

Modelos de Implantação de Consultorias Empresariais e o Método do Projeto de Extensão Produtiva e Inovação.

Luiz Fernando Costa Neves

Carlos Fernando Jung

Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara – RS – Brasil

Resumo

O objetivo deste documento é apresentar uma revisão sistemática sobre os modelos de implantação de projetos de consultoria empresarial utilizados nos Estados Unidos da América e no Projeto de Extensão Produtiva e Inovação (PEPI) da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do estado do Rio Grande do Sul, Brasil (SDECT-RS), englobando tanto os aspectos técnicos do projeto, como os aspectos comportamentais desse processo. Para isso, foram selecionados 18 publicações das plataformas Periódicos CAPES, Scielo e Google Acadêmico, além do Manual do Extensionista do PEPI. Pode-se constatar algumas convergências e outras divergências nos modelos de implantação de um projeto de consultoria empresarial, sendo que as etapas de contato com o cliente, definição do escopo de trabalho, análise da situação e diagnóstico e elaboração de um plano de ação sendo questões convergentes. Já nas divergentes, salienta o fato de alguns autores não citarem as questões relacionadas a cultura organizacional e o relacionamento interpessoal em seus modelos. As empresas e consultores normalmente iniciam uma relação de trabalho devido à necessidade de atacar algum problema e a identificação da causa raiz deste problema é a principal atribuição do consultor no início de seu trabalho, somente desta forma o projeto obterá sucesso. A partir disso, entende-se que as possibilidades de sucesso da implementação de um modelo de negócios dependem da união de um passo a passo claro e objetivo, que seja do conhecimento das partes envolvidas no projeto, com um plano que leve em conta os aspectos de comportamento da empresa, sua cultura organizacional, suas crenças e valores.

Palavras-chave: Consultoria, empresarial, método, modelo.

Abstract

The purpose of this document is to present a systematic review on the implementation models of business consulting projects used in the United States of America and in the Project of Extension Productivity and Innovation (PEPI) of the Secretariat of Economic Development, Science and Technology of the state of Rio Grande do Sul, Brazil (SDECT-RS), encompassing both the technical aspects of the project and the behavioral aspects of this process. For this, 18 publications of the CAPES, Scielo and Google Academic Periodical platforms were selected, as well as the PEPI Extensionist Manual. Some convergences and other divergences can be observed in the implementation models of a business consulting project. The stages of contact with the client, definition of the scope of work, analysis of the situation and diagnosis and elaboration of a plan of action are issues converging. Now in the divergent ones, it emphasizes the fact that some authors do not cite the questions related to the organizational culture and the interpersonal relationship in its models. Companies and consultants usually enter into a working relationship because of the need to tackle a problem and to identify the root cause of this problem is the principal assignment of the consultant at the beginning of his work, only in this way the project will be successful. From this, it is understood that the success possibilities

of the implementation of a business model depends on the unite of a clear and objective step by step, that is known by the parties involved in the project, with a plan that takes into account the behavioral aspects of the company, its organizational culture, its beliefs and values.

Key words: *Consulting, business, method, model.*

1. Introdução

A história nos mostra que, desde a antiguidade, as pessoas que detinham poder se utilizavam de conselheiros para suas tomadas de decisões. Mas, no ramo empresarial, a função de consultoria nasceu durante a Revolução Industrial. Neste período, com o grande crescimento das indústrias, houve a necessidade de um estudo com maior profundidade para que os processos fossem melhorados a partir da intervenção de algum especialista no assunto. De acordo Donadone, Silveira e Ralio (2012), a primeira empresa de consultoria pura de gestão moderna e estratégica foi a Mckinsey e Company, em 1926. A partir disso, houve um crescimento gradual nesta modalidade de prestação de serviços. Mas, após a segunda grande guerra, as empresas de consultoria experimentaram um grande crescimento, quando disseminaram ferramentas, métodos e produtos por várias partes do mundo. Esse crescimento perdura nos dias atuais, em virtude da grande competição entre empresas em um mercado globalizado.

Este artigo tem por objetivo apresentar modelos de implantação de consultoria organizacional através de modelos já existentes e implantados, seja por empresas privadas ou pelo projeto de extensão, evidenciando cada etapa dos processos com análise das questões comportamentais. A sequência do trabalho está estruturada da seguinte forma: na seção 2, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa; na seção 3, será feita análise e discussão do tema; na seção 4, conclui-se o estudo.

2. Procedimentos metodológicos

Este artigo de revisão sistemática apresenta os pensamentos de vários autores sobre a temática “Modelos de Implantação de Consultorias Empresariais Privadas e o Método do Projeto de Extensão Produtiva e Inovação.”, em suas afinidades e diferenças, desde o processo de contato com o cliente até a entrega do serviço combinado. Para reunir os artigos que sustentam as ideias apresentadas, foram utilizados os seguintes critérios de inclusão: (i) Conter a expressão “Consultoria empresarial” no título; (ii) Conter as expressões “método” ou “modelo” de “consultoria empresarial” em qualquer parte do texto; (iii) Ter sido publicado em

língua portuguesa ou inglesa; (iv) Ser artigo científico - com a exceção do Manual do Extensionista Projeto Extensão Produtiva e Inovação; (v) Artigos publicados entre 1991 e 2018.

Em uma segunda etapa, os critérios de inclusão foram aplicados sobre as seguintes bases: (i) Periódicos CAPES; (ii) Scielo; (iii) Google Acadêmico. Nas duas primeiras plataformas, foram encontrados 137 artigos que atendiam aos critérios de inclusão. Após triagem inicial, restaram 15 artigos que foram aproveitados no presente trabalho, sendo descartados os demais. Da plataforma Google Acadêmico, entre centenas de publicações relacionadas, foram utilizadas 4. Com base nos critérios pré-fixados, foi incluído o Manual do Extensionista do Projeto de Extensão Produtiva e Inovação, por se tratar de um modelo nacional para implantação de um processo de consultoria.

Com base nos dados selecionados para o estudo, iniciou-se a apresentação dos resultados, através do pensamento de diferentes autores, para dar suporte teórico a discussão do tema. Os conteúdos apresentados contemplam os seguintes tópicos: (i) Conceituação dos autores sobre gestão empresarial; (ii) visão e significado de cultura organizacional; (iii) diferentes modelos de implantação de consultoria empresarial; (iv) critérios para contratação de uma empresa de consultoria; (v) diretrizes e valores a serem adotados nos projetos de consultoria empresarial.

3. Análise e discussão

Os projetos de consultoria hoje são considerados mais do que solução para problemas técnicos. São, também, caminhos para melhores negócios e mudanças, segundo Berssanetia, Carvalho e Buscata (2016) As organizações empresariais têm buscado as soluções de seus problemas através de consultorias organizacionais e, em muitos casos, os critérios de seleção levam em consideração indicações ou análise de outras empresas atendidas por esta consultoria, sem levar em conta se o modelo de implantação da consultoria está alinhado com a cultura da organização. A falta ou falha nesta análise pode levar ao insucesso do projeto.

A cultura organizacional pode exercer influência nos resultados esperados da consultoria e, da mesma forma, os processos de consultoria podem exercer influências na cultura das organizações. Para ocorrer uma mudança cultural fomentada por agentes externos (OLIVEIRA e SILVA, 2017), toda mudança será iniciada através do propósito estabelecido pela liderança.

