

Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira

MANUAL DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

Conceitos - Metodologia - Práticas



**MANUAL
DO
PROFESSOR**

MANUAL DO PROFESSOR – ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO –

ESTE MANUAL DO PROFESSOR DA DISCIPLINA “CONSULTORIA EMPRESARIAL” (OU OUTRO NOME CORRELACIONADO) ESTÁ ESTRUTURADO DA SEGUINTE FORMA:

- 1 – Da tela nº 3 à tela nº 21 são apresentadas considerações gerais para os professores.**
 - 1.1 – Nas telas de nº 19 a nº 21 é apresentada uma proposta de programa do curso, para o caso de 16 aulas (carga dupla).**

- 2 – Das telas nº 22 ao nº 123 são apresentados – de forma estruturada – os assuntos a serem utilizados pelos professores ao longo do curso.**

MELHOR PROCESSO DE UTILIZAÇÃO DO LIVRO

- **Básico:**
 - **Motivar o aluno para a carreira de consultor empresarial.**
- **Forma de interação com os alunos:**
 - **Amplo debate do conteúdo do livro.**
 - **Forçar a interligação desta disciplina com o conteúdo de outras disciplinas do curso, pois um consultor empresarial precisa ter elevados conhecimentos de alguns instrumentos administrativos, representados pelos conteúdos de outras disciplinas.**
- **Resultado final do curso:**
 - **Efetivo aprendizado do assunto “consultoria empresarial”.**
 - **Plano de carreira básico para o aluno analisar a sua viabilidade – e vontade – de atuar como consultor empresarial.**

MANUAL DE CONSULTORIA EMPRESARIAL – OBJETIVOS E ABORDAGEM –

1 – OBJETIVOS:

- Contribuir para o desenvolvimento da profissão.
- Estruturar plano de carreira para o futuro consultor.
- Facilitar a contratação, a administração e a avaliação dos serviços de consultoria pela empresa-cliente.

2 – ABORDAGEM:



- Obs.: a) Maior amplitude do assunto “consultoria empresarial”.
b) Forte aplicação prática.

UTILIZAÇÃO DO CONTEÚDO DOS CAPÍTULOS

- **ESTRUTURA DO LIVRO (RELAÇÃO DE CAPÍTULOS).**
- **CONTEÚDO BÁSICO DOS CAPÍTULOS.**
- **APLICAÇÃO DO CONTEÚDO DE CADA CAPÍTULO:**
 - **FOCO BÁSICO**
 - **INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS.**
 - **INTERAÇÕES COM OUTRAS DISCIPLINAS DO CURSO.**

(OBS.: A FACULDADE PODE ESTAR UTILIZANDO OUTROS NOMES PARA AS DISCIPLINAS MENCIONADAS).

ESTRUTURA DO LIVRO

CAPÍTULO 1: Conceitos básicos.

CAPÍTULO 2: Consolidação do profissional como consultor.

CAPÍTULO 3: Tipos de consultoria.

CAPÍTULO 4: Contratação dos serviços de consultoria.

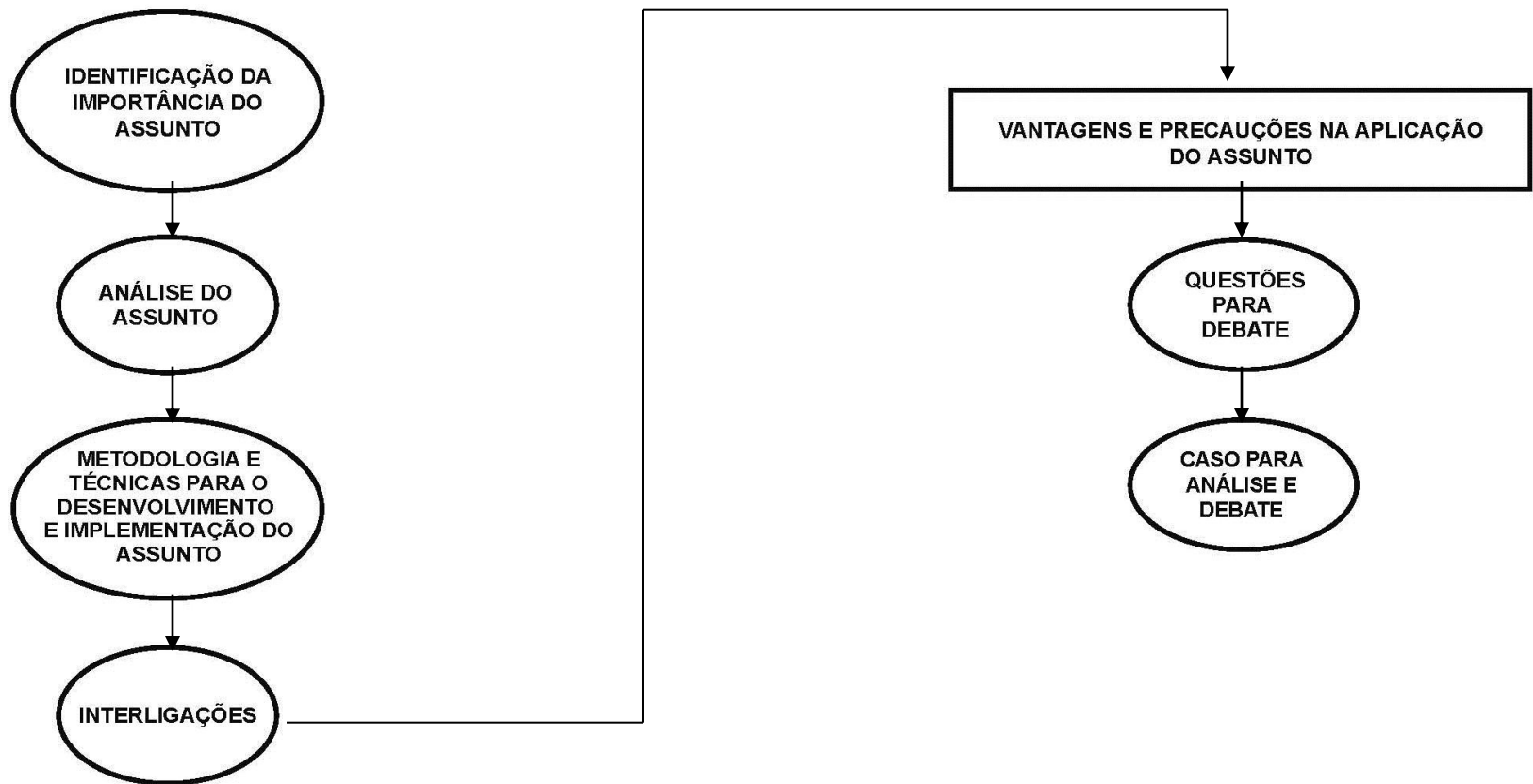
CAPÍTULO 5: Administração e manutenção dos serviços de consultoria.

