exemplo, um sistema antiquado de processamento de cobranças que precisa ser reestruturado – e a empresa não possui conhecimento interno para tanto. Segundo, quando se está considerando uma questão estratégica de negócios – a empresa está pensando em expandir suas atividades para Europa, por exemplo – que requer conselhos objetivos de gente de fora. Os consultores são, antes e acima de tudo, conselheiros. Mas, suas orientações não substituem certos trabalhos preliminares que somente você (ou sua empresa) podem realizar. Assim sendo, antes de considerar a possibilidade de contratar um consultor, faça a si mesmo quatro perguntas:

1. Você compreende claramente a missão do projeto? Cliente e consultores quase sempre entendem de maneiras diferentes o objetivo final do projeto, e com freqüência os objetivos são definidos de maneira imprecisa (por exemplo, “melhorar um processo de negócios”). Trabalhos de consultoria sem metas mensuráveis costumam resultar em decepções. Antes de procurar um consultor, defina o alcance e a finalidade do projeto proposto.
2. A gerência apóia plenamente – em termos organizacionais e financeiros – a missão do consultor? O afastamento da alta gerência do projeto de consultoria é uma garantia de fracasso. Com grande freqüência, os gerentes da linha de frente defendem serviços de consultoria sem o apoio total dos escalões superiores. Ou então a gerência sênior pode impingir

seus consultores prediletos aos gerentes. A incoerência interna acarreta desperdício de tempo e dinheiro e semeia desconfianças, o que pode pôr o projeto a perder. É preciso que se chegue a um consenso quanto à necessidade de orientação externa antes de prosseguir.

3. Quando o trabalho deve ser dado por encerrado? Consultoria e terceirização são duas atividades absolutamente diferentes. A gestão de processos empresariais, como a terceirização é eufemisticamente denominada, envolve um contrato a longo prazo entre a empresa e um agente externo, para que este cuide de determinada operação fundamental de negócios. Já trabalhos de consultoria devem ter um começo e um fim definidos. Não faz sentido (e, em última instância, não é lucrativo) contratar consultores de gestão para dirigir toda a companhia – o que acaba acontecendo nos relacionamentos sem prazo definido.
4. Sua empresa poderá dar o suporte contínuo necessário após a conclusão do projeto? Consultoria são como exercícios físicos: sem um acompanhamento dedicado, não passam de desperdício de esforço. Para assegurar seu êxito permanente, é preciso monitorar com atenção o programa pós consultoria.

Como encontrar o consultor certo

Esta é uma tarefa um tanto assustadora para quem não está familiarizado com o setor. Há empresas de banco de dados e catalogação, como a Dun & Bradstreet e a Gale Research, que identificam mais de 200 mil firmas de consultoria só nos Estados Unidos. Um número idêntico pode ser encontrado na Europa e na Ásia. Essas fontes podem ser úteis para se encontrar consultores conforme os setores que atendem, sua localização geográfica ou os serviços que prestam. Os maiores escritórios, em geral, têm filiais em todas as grandes cidades, sendo fáceis de contatar. As firmas menores anunciam cada vez mais seus serviços por meio de sites na Web ou serviços de corretagem como o The Expert marketplace ou a Management Consultat Network.

Depois que identificar alguns prováveis candidatos, peça-lhes propostas. Considere-as o cartão de visita do consultor. Jamais pague por uma proposta nem aceite um “acordo de cavalheiros” para serviços de consultoria. E, embora não exista uma fórmula preestabelecida, um documento bem elaborado deve responder, de forma clara e concisa, às seguintes perguntas:

- O consultor compreendeu o problema?
- A abordagem e a metodologia propostas para solucionar o problema são apresentadas de maneira clara e sucinta?
- É possível quantificar os benefícios?
- Quais são as qualificações e a experiência da equipe de consultores?
- Qual o valor dos honorários?

A análise da proposta dará uma boa idéia da afinidade entre a firma e a empresa. Propostas recheadas de jargões e que não definam o produto final

são inúteis. É preciso compreender com clareza que resultados serão obtidos e em que prazo.

Os consultores raramente descrevem seu trabalho de maneira minuciosa por receio de violar o sigilo de seus clientes – o que dificulta muito a verificação aprofundada de referências. Mas, mesmo assim, é fundamental. Pergunte aos finalistas os nomes e números dos clientes cujos projetos sejam mais parecidos com o seu.

Honorários

A maioria dos serviços de consultoria é cobrada por diária; no caso de projetos a longo prazo, usam-se adiantamentos. Os honorários podem parecer exorbitantes à primeira vista, mas um bom trabalho de consultoria vale a pena, sobretudo quando os resultados são definidos com clareza. O estabelecimento de medidas claras para os resultados previstos é demorado mas indispensável, na medida em que permite que consultor e cliente estabeleçam critérios de desempenho. Também possibilita ao cliente atribuir um valor monetário aos benefícios, ao passo que o consultor sabe quanto receberá pelo trabalho envolvido.

Como aumentar suas possibilidades de êxito

As referências são, provavelmente, os indicadores mais confiáveis da compatibilidade do consultor com a sua empresa e suas necessidades específicas – e essa compatibilidade é fundamental. Entretanto, muitos trabalhos de consultoria fracassam quando os clientes renunciam à sua responsabilidade de participar ativamente de programas em que os consultores tenham um papel de liderança ou parceria. Consultor nenhum faz milagres, e os clientes não são impotentes; cada parte é responsável por assegurar que o projeto em questão atinja os objetivos almejados.

Perguntas que devem ser feitas antes de se contratar uma firma de consultoria

- Que trabalhos conduzidos pela sua firma eram semelhantes ao nosso?
- Quem será o principal consultor do projeto, e o que em sua experiência faz dele a pessoa indicada para o trabalho?
- Quais seriam os outros membros da equipe, e que contribuição darão ao trabalho?
- Vocês podem fornecer uma descrição detalhada de seus honorários, incluindo o custo de cada membro da equipe e do trabalho administrativo e as despesas que correrão por sua conta?
- Vocês farão uma auditoria após o trabalho?
- Vocês podem especificar os resultados pretendidos?
- Quais os ganhos operacionais que devemos esperar que vocês produzam?
- Sua firma fornece alguma garantia do seu trabalho?

Alem dessas perguntas, também é importante considerar a reputação da firma candidata na comunidade empresarial – e no seu setor em particular.