Conforme Oliveira e Feldmann (2005), a contratação de um serviço de consultoria por parte das empresas tem por objetivo adquirir algum conhecimento não existente na organização

e que pode ser adquirido através da contratação de uma consultoria. Com esta constatação, o critério para a contratação é sempre técnico, habitualmente com base em outros trabalhos realizados em clientes diversos. O fato de o perfil cultural da consultoria estar alinhado com a cultura da organização é fator secundário e que será percebido somente após o início do projeto.

Os viabilizadores e pessoas chave para a eficiência e eficácia em um projeto de consultoria, como afirmam Berssanetti, Carvalho, Muscata (2016), são os integrantes da alta administração, pois, além da disponibilização dos recursos, ela terá que ser a impulsionadora de todas as etapas durante o processo de implantação e posteriormente é quem irá garantir a continuidade das mudanças implementadas. Sem o efetivo envolvimento dos gestores da organização, o processo de mudança poderá cair no esquecimento brevemente pela falta de acompanhamento e cobrança da alta administração.

O crescimento de consultorias se deu fortemente na década 1990 no Brasil com o objetivo de reestruturação, controles e gestão, em virtude de uma grande mudança no mercado empresarial através de aquisições e fusões de empresas, segundo Donadone e Sznelwar (2004). A partir disso, houve um ganho substancial com a troca de conhecimentos entre gerentes e consultores e, desta forma, abrindo espaço para interação e crescimento das consultorias, levando-as para outro patamar de relação com as empresas clientes.

Com a nova postura dos consultores que, conforme Gonçalves (1991), passaram a atuar como facilitadores, ocorreu uma mudança na forma como os processos de consultoria são levados a efeito em nossos dias. A relação consultor-empresa passa a ter uma proposta de resultados em que o valor percebido pelo cliente está relacionado com os resultados obtidos durante o projeto e com a sua continuidade, após o encerramento da participação da consultoria junto à empresa.

A gestão interna de projetos de consultoria é decisiva para que se possa atingir os resultados esperados, já que Atitudes, Habilidades e Conhecimentos do gestor irão ter reflexões diretas nos resultados. A partir dessa conclusão, Moura, Janes e Diniz (2017) afirmam que, no processo de escolha deste profissional, ele deverá atender a esses requisitos ou ser treinado para desenvolver estas competências e, desta forma, maximizar as possibilidades de a empresa atingir os resultados esperados com a implantação do projeto. Portanto, podemos concluir que a importância do gestor do projeto tem alta relevância neste processo e que ela aliada ao consultor irão agregar consideravelmente os ganhos para a organização.

O estilo de liderança adotado pela organização no qual será implantado o projeto de consultoria está diretamente relacionado ao resultado obtido, pois, segundo Pessoa et al (2018), quando o líder adota uma postura participativa - escutando sua equipe, sendo o mentor e

regularmente dando *feedback* - a tendência é de que o comportamento da equipe seja similar ao do líder que, através de seu exemplo, incentiva a equipe para uma transformação em busca de um resultado acima do que se esperava obter. Sendo assim, a postura do líder irá influenciar decisivamente no atingimento das metas propostas no projeto.

Uma empresa de consultoria deve possuir uma cultura organizacional compatível com a do seu cliente e, além disto, deverá utilizar em seu negócio, sempre que possível, as mesmas ferramentas e estratégias que propõe aos seus clientes para que, desta forma, haja um alinhamento entre as partes. De acordo com Caldas et.al (1999), quanto mais uma empresa de consultoria utilizar em suas atividades internas o que ela propõe aos clientes, tanto maior será a probabilidade de que os resultados sejam efetivos e eficaz no objetivo de uma adoção integral das propostas. Assim sendo, aquela consultoria que utiliza um modelo em seu próprio negócio tende a melhor implantar em um cliente do que aquela que somente implanta um modelo, sem fazer uso próprio dele.

A capacidade do prestador de serviço em transferir o conhecimento para o cliente deverá ser uma premissa para contratação. Segundo Quiroga e Meirelles (2013), a empresa de consultoria deverá apresentar ao cliente, através de resultados obtidos em trabalhos realizados em outros clientes, sua capacidade de atender a demanda do cliente, pois, desta forma, o cliente poderá entender como será o procedimento de implantação e também o de fixação do conhecimento recebido como sendo um patrimônio da empresa contratante.

O papel do consultor nas organizações não pode se restringir ao conhecimento técnico específico. Em muitas oportunidades, as soluções podem ir além. Donadone, Silveira e Ralio (2012) nos mostram que, além da utilização do conhecimento específico e de ferramentas, o consultor deverá se apropriar da cultura da organização, conhecendo sua filosofia organizacional. A partir disso, o trabalho poderá ser customizado com o propósito de atingir os seus objetivos, em consonância com a forma de pensar e agir da organização. Portanto, não raro, as empresas têm o mesmo problema e, mesmo assim, a solução poderá ser distinta entre duas organizações, em virtude de sua cultura.

Algumas habilidades são indispensáveis para a realização do trabalho de consultoria, conforme Batista e Cançado (2016). Habilidades como o saber fazer, ética, saber escutar e se comunicar bem com o cliente são primordiais ao consultor, o que confirma o fato de o conhecimento técnico não ser a única base para se atingir os objetivos pretendidos na implantação de projeto de consultoria.

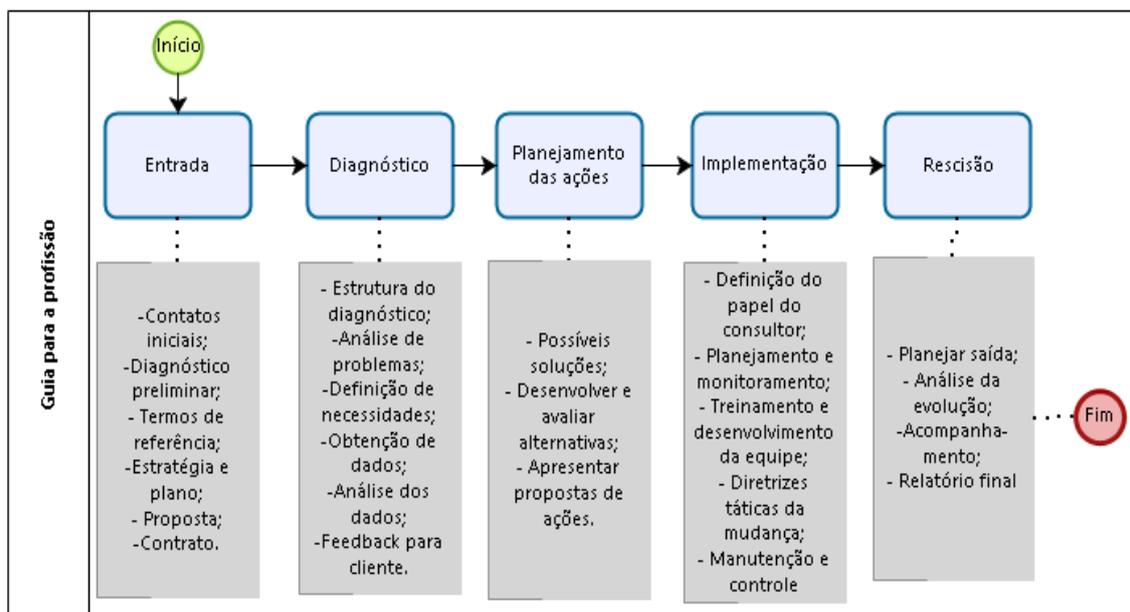
Para a adoção de uma estratégia organizacional adequada, com a ajuda de um consultor, a história da empresa deverá ser levada em consideração. Souza (2011) afirma que não existe

uma fórmula única para a elaboração da estratégia, ela poderá ser definida levando em consideração todas as variáveis disponíveis para sua definição, desta forma, quanto melhor for esta análise, melhor será a estratégia. O conhecimento em profundidade da cultura da empresa, entendendo o que realmente será executado, atendendo aos princípios, facilitará o trabalho do consultor em entender como se posiciona a empresa nos diversos cenários em que ela já enfrentou e os propostos nesta definição.