CAPÍTULO 6: Características do consultor empresarial.

GLOSSÁRIO

BIBLIOGRAFIA

CONTEÚDO BÁSICO DOS CAPÍTULOS



CAPÍTULO 1

– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –

1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:

Conceitos básicos.

2 – FOCO BÁSICO DO CAPÍTULO:

Aborda o conceito de consultoria e a sua evolução nos últimos anos, bem como as tendências de sua utilização pelas empresas.

3 – INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS:

É a base de sustentação para o leitor se localizar no contexto da consultoria empresarial como um negócio e uma profissão interessante, cujos aspectos essenciais são apresentados nos cinco capítulos subsequentes.

4 – INTERAÇÕES COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:

Podem ser consideradas:

- Introdução à Administração.**
- Teoria Geral da Administração.**
- Fundamentos da Administração.**
- Plano de Carreira.**

CAPÍTULO 2

– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –

1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:

Consolidação do profissional como consultor.

2 – FOCO BÁSICO DO CAPÍTULO:

Apresenta assuntos básicos para a consolidação do leitor/aluno como consultor empresarial, tais como a definição do seu produto de consultoria, o seu estilo de atuação, bem como a sua melhor interação com a empresa-cliente.

3 – INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS:

É a base de sustentação para o profissional/aluno saber o que é essencial fazer para se tornar um consultor, bem como para as empresas-clientes começarem a definir o que julgam ser o consultor ideal.

4 – INTERAÇÕES COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:

Idem capítulo anterior, incluindo “Comportamento Humano nas Empresas” e outras disciplinas que abordem questões comportamentais.

CAPÍTULO 3

– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –

1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:

Tipos de consultoria.

2 – FOCO BÁSICO DO CAPÍTULO:

Apresenta os diferentes tipos de consultoria em que os profissionais do ramo podem atuar e que, conseqüentemente, as empresas-clientes podem – e devem – contratar.

3 – INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS:

Este capítulo representa o funil no processo decisório quanto ao plano de carreira do profissional, bem como a expectativa básica das empresas-clientes dos serviços de consultoria.

4 – INTERAÇÕES COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:

Idem capítulos anteriores, acrescentando:

- Administração de Pessoas.**
- Avaliação de Desempenho.**
- Análise da Capacitação Profissional.**

CAPÍTULO 4

– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –

1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:

Contratação dos serviços de consultoria.

2 – FOCO BÁSICO DO CAPÍTULO:

Aborda o processo de contratação dos serviços de consultoria, desde a identificação das necessidades dos serviços pelas empresas-clientes até a assinatura do contrato. Evidencia, também, outros tipos de interações que podem ocorrer com a empresa-cliente.

3 – INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS:

O processo interativo é pleno, pois a contratação dos serviços congrega e é resultante de todos os outros assuntos abordados neste livro.

4 – INTERAÇÕES COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:

Idem capítulo anterior, acrescentando as disciplinas de “Sistemas Administrativos” e de “Negociações nas Empresas”.

CAPÍTULO 5

– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –

1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:

Administração e manutenção dos serviços de consultoria.

2 – FOCO BÁSICO DO CAPÍTULO:

Cuida de como os serviços de consultoria devem ser administrados, mantidos e aprimorados ao longo do tempo.

3 – INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS:

É plena, pois depende de todos os trabalhos anteriormente realizados, bem como sofre influência do capítulo seguinte.

4 – INTERAÇÕES COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:

Idem capítulo anterior, acrescido das disciplinas “Processos Administrativos” e “Indicadores de Desempenho”.

CAPÍTULO 6

– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –

1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:

Características do consultor empresarial.

2 – FOCO BÁSICO DO CAPÍTULO:

Aborda a vocação, bem como as características comportamentais, de habilidade e de conhecimento do consultor.

E também trata da importante questão do código de ética do consultor empresarial.

3 – INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS:

Este capítulo é resultante de todos os assuntos anteriormente abordados, com foco específico na pessoa do consultor empresarial.

4 – INTERAÇÕES COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:

Idem capítulo anterior.

UTILIZAÇÃO DOS CASOS APRESENTADOS AO FINAL DE CADA CAPÍTULO

ESTRUTURAÇÃO E DEBATE DOS CASOS

(1/3)

Os casos, apresentados ao final de cada capítulo, devem ser desenvolvidos por equipes de aproximadamente sete alunos, respeitando os seguintes aspectos:

- 1) Desenvolvimento sequencial, de acordo com a ordem dos seis capítulos, possibilitando uma análise gradativa e acumulativa de adequada amplitude dos assuntos abordados em cada capítulo.**
- 2) Cada equipe de alunos deve designar o coordenador, para orientar os debates e administrar os tempos de análise/debate de cada parte do trabalho; e o relator, para tomar nota, de forma organizada, de todos os assuntos debatidos, inclusive com as propostas de solução do caso.**
Pode-se considerar também a prévia indicação do responsável pela apresentação do caso, embora esta função possa – e deva – ser alocada em todos os participantes da equipe de trabalho.

ESTRUTURAÇÃO E DEBATE DOS CASOS

(2/3)

- 3) Leitura prévia do conteúdo do caso.**
- 4) Se for julgado necessário para aprimorar o processo de análise e debate, cada equipe de alunos pode complementar o caso com os dados e informações adicionais – de acordo com o seu nível de conhecimento –, mas que seja respeitado o conteúdo básico apresentado na descrição do caso.**
- 5) Não existe uma única solução para cada caso.**
Eles foram estruturados e redigidos de forma a possibilitar – e incentivar – o amplo debate intra e entre as equipes de trabalho constituídas.
Portanto, solução certa é a solução estruturada, sustentada e lógica, considerando os vários assuntos abordados no caso.

ESTRUTURAÇÃO E DEBATE DOS CASOS

(3/3)

- 6) Considera-se, como ideal básico, a seguinte distribuição do tempo (se o caso não for analisado antes do período de aula):**
- a) Distribuição das tarefas aos participantes da equipe: 2'.**
 - b) Leitura básica do caso: 3'.**
 - c) Debate e consolidação do entendimento do caso entre os participantes da equipe: 10'.**
 - d) Complementação com outras situações e informações, se for julgado necessário: 10'.**
 - e) Proposta básica de solução do caso: 20'.**
 - f) Debate de assuntos complementares, para efetivação das propostas básicas de solução do caso: 10'.**
 - g) Fechamento do caso para apresentação e debate com as outras equipes: 5'.**

OTIMIZAÇÃO DO APRENDIZADO – PREMISSAS PROPOSTAS –


- 1 – Leituras prévias dos assuntos a serem debatidos nas aulas.**
- 2 – Leitura e preparação prévia das “questões para debate” apresentadas ao final de cada capítulo.**
- 3 – Leitura e análise prévia de cada “caso”.**
- 4 – Consolidar programa estruturado da disciplina.**

Obs.:

- a) O programa apresentado a seguir considera 16 aulas de carga dupla. Para a situação de carga simples, o programa pode ser dividido em 32 aulas, sem perda de sequência.**
- b) Existe a possibilidade de se estar utilizando outro nome para a disciplina.**

CONSULTORIA EMPRESARIAL

– PROGRAMA DA DISCIPLINA (1/3) –

AULA	DATA	CONTEÚDO BÁSICO	TELAS DE APRESENTAÇÃO	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (Leituras prévias)
1		<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação da disciplina • Formação das equipes de trabalho • Definição dos trabalhos • Explicação do desenvolvimento e debate dos casos • Explicação da abordagem prática da disciplina • Explicação da interligação com outras disciplinas do curso • Processo de avaliação 	(2/21)	
2		<ul style="list-style-type: none"> • Conceitos básicos • Questões para debate 	22/31	Capítulo 1
3		<ul style="list-style-type: none"> • Debate de caso 	32	Capítulo 1
4		<ul style="list-style-type: none"> • Definição do <i>produto</i> da consultoria • Plano de carreira • Interações com treinamento 	33/42	Seção 2.2 Seção 2.3 Seção 2.4
5		<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação e marketing dos serviços de consultoria • Questões para debate • Exercício 	43/48	Seção 2.5

CONSULTORIA EMPRESARIAL

– PROGRAMA DA DISCIPLINA (2/3) –

AULA	DATA	CONTEÚDO BÁSICO	TELAS DE APRESENTAÇÃO	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (Leituras prévias)
6		<ul style="list-style-type: none"> • Debate de caso 	49	Capítulo 2
7		<ul style="list-style-type: none"> • Consultor externo e interno • Tipos de consultoria (quanto à estrutura) 	50/58	Seção 3.2 Seção 3.3 Seção 3.3.1
8		<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de consultoria (quanto à amplitude) • Questões para debate • Exercício 	59/68	Seção 3.3.2
9		<ul style="list-style-type: none"> • Debate de caso 	69	Capítulo 3
10		<ul style="list-style-type: none"> • Contratação dos serviços de consultoria • Identificação das necessidades da empresa-cliente • Interações com empresa-cliente • Elaboração da proposta 	70/82	Seção 4.2 Seção 4.3 Seção 4.4
11		<ul style="list-style-type: none"> • Negociação dos serviços • Contrato de consultoria • Remuneração dos serviços • Questões para debate 	83/95	Seção 4.5 Seção 4.6 Seção 4.7

CONSULTORIA EMPRESARIAL

– PROGRAMA DA DISCIPLINA (3/3) –

AULA	DATA	CONTEÚDO BÁSICO	TELAS DE APRESENTAÇÃO	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (Leituras prévias)
12		<ul style="list-style-type: none"> • Exercício • Debate de caso 	96/97	Capítulo 4
13		<ul style="list-style-type: none"> • Administração e manutenção dos serviços de consultoria • Questões para debate 	98/103	Capítulo 5
14		<ul style="list-style-type: none"> • Debate de caso 	104	Capítulo 5
15		<ul style="list-style-type: none"> • Características do consultor empresarial 	105/120	Capítulo 6
16		<ul style="list-style-type: none"> • Questões para debate • Exercício • Debate do caso 	121/123	Capítulo 6
		<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação final 		

CAPÍTULO 1

CONCEITOS BÁSICOS

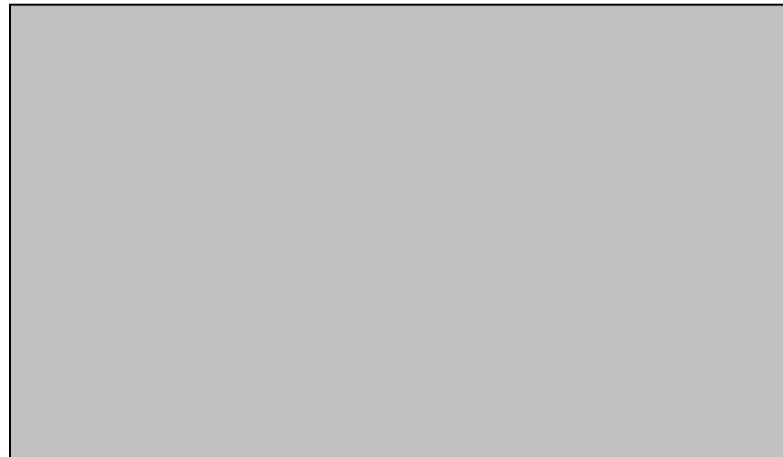
CONSULTORIA EMPRESARIAL – CONCEITO –

PROCESSO INTERATIVO DE UM AGENTE DE MUDANÇAS EXTERNO À EMPRESA, O QUAL ASSUME A RESPONSABILIDADE DE AUXILIAR OS EXECUTIVOS E PROFISSIONAIS DA EMPRESA NAS TOMADAS DE DECISÕES, NÃO TENDO, ENTRETANTO, O CONTROLE DIRETO DA SITUAÇÃO.