Através da pesquisa bibliográfica e documental foram identificados alguns modelos utilizados por empresas de consultoria e também pelo Projeto de Extensão Produtiva e Inovação (PEPI) da Secretaria de Desenvolvimento, Ciência e Tecnologia (SDECT) do estado do Rio Grande do Sul, que serão descritos a seguir.

Milan Kubr (2002), em seu livro *Consultoria de gestão: Um guia para a profissão*, sugere 5 etapas no processo de consultoria.

Figura 1. Modelo Milan Kubr



Fonte: Milan Kubr – (2002) Adaptado pelo autor

De acordo com Kubr (2002), os consultores são partícipes das mudanças nas organizações, elaborando e disseminando novos sistemas de administração, implantando, através de suas competências, novos métodos, técnicas e tecnologias. O conhecimento do gestor, aliado com os conhecimentos e habilidades do consultor, irão gerar resultados melhores, levando a organização a um patamar superior de atuação. O consultor deve estar em sintonia com o gestor para que os resultados sejam maximizados.

O processo de implantação de um projeto de consultoria deve seguir estas cinco etapas, segundo Kubr (2002), para que tenha seus resultados efetivados. Para cada uma das etapas, existem sub-etapas, portanto, quando se está na fase de entrada e fazendo os contatos iniciais, já deverá ser iniciado um diagnóstico preliminar dos problemas da organização, ser definida a amplitude da atuação do consultor, a estratégia de trabalho e a participação da equipe da empresa. Após estas definições, será elaborada a proposta de trabalho que, após aceita, será celebrada por um contrato.

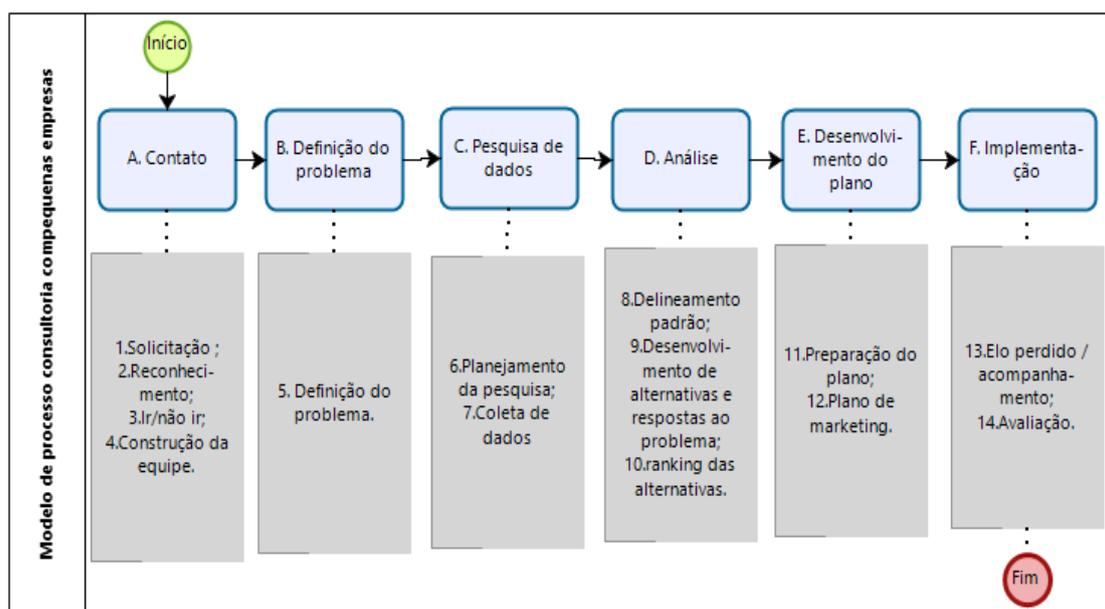
No diagnóstico, deverá ser definido e divulgado qual sua estrutura e conceitos, com a definição de seus propósitos, a fim de identificar os problemas e suas causas. Nesta etapa, é definida a forma de coleta dados e a coleta propriamente dita. Após, os dados são tabulados e analisados para elaborar um relatório de diagnóstico, que será entregue ao gestor, em seu *feedback* sobre a situação atual da organização.

A próxima etapa é a de planejamento das ações, quando o consultor adquiriu maior conhecimento da empresa cliente, através do diagnóstico, e está apto para sugerir algumas possíveis soluções e apresentar uma proposta de plano de ação a ser executado.

Na implementação, será o momento em que efetivamente ocorrerá a execução das mudanças. Já que o papel do consultor na implantação fica definido com o planejamento das ações e o monitoramento, o engajamento da equipe no projeto será essencial para o atingimento dos objetivos. A equipe deverá ser treinada e desenvolvida, mas, acima de tudo, engajada no projeto para que as mudanças sejam percebidas como uma construção de equipe e que elas possam ser mantidas e controladas com o novo modelo.

Na última etapa, o consultor deverá apresentar um relatório da evolução após a implantação dos planos de ação, indicando como deve ser realizado o acompanhamento e suas sugestões para o futuro.

Figura 2. Modelo Bruckman e Iman



Fonte: Bruckman e Iman (2005) Adaptado pelo autor

Segundo os autores, para ser um bom consultor é necessário mais que o conhecimento acadêmico. Habilidade para tratar com pessoas e estar alinhado com os valores da empresa cliente certamente serão determinantes para que o projeto seja bem sucedido.

Neste modelo é sugerida uma sequência de seis fases, divididas em quatorze etapas. Na primeira fase, a do contato, existe a etapa da solicitação - que pode vir do cliente que procura a consultoria ou através de contatos da consultoria com o cliente. Após este contato, deve haver o reconhecimento das partes, onde a transparência nas informações de ambas as partes poderá determinar o futuro do projeto. Tratar de temas como possíveis limitações e restrições ao projeto, resultados desejados e questões culturais devem ser informadas nesta etapa. Além disso, o consultor deve ser sensível a fatores emocionais do cliente, já que o cliente estará abrindo as portas e confidencialidades para uma pessoa estranha ao dia a dia da organização. Neste momento, deve ser tomada a decisão de dar ou não andamento ao projeto. Ainda nesta fase deverá ser definida a equipe que irá trabalhar com a consultoria. Esta equipe deverá ser multidisciplinar, com experiências que possam auxiliar no projeto. Outro fator determinante nesta etapa é que as pessoas escolhidas estejam alinhadas com a cultura organizacional de empresa.