CONSULTOR EMPRESARIAL – VANTAGENS DA PROFISSÃO –

**CRESCIMENTO
DO NEGÓCIO**

**CONHECIMENTO
SUSTENTADO**



CRIATIVIDADE

**AGILIDADE NA
APRENDIZAGEM**

RAZÕES DA EXISTÊNCIA DA CONSULTORIA EMPRESARIAL

BÁSICA: MUDANÇAS NO AMBIENTE E NAS EMPRESAS.

CAUSAS:

- **GLOBALIZAÇÃO.**
- **EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA.**
- **CONSTRUÇÃO DO FUTURO.**
- **RESPONSABILIDADES AMBIENTAIS.**
- **CONHECIMENTO SUSTENTADO.**

TENDÊNCIAS DA CONSULTORIA (1/2)

BÁSICA: AUMENTO DA DEMANDA.

CAUSAS:

- **BUSCA DE NOVOS CONHECIMENTOS E INOVAÇÕES PARA ENFRENTAR A GLOBALIZAÇÃO.**
- **CONSOLIDAÇÃO DAS VANTAGENS COMPETITIVAS.**
- **PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO.**
- **PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA SUSTENTADA.**

TENDÊNCIAS DA CONSULTORIA (2/2)

OUTRAS TENDÊNCIAS:

- FUSÕES ENTRE EMPRESAS DE CONSULTORIA.**
- INTERNACIONALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA.**
- AUMENTO DO NÚMERO DE PROFESSORES E DE UNIVERSIDADES QUE REALIZAM SERVIÇOS DE CONSULTORIA.**

CONSULTORIA EMPRESARIAL

– TAMANHO DO MERCADO –

DIFICULDADES DE AVALIAÇÃO:

- Resultados não divulgados e não confiáveis.
- Confusão com outros serviços (auditoria, etc.).

MUNDO:

- 900 empresas de porte
- 50 empresas → 70% do mercado

FATURAMENTO ANUAL:

- 1970 : US\$ 1 bi
- 1980 : US\$ 2 bi
- 1990 : US\$ 25 bi
- 2000 : US\$ 50 bi
- 2010 : US\$ 85 bi
- 2020 : US\$ 130 bi (previsão)

CONSULTORIA EMPRESARIAL – TAMANHO DAS EMPRESAS –

MAIORIA DAS EMPRESAS:

- **Faturamento anual: US\$ 500 mil.**
- **4 consultores.**

MAIORIA DOS CONSULTORES :

- **Trabalham em empresas grandes.**
- **50 maiores empresas: empregam 3/4 do total de consultores.**

DISTRIBUIÇÃO DOS CONSULTORES:

- **Alto nível (diretores): 20%.**
- **Nível médio (gerentes de projetos): 30%.**
- **Nível operacional (analistas): 50%.**

CONSULTORIA EMPRESARIAL – ALTO VALOR AGREGADO –

(50.000) ————— (150.000) ————— (400.000)

– FATURAMENTO / CONSULTOR / ANO (em US\$)–

ITENS:

- **PRODUTOS E SERVIÇOS QUE RESOLVAM PROBLEMAS.**
- **FORTE RELACIONAMENTO COM CLIENTES.**
- **PROPOSTA DE VALOR AGREGADO AO CLIENTE.**

CONCEITOS BÁSICOS

– QUESTÕES PARA DEBATE –

- 1 – Apresentar, para debate, outras conceituações da expressão *consultoria empresarial*.**
- 2 – Elencar outros fatos importantes que consolidaram a consultoria empresarial nos últimos anos.**
- 3 – Apresentar mais uma tendência que você visualiza para a consultoria empresarial nos próximos anos.**
- 4 – Debater como se pode usufruir dessa tendência, identificada por você, dentro de um contexto de oportunidade para o consultor.**
- 5 – Debater também sua interação com as sete tendências de consultoria empresarial apresentadas.**

ANÁLISE, DEBATE E APRESENTAÇÃO DE CASO

**“EVOLUÇÕES E DECLÍNIOS DA EMPRESA
DE CONSULTORIA ALPHA LTDA.”**

CAPÍTULO 2

CONSOLIDAÇÃO DO PROFISSIONAL COMO CONSULTOR

PRODUTO DA CONSULTORIA

PRODUTO:

Elo de ligação consultoria x empresa-cliente.

VANTAGEM COMPETITIVA:

Característica que direciona o mercado para a compra dos serviços de determinado consultor ou consultoria.

SERVIÇOS DE CONSULTORIA – CRITÉRIOS DE COMPETITIVIDADE –

- COMPETÊNCIA.**
- VELOCIDADE.**
- CONSISTÊNCIA.**
- EMPATIA.**
- FLEXIBILIDADE.**
- DURABILIDADE.**
- FUNCIONALIDADE.**
- CONFIABILIDADE.**
- ACESSO.**
- CUSTO.**

CONSULTORIA EMPRESARIAL – PRINCIPAIS FOCOS DE ATUAÇÃO –

1 – DUAS SITUAÇÕES:

- Realidade atual.**
- Situação futura.**

2 – ASSUNTOS PARA CONSULTORIA:

- Estratégias e negócios.**
- Estruturação organizacional.**
- Processos (logística, qualidade).**
- Gestão de recursos (financeiros, de pessoas).**
- Estrutura decisória e atuação dos executivos.**
- Sistema de pensões (compensação e benefícios).**

CONSULTORIA EMPRESARIAL – OPORTUNIDADES –

1 – ECONOMIA EM CRESCIMENTO:

- Análise e consolidação de novos negócios para a empresa-cliente.