Na fase seguinte, o problema deverá ser definido e o consultor deve ter cuidado para, além de identificar o problema, conseguir definir qual a causa raiz deste problema, já que, não

raras vezes, a equipe tenta influenciar na análise e tomada de decisão com seus conceitos pré-estabelecidos. Neste caso, a habilidade do consultor poderá evitar falhas na definição do problema e aglutinar a equipe em torno do real problema.

A fase C, pesquisa dos dados, se inicia com um planejamento da pesquisa, onde serão definidos os propósitos, como será realizado o estudo e quem serão os responsáveis por cada ação, informar a toda equipe qual o produto final desejado, a definição de quem será entrevistado e quais os documentos deverão ficar à disposição, irá envolver e comprometer cada vez mais a equipe interna. Na próxima etapa, deverá ser feita a coleta de dados. Uma das alternativas mais utilizadas, segundo os autores, é a aplicação de questionários - estruturados ou não - para obtenção dos dados. Além disso, pode-se obter os dados através da revisão de documentos, avaliação de estatísticas, observação direta e *feedback*, utilização de testes que podem atender diversos quesitos. Dar e receber *feedback* do cliente poderá evitar informações que não condizem com a realidade. Monitorar constantemente as atividades para identificar alterações ou algum equívoco na pesquisa dos dados e, por fim desta fase, deverá ser realizada uma auto avaliação com o maior número de pessoas envolvidas no processo.

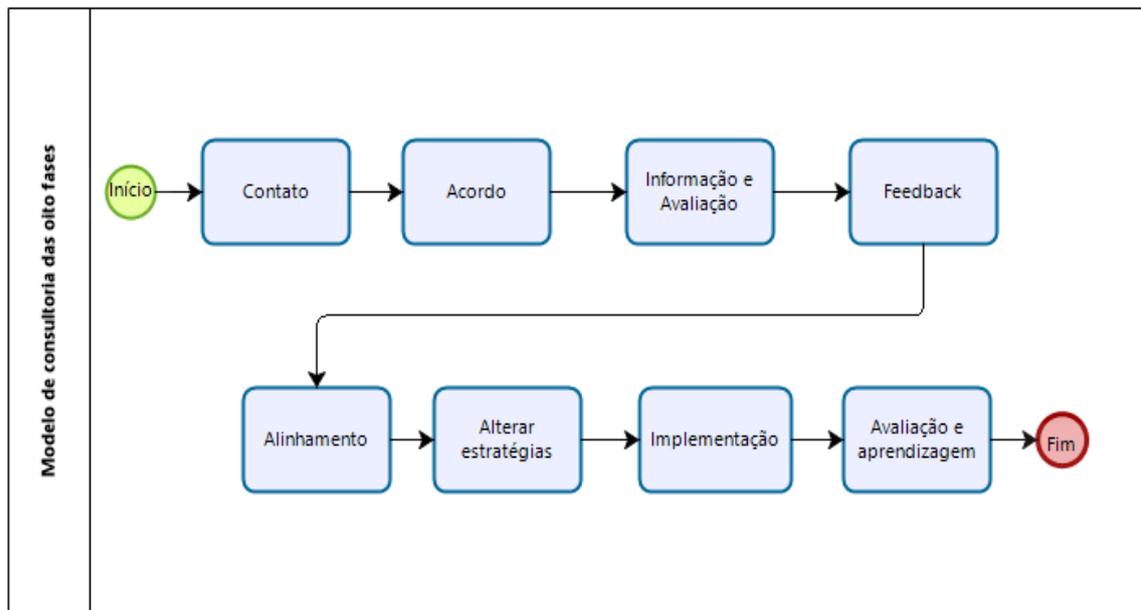
A análise é a fase D, onde devem ser delineadas as informações obtidas, com o objetivo de identificar lacunas a serem ajustadas no problema identificado e suas possíveis soluções, além de identificar necessidade de buscar mais informações. Nesta fase, ocorre a etapa nove, em que é iniciado o desenvolvimento de alternativas para solucionar o problema identificado, que devem ser ordenadas a fim de priorizar aquelas que poderão ter maior impacto nos resultados da organização, juntamente com definição de metas, que servirão de indicador de atingimento dos resultados esperados. Neste momento, já estamos na etapa dez: o ranking de alternativas.

O desenvolvimento de planos é a fase E do modelo de Bruckman e Iman (2005), onde inicialmente os planos devem ser preparados, sendo que esta décima primeira etapa deverá conter as atividades a serem realizadas, responsabilidades, horários e recursos, sendo possível a apresentação de um plano alternativo. Na apresentação dos planos à direção, décima segunda etapa, o consultor deverá estar atento ao fato de que a direção da empresa estará recebendo muitas informações novas e, para que este momento não gere algum desconforto, é sugerido que a proposta seja feita por etapas e, de acordo com a execução de cada etapa, ela seja acompanhada pela direção. Com isso, pode-se conquistar a confiança e o engajamento para a continuidade do projeto.

A última fase é a implementação e nela o consultor deverá elaborar e implantar um plano de acompanhamento das ações executadas. É de fundamental importância que a consultoria

esteja presente nos primeiros procedimentos de acompanhamento. A avaliação é a última etapa, quando serão avaliados a eficácia das soluções implantadas, sugestões de novas ações e, por fim, os aprendizados que resultaram do projeto de consultoria.

Figura 3. Modelo de Scott e Barnes



Fonte: Scott e Barnes (2011), adaptado pelo autor

Alsagour (2016) - em seu artigo onde compara o processo de consultoria, os modelos de consultoria das oito fases de Scott e Barnes, O modelo de Tecnologia de Desempenho Humano (HPT) de Gilley e Maycunish e o Modelo de Melhoria do Desempenho Humano (HPI) de Rothwell, Hohne e King - relata prós e contras em qualquer dos modelos propostos, mas acredita que o modelo das oito fases seja o mais adequado, por ser claro e fácil de ser aplicado. As etapas podem ser aplicadas a qualquer tipo de consultoria e possui uma grande interação com cliente, principalmente nas fases de *feedback* e estratégias.

De acordo com Scott e Barnes (2011), a primeira etapa de seu modelo é o contato, que ocorre quando o consultor é contatado pelo cliente e, neste momento, já deve começar a construção de uma parceria sólida e forte, onde ambos irão explorar novos caminhos e adquirir conhecimentos. Tanto o consultor quanto o cliente devem avaliar se o consultor está apto para desenvolver o projeto. Saber quais os recursos e o suporte de que a empresa disponibilizará complementa o ciclo para que o relacionamento entre as partes seja de confiança, sintonia e empatia.

A segunda etapa é o acordo, quando as partes devem definir, de forma detalhada e clara, o escopo do projeto, seus objetivos, orçamento e prazos. Independente de ser redigido ou

somente verbal, o importante é que estejam bem alinhadas as expectativas do cliente e do consultor.

Informação e avaliação é a terceira etapa. Aqui poderão ser utilizadas diversas ferramentas para coletar os dados, como pesquisas, entrevistas, para que se possa definir quais as ações mais apropriadas para o perfil daquele cliente. Uma análise de forças e fraquezas (SWOT) poderá auxiliar na identificação de situações-problema e suas possíveis causas.

A fase do *feedback*, que é a quarta, leva o consultor a uma reflexão sobre as informações recebidas. Neste momento, ele deverá analisar se o seu conhecimento atende à necessidade da empresa, se a cultura organizacional está alinhada com a sua e quais as alternativas que poderá oferecer ao cliente. A partir destas questões deverá decidir se deve ou não dar continuidade no projeto. O retorno sobre os resultados obtidos na fase anterior deve ser repassado ao cliente de forma cuidadosa, salientando temas-chave, modelos teóricos que ajudem a interpretar os dados, oportunidades e pontos fortes que podem levar ao sucesso da organização.

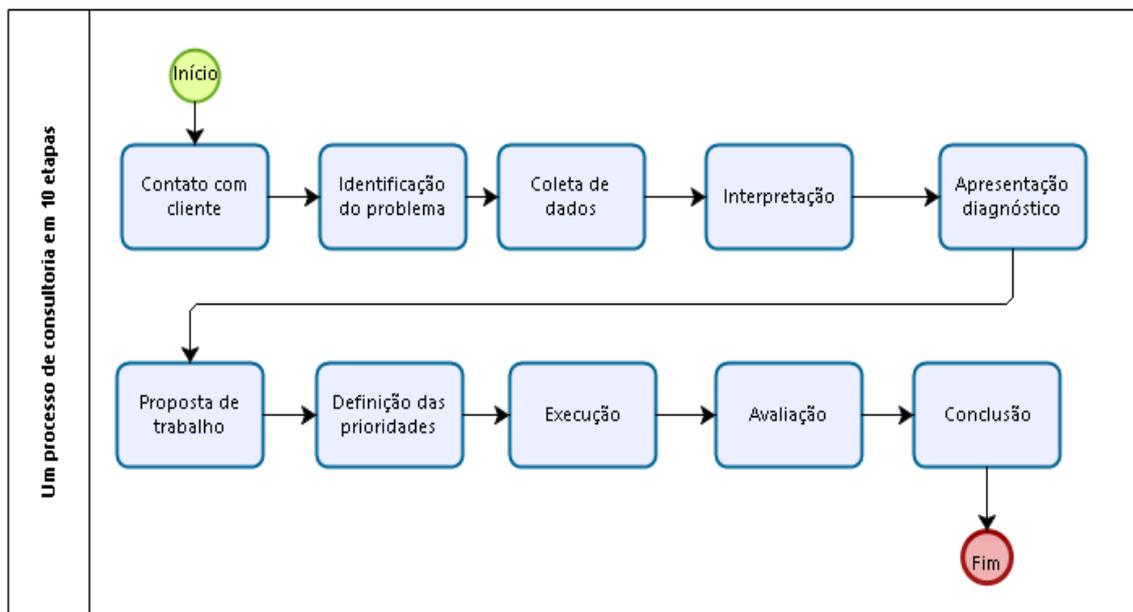
Passada esta fase, o cliente e o consultor devem fazer o alinhamento - quinta fase - quando deverá ser revisto o contrato inicial, já que, neste momento, o conhecimento mútuo e da organização estão mais claros. A partir disso, será estruturado o planejamento das mudanças e as estratégias de transição, tanto da organização, quanto das pessoas envolvidas.

Na sexta fase, o consultor deverá definir onde e como será realizada a implantação das mudanças. Segundo o autor, deve-se gerenciar as respostas da organização e dos indivíduos em relação às mudanças, pois deles dependerá o sucesso ou o fracasso do projeto de consultoria. A organização deverá ter pensamento sistêmico para que a mudança seja bem sucedida e, neste caso, o consultor deverá estar muito próximo dos gestores da empresa, para que sejam identificados padrões e estruturas que poderão estar desalinhadas ao pensamento sistêmico.

A implantação é fase da ação, onde as mudanças deverão ser implantadas de forma a serem duradouras. As questões relacionadas à manutenção das mudanças tendem a ter a mesma importância que a própria mudança, já que, caso não haja agentes da mudança na organização, uso de tecnologia e um desenvolvimento das equipes, ela poderá - em um curto espaço de tempo - voltar ao estágio anterior.

A oitava fase, que é a final, fará uma avaliação dos resultados obtidos e relaciona-los com a situação anterior, a fim de mensurar o aprendizado fruto do processo de consultoria para torna-lo um aprendizado contínuo.

Figura 4. Modelo Bellman



Fonte: Bellman (2008) adaptado pelo autor

Neste modelo o autor detalha sua estratégia para implantação de um projeto de consultoria. Segundo ele, não se deve expor ao cliente as etapas, mas segui-las obedecendo ao tempo do cliente para assimilar cada uma delas.

O contato do cliente acontece a partir de um problema que ele está buscando solucionar e acredita que não conseguirá resolver sem ajuda externa. Na apresentação do problema pelo cliente, o consultor deve demonstrar interesse em ajudar a solucionar o problema, mesmo que em 70% das vezes, segundo o autor, o que é apresentado como o problema é uma consequência dele e não sua causa raiz, mas o momento para que isso seja dito chegará mais à frente. Saber ouvir o cliente neste momento irá aproximar o consultor do cliente e deve-se respeitar esta escuta, para que o início da identificação do problema seja feita de acordo com a sugestão do cliente. O comportamento não verbal do consultor durante a fase de contato torna a aproximação mais empática e, após a explanação do cliente, o consultor deve externar o seu entendimento do que foi apresentado. Além disso, deve ser referido ao cliente o interesse em participar da solução daquele problema. Neste momento, o consultor deve demonstrar seu conhecimento sobre o tema e, se possível, apresentar exemplos de projetos similares em que tenha participado. Informar ao cliente os próximos passos e obter informações documentais do problema apresentado deverá marcar o início da próxima reunião, que será agendada neste momento. Ao término da reunião, peça um retorno sobre a impressão do cliente sobre ela. Até a próxima reunião, o consultor deve preparar-se, lendo os documentos entregues pelo cliente,

preparando as entrevistas que o cliente gostaria que fossem feitas, anotando o que aprendeu, projetando como e com quem será a coleta de dados e anotando o que deve constar no contrato com o cliente.

Na segunda etapa, o contrato deverá ser o principal resultado desta reunião, pois nela será selado o acordo entre as partes no que tange as expectativas do cliente e o que o consultor deverá entregar. Este contrato ou acordo deve ser escrito, para que possa ser reavaliado e provavelmente alterado. Por este motivo, ele deve ser dinâmico e, portanto, não havendo necessidade de assinaturas, as informações que podem conter este contrato são: o que será feito, quais os resultados esperados, como será abordado o problema, como serão coletadas as informações, relação de trabalho e comunicação entre cliente e consultor, custo, previsão de tempo. Estas respostas devem estar presentes ao consultor na reunião. Para concluir a fase do contrato, deverá se certificar de que as condições comerciais estão claras para as partes e todas as dúvidas deverão ser esclarecidas, definindo a periodicidade com que será realizada a avaliação dos trabalhos e revisão do acordo inicial.