2 – ECONOMIA EM DECLÍNIO:

- Redução de custos.
- Obs.: Economia com pontos de ruptura:
 - É a pior situação.
 - Os executivos não sabem o que fazer.

CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO CONSULTORIA

- ALTO CUSTO DE OPORTUNIDADE.
- FRAGMENTAÇÕES NAS ENTREGAS.
- INTENSIDADE DE USO DO TEMPO.
- DIFICULDADE DE AVALIAÇÃO.
- ACOMPANHAMENTO INTERATIVO.
- INTENSIDADE DE CONTATOS.
- TRANSAÇÃO PROFISSIONAL COMPLICADA.

CONSOLIDAÇÃO DO PROFISSIONAL COMO CONSULTOR (1/4)

1 – PRODUTO DA CONSULTORIA:

1.1 – FOCO BÁSICO.

1.2 – COMPONENTES:

– Especialidade oferecida.

– Competência / nível de conhecimento.

– Amplitude / forma de atuação.

Vantagem competitiva.

CONSOLIDAÇÃO DO PROFISSIONAL COMO CONSULTOR (2/4)

2 – ESTILO DE ATUAÇÃO:

RESULTANTE DAS CARACTERÍSTICAS DE:

- COMPORTAMENTO
- HABILIDADE.
- CONHECIMENTO.

2.1 – AMPLITUDE DE ATUAÇÃO:

- PROJETOS DE CURTA OU LONGA DURAÇÃO.
- FOCO ESPECÍFICO OU NÃO.
- REGIÃO ESPECÍFICA OU NÃO.
- TODA A EMPRESA OU NÃO.
- RESIDÊNCIA OU ESCRITÓRIO.

CONSOLIDAÇÃO DO PROFISSIONAL COMO CONSULTOR (3/4)

2.2 – FORMA DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL:

- EMPRESA DE CONSULTORIA:
 - FUNCIONÁRIO.
 - SÓCIO/PROPRIETÁRIO.
- CONSULTOR INDIVIDUAL.
- CONSULTORES ASSOCIADOS.
- COOPERATIVA DE CONSULTORES.
- INSTITUTO OU FUNDAÇÃO:
 - UNIVERSIDADES.
 - EMPRESA JÚNIOR.

CONSOLIDAÇÃO DO PROFISSIONAL COMO CONSULTOR (4/4)

3 – PLANO DE CARREIRA:

TRIPÉ:

- SUSTENTAÇÃO CONCEITUAL.
- EXPERIÊNCIA COM FOCO DE ATUAÇÃO.
- PUBLICAÇÕES COM APRESENTAÇÕES.

MARKETING DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA

- FOLHETOS EXPLICATIVOS.
- PALESTRAS E CONFERÊNCIAS.
- PUBLICAÇÕES.
- APRESENTAÇÕES POR ANTIGOS CLIENTES.
- MARCA PRÓPRIA.
- ASSOCIAÇÕES DIVERSAS.
- ATIVIDADES DOCENTES.
- ENCONTROS INFORMAIS.

CONSULTORIA EMPRESARIAL – ESTRATÉGIAS DE MARKETING –

- MARKETING INDIFERENCIADO.**
- MARKETING DIFERENCIADO.**
- MARKETING CONCENTRADO.**

MATRIZ DE SERVIÇOS *VERSUS* MERCADOS

	SERVIÇOS EXISTENTES	NOVOS SERVIÇOS
MERCADOS EXISTENTES	PENETRAÇÃO DE MERCADO	DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS
NOVOS MERCADOS	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	DIVERSIFICAÇÃO

CONSULTORIA EMPRESARIAL – SEGMENTAÇÃO DE MERCADO –

- GEOGRÁFICA.**
- RAMO DE ATIVIDADE OU SETOR DA ECONOMIA.**
- TIPO DE PROBLEMA DAS EMPRESAS-CLIENTES.**

CONSOLIDAÇÃO DO PROFISSIONAL COMO CONSULTOR – QUESTÕES PARA DEBATE –

- 1 – Debater outras formas de o *produto* da consultoria ser estabelecido.**
- 2 – Estruturar, para seu caso, uma ordem de prioridade para os diversos aspectos válidos para o estabelecimento de seu estilo de atuação como consultor.**
- 3 – Elaborar um resumo de seu plano de carreira como consultor.**
- 4 – Considerando as tendências no cenário brasileiro, identificar duas áreas de atuação que podem ser consideradas promissoras para a próxima década. E, duas áreas de atuação que podem ser consideradas em declínio.**
- 5 – Debater outras formas de interação de serviços de consultoria com serviços de treinamento.**
- 6 – Debater outras formas para realizar a divulgação dos serviços de consultoria.**

DEFINIÇÃO DO *PRODUTO* DE CONSULTORIA – EXERCÍCIO –

VOCÊ DEVE PREENCHER OS DADOS ABAIXO – E DEPOIS DEBATER COM SEUS COLEGAS – QUANTO AO *PRODUTO* DE CONSULTORIA QUE PRETENDE SER ESPECIALISTA.

NOME:	
PRODUTO:	VANTAGEM COMPETITIVA:
CARACTERÍSTICAS:	
SEGMENTOS DE ATUAÇÃO:	CICLO DE VIDA:
CONCORRENTES:	VANTAGENS COMPETITIVAS:

ANÁLISE, DEBATE E APRESENTAÇÃO DE CASO

**“ATUAÇÃO DA FICO – FUNDAÇÃO INSTITUTO DE
CONSULTORIA DA FABA – FACULDADE
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO.”**

CAPÍTULO 3

TIPOS DE CONSULTORIA

ABRANGÊNCIA DA CONSULTORIA

EXTERNA	INTERNA
<ul style="list-style-type: none">- EXPERIÊNCIA MAIOR- ACEITAÇÃO MAIOR- PODE CORRER RISCOS- IMPARCIALIDADE MAIOR	<ul style="list-style-type: none">- MAIOR CONHECIMENTO DA INFORMALIDADE- PRESENÇA DIÁRIA- MAIOR ACESSO ÀS PESSOAS- INTERAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS TRABALHOS- ALGUM PODER FORMAL

OBS.: 1 – VANTAGENS CONSULTORIA EXTERNA = DESVANTAGENS CONSULTORIA INTERNA

OBS.: 2 – VANTAGENS CONSULTORIA INTERNA = DESVANTAGENS CONSULTORIA EXTERNA

CONCEITOS DOS TIPOS DE CONSULTORIA (1/3) – QUANTO À ESTRUTURA –

CONSULTORIA DE *PACOTE*:

AQUELA QUE É REALIZADA ÀS EMPRESAS-CLIENTES POR MEIO DA TRANSFERÊNCIA DE FORTES ESTRUTURAS DE METODOLOGIAS E DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS, SEM A PREOCUPAÇÃO DA OTIMIZADA ADEQUAÇÃO À REALIDADE ATUAL OU ESPERADA PARA A EMPRESA-CLIENTE.

CONSULTORIA *ARTESANAL*:

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 APLICADOS EM OUTRAS EMPRESAS.

CONCEITOS DOS TIPOS DE CONSULTORIA (2/3)

– QUANTO À AMPLITUDE (1/2) –

CONSULTORIA ESPECIALIZADA:

AQUELA QUE ATUA EM UM OU POUCOS ASSUNTOS DENTRO DE UMA ÁREA DE CONHECIMENTO.

CONSULTORIA TOTAL:

AQUELA QUE ATUA EM, PRATICAMENTE, TODAS AS ATIVIDADES DA EMPRESA-CLIENTE.

CONSULTORIA GLOBALIZADA:

AQUELA QUE CONSOLIDA SERVIÇOS EM EMPRESAS GLOBALIZADAS E QUE ATUA EM DIFERENTES PAÍSES.

CONCEITOS DOS TIPOS DE CONSULTORIA (3/3)

– QUANTO À AMPLITUDE (2/2) –

CONSULTORIA TOTAL INTEGRADA:

AQUELA QUE ATUA, DE FORMA INTEGRADA E INTERATIVA, EM PRATICAMENTE TODAS AS ATIVIDADES DA EMPRESA-CLIENTE.

CONSULTORES ASSOCIADOS:

PROFISSIONAIS ESPECIALISTAS EM DETERMINADOS ASSUNTOS, OS QUAIS COMPLETAM A AMPLITUDE IDEAL DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA EM UMA EMPRESA-CLIENTE.

COOPERATIVA DE CONSULTORES:

EMPRESA DE PROPRIEDADE COLETIVA E DEMOCRATICAMENTE ADMINISTRADA, BASEADA NA ATUAÇÃO CONJUNTA DE UM GRUPO DE CONSULTORES, ESPECIALISTAS EM DIFERENTES ASSUNTOS OU FOCADOS EM UM ASSUNTO ESPECÍFICO, OS QUAIS DIVIDEM SUAS DESPESAS, PRINCIPALMENTE AS MERCADOLÓGICAS E OPERACIONAIS, BUSCANDO UM RESULTADO GERAL COMUM.

TIPOS DE CONSULTORIA (1/12)

– QUANTO À ESTRUTURA (1/4) –

1 – CONSULTORIA DE PACOTE:

1.1 – CARACTERÍSTICAS:

A) CONTRATAÇÃO:

- PELA MÉDIA ADMINISTRAÇÃO.
- NEGOCIAÇÃO DEMORADA.
- RESISTÊNCIA MÉDIA/ALTA.

B) DESENVOLVIMENTO:

- PELA BAIXA ADMINISTRAÇÃO.
- NEGOCIAÇÃO DIFÍCIL.
- RESISTÊNCIA ALTA.

C) IMPLEMENTAÇÃO:

- TODOS OS NÍVEIS SÃO ENVOLVIDOS.
- NEGOCIAÇÃO COMPLEXA.
- RESISTÊNCIA ALTA.

TIPOS DE CONSULTORIA (2/12) – QUANTO À ESTRUTURA (2/4) –

1 – CONSULTORIA DE PACOTE (CONTINUAÇÃO):

1.2 – VANTAGENS:

- MAIOR RAPIDEZ.
- MENOR CUSTO.
- MUDANÇAS DE MAIOR IMPACTO.

1.3 – PRECAUÇÕES:

- PROBLEMAS NO PROCESSO DE MUDANÇA PLANEJADA.
- INADEQUADO NÍVEL DE TREINAMENTO.

TIPOS DE CONSULTORIA (3/12) – QUANTO À ESTRUTURA (3/4) –

2 – CONSULTORIA ARTESANAL:

2.1 – CARACTERÍSTICAS:

A) CONTRATAÇÃO:

- PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO.
- NEGOCIAÇÃO DEMORADA.
- RESISTÊNCIA BAIXA.

B) DESENVOLVIMENTO:

- PELA ALTA/MÉDIA ADMINISTRAÇÃO.
- NEGOCIAÇÃO ———> DECISÕES OPERACIONAIS.
- RESISTÊNCIA BAIXA.

C) IMPLEMENTAÇÃO:

- TODOS OS NÍVEIS SÃO ENVOLVIDOS.
- NEGOCIAÇÃO ———> PROBLEMAS PONTUAIS.
- RESISTÊNCIA BAIXA.