Na coleta dos dados ou investigação será o momento de realmente conhecer a empresa cliente. Poderão ser utilizados diversos métodos para aprofundar o entendimento, através de perguntas, leituras, acompanhando os processos, reunindo grupos para que possa analisar suas reações. Inicialmente, conquiste a confiança do entrevistado. As questões deverão permitir que o entrevistado expresse a sua opinião, evitando que a pergunta induza o respondente. Todos os detalhes devem ser percebidos pelo consultor, pois nestes detalhes terão informações subliminares que serão comprovadas ou não com as demais informações colhidas. Deve-se buscar informações, primeiramente, com as pessoas do nível gerencial, pois elas serão aquelas com quem o consultor terá maior contato e, desta forma, se inicia a confiança mútua, com informações de como será o processo de consultoria e o quanto eles são importantes para o sucesso desta mudança. Ser transparente com os líderes sobre o que será feito irá aproximar a consultoria da gerência. Outro detalhe importante nesta fase é informar que os dados colhidos são confidenciais e que, caso exista algum fato que envolva outras pessoas, o que interessa é o fato e não o nome da pessoa envolvida. O autor conclui esta etapa sugerindo que não se caia na tentação de tirar conclusões prematuras, baseadas nos primeiros indícios.

O passo quatro é a interpretação dos dados coletados. Neste momento, o consultor está diante de muitos dados, opiniões, impressões e descobrir qual o real significado destes dados é tarefa difícil, que necessita de dedicação e aprofundamento, sendo que uma técnica possível é classificar os dados de formas diferentes e, assim, comprovar ou não o que já havia sido interpretado. A partir destas descobertas, poderá ser feita uma proposta de trabalho que

contenha uma explicação sobre como foi realizada a coleta de dados, quais setores participaram das entrevistas sem citar os nomes dos participantes e alguns dados ainda sem sua interpretação.

Após a coleta de dados e sua interpretação, é o momento de dar o *feedback* ao cliente, através de um diagnóstico que contemple - de forma sucinta e abrangente - as reais necessidades de demanda do cliente. É importante que ele possa reconhecer a sua organização através deste relatório, que deve conter a questão problema relatada na etapa 1, o contato, acompanhados de outros possíveis problemas identificados. O consultor deverá estimar e informar aos participantes o tempo de duração da reunião e sua apresentação deverá ter uma estrutura lógica e clara, em que seja exposto o problema e a interpretação do consultor, antes que o cliente interprete por sua conta. A seguir, deverá ser questionado ao gestor se ele concorda com os dados apresentados e, caso tenha alguma dúvida, os deverão ser revistos e confirmados, para que se possa garantir sua fidedignidade. Se houver alguma discordância de dados, o consultor deverá apresentar sua opinião sobre o novo cenário, reforçando que a sugestão anterior foi dada a partir daquela informação. O consultor deve estar preparado para algumas reações negativas, em virtude de que o relatório poderá gerar sentimentos de desafio, críticas e até colocar as pessoas na defensiva. Nesta etapa, deverá ser apresentado “o que” foi identificado, “como” será o envolvimento da equipe e, ainda, quais os resultados esperados.

O passo seis deste processo deve absorver tempo suficiente para que as alternativas propostas possam ser debatidas com profundidade, evitando um erro comum que é o de partir imediatamente para ação sem avaliar possíveis reflexos negativos. O envolvimento do cliente na tomada de decisão das ações irá fortalecer a confiança mútua e agregar o conhecimento prévio do cliente nas possíveis soluções propostas, portanto, o consultor deverá dar por concluída esta etapa quando as alternativas estiverem desenvolvidas com a colaboração do cliente.

A etapa da decisão, conforme apresenta o autor, é o encerramento da etapa anterior, mas ele a separa para que, neste momento, possa trazer outras pessoas que serão participantes no processo de consultoria, já que a construção de alternativas e tomadas de decisão tende a ser mais eficaz quando os envolvidos têm conhecimento dos objetivos do processo e de quais os resultados esperados. Essas pessoas devem trazer seu conhecimento, ter autoridade necessária para tomada de decisão, ser comprometidas e apoiar o projeto.

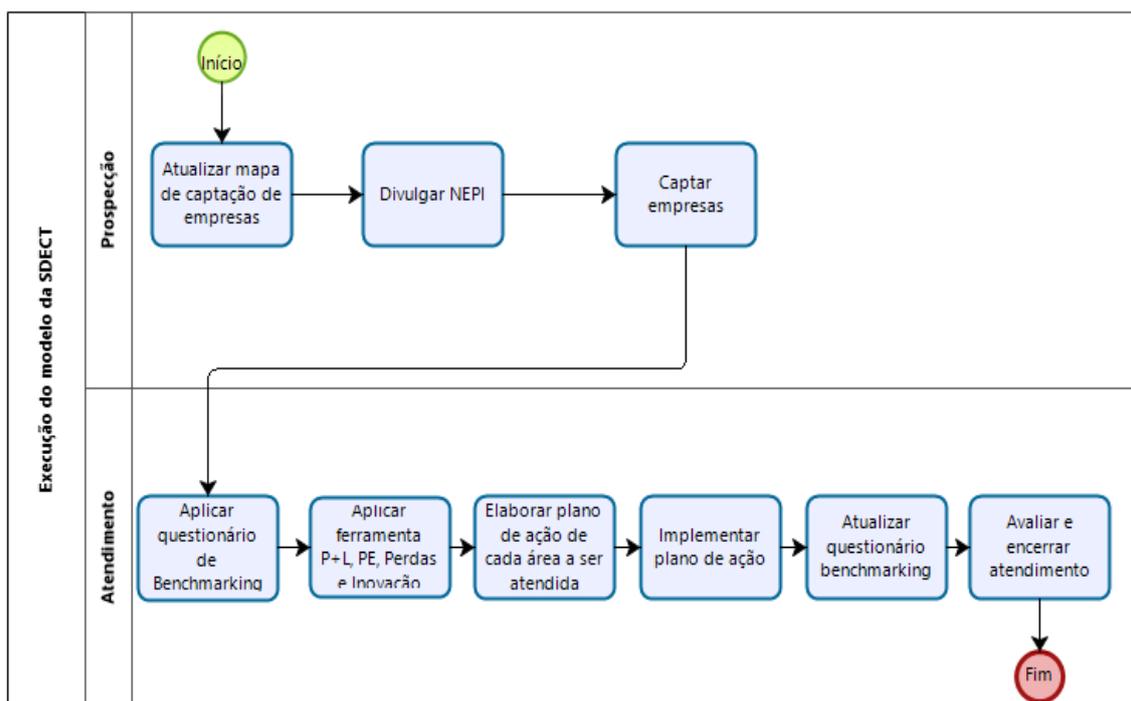
Na etapa oito é chegado o momento da ação. Bellman (2008) nos mostra que muito foi feito até aqui e, justamente por este motivo, deve-se ter muita atenção com possíveis resistências. Enquanto se tratava de planos, as pessoas aceitam, mas, quando se inicia a efetiva mudança, elas podem mudar de opinião. O consultor deverá encorajar e participar ativamente

deste momento para que o ímpeto da equipe esteja elevado. Os resultados iniciais deverão ser ressaltados e, caso não se obtenha o resultado esperado em alguma ação, o consultor deverá agir imediatamente, a fim de que o entusiasmo inicial não diminua. Os líderes devem ser instruídos sobre como agir, assim como os funcionários. As mudanças deverão ser comunicadas a toda organização e como irão influenciar de forma positiva na equipe. O consultor terá um papel de observar as implantações, apoiar e aconselhar as pessoas e equipes e estar muito atento a qualquer sinal de algum plano de ação que não esteja atingindo seu objetivo. Os sucessos devem ser ressaltados e os possíveis equívocos deverão ser rapidamente corrigidos, sem permitir a acomodação dos líderes quando alguns bons resultados começarem a aparecer.