TIPOS DE CONSULTORIA (4/12)

– QUANTO À ESTRUTURA (4/4) –

2 – CONSULTORIA *ARTESANAL* (CONTINUAÇÃO):

2.1 – VANTAGENS:

- **VELOCIDADE ADEQUADA.**
- **MELHOR TREINAMENTO.**
- **MENOR RESISTÊNCIA.**
- **MELHOR QUALIDADE.**
- **MAIOR INDEPENDÊNCIA DA EMPRESA-CLIENTE.**

2.2 – PRECAUÇÕES:

- **MAIOR ABRANGÊNCIA DOS TRABALHOS.**
- **CONSULTORES DEVEM SER EXPERIENTES.**

TIPOS DE CONSULTORIA (5/12) – QUANTO À AMPLITUDE (1/8) –

1 – CONSULTORIA *ESPECIALIZADA*:

1.1 – CARACTERÍSTICAS:

A) CONTRATAÇÃO:

- **PELA MÉDIA ADMINISTRAÇÃO.**
- **NEGOCIAÇÃO DEMORADA.**
- **RESISTÊNCIA BAIXA.**

B) DESENVOLVIMENTO:

- **IDEM CONTRATAÇÃO.**

C) IMPLEMENTAÇÃO:

- **PELA MÉDIA/BAIXA ADMINISTRAÇÃO.**
- **NEGOCIAÇÃO RÁPIDA.**
- **RESISTÊNCIA BAIXA.**

TIPOS DE CONSULTORIA (6/12) – QUANTO À AMPLITUDE (2/8) –

1 – CONSULTORIA ESPECIALIZADA (CONTINUAÇÃO):

1.2 – VANTAGENS:

- MELHOR QUALIDADE.
- MAIOR INTERAÇÃO COM OUTROS SISTEMAS.
- MAIOR RAPIDEZ.
- CUSTOS MENORES.
- MAIOR TREINAMENTO.

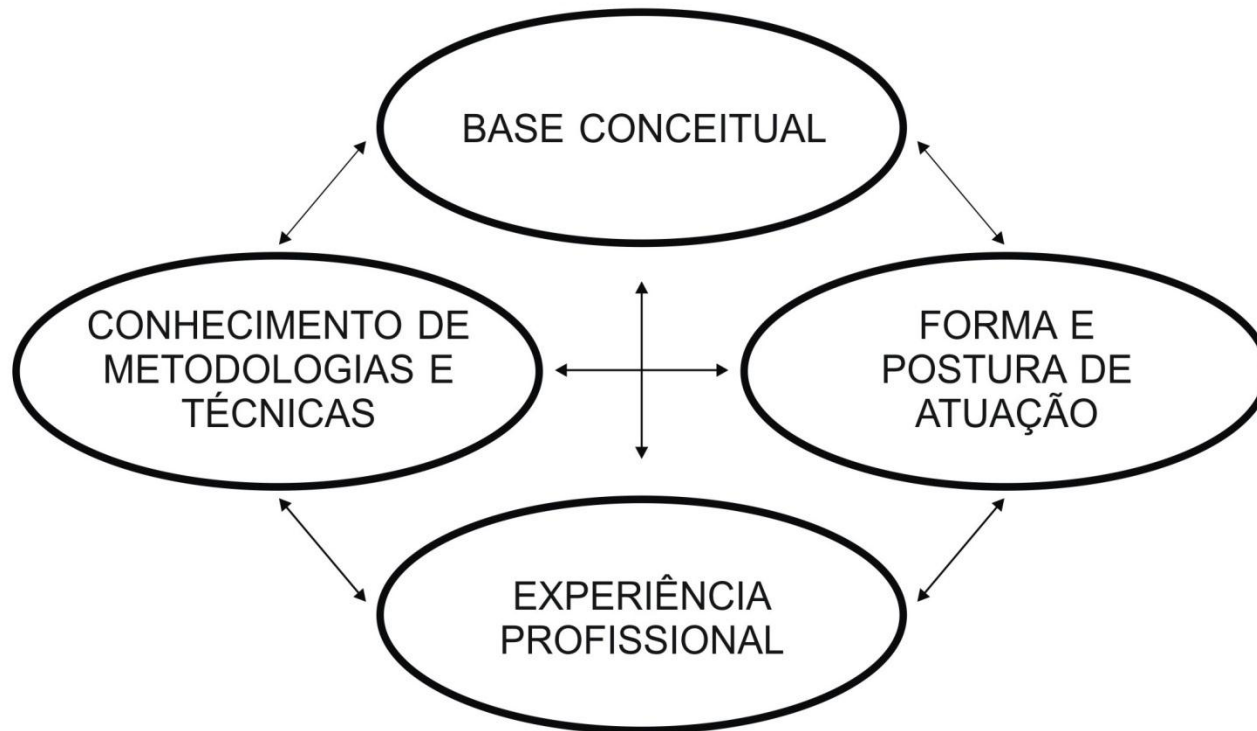
1.3 – PRECAUÇÕES:

- ADEQUADA DEFINIÇÃO DO ASSUNTO.
- CONSULTOR REALMENTE ESPECIALISTA NO ASSUNTO.

TIPOS DE CONSULTORIA (7/12) – QUANTO À AMPLITUDE (3/8) –

1 – CONSULTORIA *ESPECIALIZADA* (CONTINUAÇÃO):

1.4 – QUADRIPIÉ DE SUSTENTAÇÃO:



TIPOS DE CONSULTORIA (8/12) – QUANTO À AMPLITUDE (4/8) –

2 – CONSULTORIA TOTAL:

2.1 – CARACTERÍSTICAS:

A) CONTRATAÇÃO:

- PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO.
- NEGOCIAÇÃO RÁPIDA.
- RESISTÊNCIA BAIXA.

B) DESENVOLVIMENTO:

- PELA ALTA/MÉDIA ADMINISTRAÇÃO.
- NEGOCIAÇÃO DIFÍCIL.
- RESISTÊNCIA ALTA.

C) IMPLEMENTAÇÃO:

- TODOS OS NÍVEIS SÃO ENVOLVIDOS.
- NEGOCIAÇÃO COMPLEXA.
- RESISTÊNCIA ALTA.

TIPOS DE CONSULTORIA (9/12) – QUANTO À AMPLITUDE (5/8) –

2 – CONSULTORIA TOTAL (CONTINUAÇÃO):

2.2 – VANTAGENS:

- MAIOR AMBRANGÊNCIA E FACILIDADE DE ATUAÇÃO.
- MELHOR TREINAMENTO.
- MENORES CUSTOS E INVESTIMENTOS.

2.3 – PRECAUÇÕES:

- METODOLOGIAS INTERLIGADAS.
- ESPECIALISTA POR ASSUNTO.