A medição, nono passo, não deve ser negligenciada em um processo de consultoria, apesar de sua mensuração não ser fácil, em virtude de que um processo de mudança normalmente tem uma duração maior do que o tempo de intervenção do consultor. Portanto, a medição deverá ocorrer em todas as etapas e não somente agora. Segundo o autor, os aprendizados com os sucessos e insucessos podem gerar ganhos significativos, por se tratarem de momentos de mudança, e o cumprimento do contrato - seja ele formal ou não - deverá ser apresentado ao cliente como integrante do processo de consultoria, com revisão regular das ações, como forma de manutenção dos planos, e não como uma etapa final do trabalho.. A auto avaliação do trabalho também deve ser feita pelo consultor, para que perceba como foi a análise, o *feedback*, as decisões e seus aprendizados. Quando os projetos são avaliados, tendem a ser mais valorizados pelos clientes e proporcionam ao consultor um maior aprendizado.

A saída, que é a última etapa deste processo, pode ser mais difícil do que aparenta, especialmente em projetos bem sucedidos, em virtude do estreitamento de relações entre as partes. O autor sugere que seja elaborado um relatório resumido, onde se dá o encerramento do contrato e também se faz uma reflexão entre consultor e cliente, para reconhecer o trabalho feito com seus ganhos e eventuais problemas, valorizando os indivíduos que se destacaram nesta implantação, tomando o cuidado de não utilizar este momento como uma forma de prolongar a consultoria. Caso o consultor ou o cliente acreditem que tenha outra demanda, esta deverá ser tratada em outro momento de entrada, havendo ou não a possibilidade de um novo contrato. O consultor deve manter contato com o cliente para monitorar o andamento do projeto, realmente com este objetivo, pois uma nova venda de consultoria não precisará ser oferecida, já que o cliente conhece o trabalho do consultor e, se houver necessidade de novo trabalho, provavelmente irá fazer o contato.

Figura 5. Método PEPI – Programa de Extensão Produtiva e Inovação



Fonte: SDECT (2015) adaptado pelo autor

O modelo proposto foi elaborado para um projeto de consultoria através de uma parceria entre o governo do Estado Rio Grande do Sul e universidades das diversas regiões do Estado RS. Para esta revisão sistemática, será analisado o convênio realizado entre SDECT e Faccat, Faculdades Integradas de Taquara para execução deste modelo de consultoria em extensão universitária. Cabe salientar, antes de detalhar o processo de execução de consultoria, que o projeto prevê a seleção de profissionais com formação acadêmica em nível de graduação e, no mínimo, especialização em sua área de atuação, portanto um Nepi é constituído por no mínimo um coordenador e 4 extensionistas consultores, sendo um em Produção mais limpa - P+L, um em Planejamento estratégico - PE, um em Perdas e um em Inovação. Outro fator importante é que todos recebem capacitação na metodologia antes de iniciar os atendimentos, assim como há uma divulgação do projeto junto às prefeituras, câmaras de vereadores, associações industriais das cidades de abrangência do NEPI.

Na fase de prospecção, deverão ser realizadas as etapas de atualização do mapa de captação, que é uma relação de empresas que cumprem os requisitos para ser atendidas. Neste caso, devem ser indústrias de pequeno e médio porte, que não tenham um faturamento superior a vinte milhões anuais.

Divulgar o NEPI através de jornais, programas de rádios, site da instituição universitária e visitas às empresas relacionadas no mapa de captação, fazem parte da segunda etapa.

Na terceira etapa, os extensionistas visitam as empresas interessadas em aderir ao programa. Neste momento, o consultor-extensionista avalia a necessidade e a capacidade que a empresa tem de receber atendimento, que poderá ser em uma das áreas atendidas, duas, três ou até nas quatro áreas. Esta última opção raramente acontece, devido à necessidade de a empresa ter que disponibilizar um gestor interno para cada área em que será atendida. Após a definição das áreas, é preenchido um termo de adesão com as responsabilidades das partes, que é assinado pelo empresário, gestores e pelo extensionista, que oficializa o início da consultoria.

A segunda fase, que é o atendimento, o extensionista que captou a empresa irá aplicar um questionário de benchmarking - quarta etapa do processo - onde a empresa irá responder a diversas questões sobre sua situação atual, para depois, através da submissão de suas respostas a um software, comparar seu posicionamento com o de empresas nacionais e internacionais. Este relatório irá balizar os planos de ação das áreas em que a empresa será atendida.

Na quinta etapa, cada consultor irá aplicar a ferramenta de diagnóstico de sua área. Para exemplificar, iremos supor que a empresa será atendida nas quatro áreas. Neste caso, o profissional do NEPI da área de P+L irá aplicar sua ferramenta de diagnóstico, o de PE aplicará a sua, assim como os de Perdas e Inovação, sendo que cada uma das ferramentas é específica e irá gerar um diagnóstico de sua área.

Para a elaboração do plano de ação das áreas atendidas, os consultores se reunirão para avaliar quais das ações sugeridas podem ter correlação entre as áreas, influenciando de forma positiva ou negativa na implantação do plano de ação. A partir desta reunião, cada consultor irá elaborar sua proposta de plano de ação, com no mínimo duas demandas, que será validada juntamente com o empresário e com o gestor interno.

Na implantação do plano de ação, cada consultor deverá realizar no mínimo nove visitas de implantação e acompanhamento da execução do plano em sua área de atendimento, fazendo correções sempre que necessário. Ao final, deverá ter implantado todas as demandas sugeridas no plano de ação.

Segundo o modelo da SDECT, na oitava etapa deve-se aplicar novamente o questionário de benchmarking, para que se possa fazer uma análise comparativa entre o início das atividades e o seu final, após um período de nove a onze meses.

Na última etapa deste modelo, é feita uma análise do desenvolvimento da empresa, após as implantações, analisando os dois relatórios de benchmarking. Em seguida, o empresário avalia o projeto quanto às implantações e quanto ao consultor. A seguir, se faz a entrega dos documentos e é assinado o termo de encerramento.

Como vimos os modelos apresentam diversas possibilidades implantação de um projeto de consultoria empresarial, mas outros fatores também devem ser levados em conta, como mostraremos a seguir.

No estudo realizado por Zapata, Rivillas e Cardona (2010) sobre Consultoria de Gestão em Médias Empresas, os autores apresentam a ideia de que os critérios para contratação de uma consultoria em empresas de médio porte não seguem as boas práticas sugeridas pela literatura, que é a definição da necessidade, a identificação de alguns possíveis fornecedores, a avaliação das empresas selecionadas e, após, seja formalizado o contrato, a execução e sua avaliação. Em vez disso, os clientes priorizam fatores como experiência anterior com o consultor ou o preço cobrado pelo serviço, ao invés de critérios como análise técnica, segundo os autores.

Schein (1999) diz que a construção de um relacionamento de confiança e respeito mútuo irá proporcionar melhores resultados nos projetos de consultoria empresarial. Desta forma, podemos entender que um processo de consultoria ultrapassa os limites de um método, já que, além do conhecimento técnico, o consultor de empresas deverá dominar muitas outras técnicas, que vão desde as relações humanas, cultura organizacional, resiliência em relação aos costumes da organização até um alto grau de empatia com clientes e equipe participante do projeto. Portanto, a utilização eficaz deste conjunto de habilidades é que irá proporcionar o resultado esperado, tanto pelo cliente, como pelo consultor.

4. Conclusões

Este artigo apresentou uma revisão sistemática de modelos de implantação de consultoria empresarial, com base em 4 modelos utilizados por consultores norte americanos e o método utilizado no Projeto de Extensão Produtiva e Inovação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado do Rio Grande do Sul – Brasil.

Inicialmente, foi feita uma abordagem conceitual de consultoria empresarial e sua história. A adaptação do consultor às questões culturais da empresa cliente é fator decisivo para o sucesso do projeto, já que, quando a empresa busca uma ajuda externa, foca principalmente no conhecimento técnico do consultor e se este não incorporar a cultura da empresa em seu modelo de implantação, o projeto tende ao insucesso ou a sua não conclusão.

Nos anos de 1990, o crescimento dos serviços de consultoria no Brasil acompanhou o desenvolvimento do país em termos de participação no mercado mundial, ingressando no bloco das 10 maiores economias mundiais.

Neste aspecto, tão importante quanto o consultor se adaptar à cultura da empresa, é o papel da alta administração, de engajar-se no projeto, exercendo o papel de liderança necessário

para o sucesso. O gestor interno deverá ter Atitude, Habilidade e Conhecimento, além de estilo de liderança adequado à sua cultura, para que as partes interessadas neste projeto possam atuar em harmonia e com um único propósito.

A transferência de conhecimentos por parte dos consultores é outro fator de muita relevância, pois o trabalho é feito para empresa, então ele deve ter constância mesmo após a saída do consultor.

O papel do consultor nas organizações não pode ser tratado como “moda”, com a ideia de que “se o concorrente tem, minha empresa também tem que ter”. Pelo contrário, somente quando há necessidade de um conhecimento específico externo é que o consultor deve ser chamado. Como exposto no texto, o problema e a sua solução são de responsabilidade do gestor, o consultor tem o papel de planejar, indicar o caminho e até acompanhar por um período o plano de ação proposto, mas o percurso completo terá que ser percorrido pela empresa como um todo, gestores e equipe, não tendo espaço para modismo e experiências desnecessárias.

Os modelos apresentados aparentemente mostram uma similaridade nas etapas de implantação dos projetos de consultoria, mas chama a atenção que alguns modelos sugerem o modelo de implantação independente da empresa, enquanto outros acreditam que fatores como a cultura organizacional, estilos de liderança e engajamento da equipe de trabalho irão fazer uma diferença maior do que o próprio modelo. Em nenhum dos casos apresentados é sugerido que não se utilize algum modelo e se foque somente nas questões comportamentais, mas podemos concluir que a união dos aspectos técnicos e comportamentais é indispensável para o atingimento dos resultados esperados em um projeto de consultoria empresarial.

Referências

ALSAGOUR, M. “*The Consulting Process*” *The Eight-Phase Model, the Human Performance Technology Model and the Human Performance Improvement Model*. **International Journal of Management and Commerce Innovations**, ISSN 2348-7585 (Online), v. 4, n. 1, P. 204-210, abr./set. 2016. Disponível em: www.researchpublish.com. Acesso em: 30 abr. 2018.

BATISTA, K; CANÇADO, V. L. *Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil*. **REGE - Revista de Gestão**, São Paulo, v. 24, n.1, p. 24-34, jan./mar. 2017. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/131522>. Acesso em: 15 mai. 2018.

BELLMAN, G. **A Ten Step Consulting Process**. 2008. Disponível em: <http://konsulentnetvaerket.net/wp-content/uploads/2013/09/A-Ten-Step-Consulting-Process-12-23-11.pdf> Acesso em: 30 abr. 2018.

BERSSANETIA, F. T.; CARVALHO, M.M.; MUSCATA A. R. N. *O impacto de fatores críticos de sucesso e da maturidade em gerenciamento de projetos no desempenho: um levantamento com empresas brasileiras*. **Prod.**, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 707-723, dez. 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132016000400707&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 30 abr. 2018.

- BRUCKMAN, J. C.; Iman, S. *Consulting With Small Business: A Process Model*. **Journal of Small Business Management**. ISSN 1540-627X (Online), v. 18, n. 2, p. 41-47, abr. 1980. Disponível em: <http://business.illinois.edu/jmkurtz/Class%203%20-%20Consulting%20with%20Small%20Business%20-%20A%20Process%20Model.pdf> Acesso em: 15 mai. 2018
- CALDAS, M. et al. *Um Gostinho Do Próprio Remédio: Até Que Ponto Empresas De Consultoria No Brasil Adotam Em Si Mesmas Aquilo Que Prescrevem A Seus Clientes?* **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 2-12, dez. 1999. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901999000400013&lng=en&nrm=iso Acesso em: 01 mai. 2018.
- DONADONE J. C.; SILVEIRA F. Z.; RALIO, V. R. Z. *Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro*. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 151-171, 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000100011&lng=en&nrm=iso Acesso em: 30 abr. 2018.
- GONÇALVES, M.A. *Carta ao leitor*. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n. 4, p. 1, dez. 1991. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000400001&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 30 abr. 2018.
- KUBR, M. (ed.). **Management Consulting: A Guide to the Profession**. 4.ed. Geneva: International Labor Office, 2002.
- MOURA, R.L.; CARNEIRO, T. C. J.; DINIZ, B. D. *Influência das características pessoais do gerente de projetos no desempenho dos projetos*. **Gestão & Produção**, São Carlos, 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017005015108&lng=en&nrm=iso Acesso em: 30 abr. 2018.
- OLIVEIRA, C. C; SILVA, J. C. S. *Aprendizagem, Mentoria e Cultura Organizacional de Aprendizagem: O Estudo do Caso da Performance Consultoria e Auditoria*. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 23, n. esp., p. 60-92, dez. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112017000400060&lng=en&nrm=iso Acesso em: 01 mai. 2018
- PESSOA, C. I. P.; DIMAS, I. D.; LOURENÇO, P. R.; REBELO, T. *Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte*. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, Campinas, v. 35, n.1, p. 15-28, mar. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2018000100015&lng=en&nrm=iso Acesso em: 01 mai. 2018.
- QUIROGA, G. M. M.; MEIRELLES, D. S. *Transferência de Conhecimento em Projetos de Consultoria em Vendas: Um Estudo de Caso de uma Empresa P-Kibs*. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 168-196, set./dez. 2013. Disponível: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/174>. Acesso em: 15 mai. 2018.
- SCHEIN, E. H. *Ten Principles as the Essence of Process Consultation*. **Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship**. Boston: Addison-Wesley, 1999. Disponível: http://andewal.com/archive/process_consultation.pdf. Acesso em: 30 abr. 2018.
- SCOTT, B.; BARNES, B. K. **Consulting on the Inside: A Practical Guide for Internal Consultants**. Alexandria: ASTD Press, 2011.
- SOUZA, C. M. L. *Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações*. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 15, n. 5, p. 855-876, out. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n5/a05v15n5.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2018
- ZAPATA, E. L.; RIVILLAS, C. I. S.; CARDONA, H. A. A. *La Consultoria de Gestión Humana em Empresas Medianas*. **Revista Estudios Gerenciales**. Cali, v. 26, n. 114, p. 169-168, jan./mar. 2010. Disponível em: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/335 Acesso em: 30 abr. 2018.