TIPOS DE CONSULTORIA (10/12) – QUANTO À AMPLITUDE (6/8) –

2 – CONSULTORIA *TOTAL* (CONTINUAÇÃO):

2.4 – CONSULTORIA TOTAL INTEGRADA:

A) CONSULTORES ASSOCIADOS.

B) COOPERATIVAS DE CONSULTORES.

**OBS.: A CONSULTORIA TOTAL INTEGRADA É A IDEAL PARA
TRABALHOS AMPLOS E COMPLEXOS.**

TIPOS DE CONSULTORIA (11/12)

– QUANTO À AMPLITUDE (7/8) –

3 – CONSULTORIA GLOBALIZADA:

3.1 – CARACTERÍSTICAS:

A) CONTRATAÇÃO:

- PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO.
- NEGOCIAÇÃO DEMORADA.
- RESISTÊNCIA BAIXA.

B) DESENVOLVIMENTO:

- PELA ALTA/MÉDIA ADMINISTRAÇÃO.
- NEGOCIAÇÃO DEMORADA.
- RESISTÊNCIA MÉDIA/ALTA.

C) IMPLEMENTAÇÃO:

- IDEM DESENVOLVIMENTO.

TIPOS DE CONSULTORIA (12/12) – QUANTO À AMPLITUDE (8/8) –

3 – CONSULTORIA GLOBALIZADA (CONTINUAÇÃO):

3.2 – VANTAGENS:

- ELEVADA AMPLITUDE:
 - LIVRE COMÉRCIO.
 - UNIÃO ADUANEIRA.
 - MERCADO COMUM.
 - UNIÃO ECONÔMICA.

3.3 – PRECAUÇÕES:

- DIFERENTES CULTURAS DOS PAÍSES.

TIPOS DE CONSULTORIA – QUESTÕES PARA DEBATE –

- 1 – Quais vantagens e desvantagens apresenta o consultor externo?**
- 2 – Quais vantagens e desvantagens apresenta o consultor interno?**
- 3 – Para uma empresa de seu conhecimento, estabelecer o tipo ideal de consultoria, quanto à estrutura.**
- 4 – Para uma empresa de seu conhecimento, estabelecer o tipo ideal de consultoria, quanto à amplitude.**
- 5 – Quais os outros tipos de consultoria podem ser identificados?
Debater suas características.**
- 6 – Identificar algum aspecto – forma de atuação, tipo de serviço etc. – que possa ser considerado uma inovação em consultoria empresarial.**
- 7 – Como correlacionar o estágio de desenvolvimento da empresa-cliente com o tipo de consultoria a ser contratada?**

ADEQUAÇÃO AOS TIPOS DE CONSULTORIA – EXERCÍCIO –

DENTRO DO SEU PLANO DE CARREIRA, VOCÊ DEVE ESTABELEECER A ORDEM DE IMPORTÂNCIA QUE VISUALIZA – COM JUSTIFICATIVAS – DOS CINCO TIPOS DE CONSULTORIA IDENTIFICADOS:

NOME:		
TIPOS	ORDEM	JUSTIFICATIVAS
<i>PACOTE</i>		
<i>ARTESANAL</i>		
<i>ESPECIALIZADA</i>		
TOTAL (Integrada)		
<i>GLOBALIZADA</i>		

ANÁLISE, DEBATE E APRESENTAÇÃO DE CASO

**“ALTERNATIVAS E DÚVIDAS DO PRESIDENTE DA XYZ
INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A. PARA A CONTRATAÇÃO
DOS SERVIÇOS DE UMA CONSULTORIA.”**

CAPÍTULO 4

CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA

ASSUNTO ADMINISTRATIVO – CONCEITO, AMPLITUDE E PREMISA –

1 – CONCEITO:

QUALQUER ITEM INERENTE AO PLANEJAMENTO, À ORGANIZAÇÃO, À DIREÇÃO, À AVALIAÇÃO E AO PROCESSO DE MUDANÇA PLANEJADA DE QUALQUER FUNÇÃO OU ATIVIDADE DA EMPRESA.

2 – AMPLITUDE:

- NEGÓCIO DA EMPRESA.**
 - SISTEMA OU PROCESSO DA EMPRESA.**
 - ATUAÇÃO DOS EXECUTIVOS E O CORRESPONDENTE PROCESSO DECISÓRIO.**
-

3 – PREMISA:

O CONSULTOR EMPRESARIAL TEM DE CONHECER ADEQUADAMENTE METODOLOGIAS E TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS.

DOENÇAS E SINTOMAS EMPRESARIAIS

– EXEMPLOS –

DOENÇAS	SINTOMAS
ECONÔMICAS	<ul style="list-style-type: none"> – RETORNO NULO OU IRRISÓRIO SOBRE O CAPITAL INVESTIDO – RETORNO BAIXO SOBRE O ATIVO TOTAL
FINANCEIRAS	<ul style="list-style-type: none"> – DESPESAS FINANCEIRAS ELEVADAS – ALTA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO – ALTA INFLUÊNCIA DE CAPITAL DE TERCEIROS
TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> – ALTO NÍVEL DE RECLAMAÇÕES E DE DEVOLUÇÕES DOS CLIENTES – ALTA DEPENDÊNCIA TECNOLÓGICA EXTERNA
MERCADOLÓGICAS	<ul style="list-style-type: none"> – PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO INADEQUADO – PREÇOS INADEQUADOS PARA OS PRODUTOS E SERVIÇOS VENDIDOS – FALTA DE COMPETITIVIDADE NO MERCADO
ADMINISTRATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> – INADEQUADA UTILIZAÇÃO DE RECURSOS DISPONÍVEIS – TRABALHOS REPETIDOS
COMPORTAMENTAIS	<ul style="list-style-type: none"> – FALTA DE MOTIVAÇÃO – BAIXO NÍVEL DE COESÃO – ALTO NÍVEL DE ATRITOS – ALTO NÍVEL DE REJEIÇÃO ÀS MUDANÇAS

TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS – CONCEITO, MITOS E SUSTENTAÇÃO –

1 – CONCEITO:

PROCESSO ADMINISTRADO DE TRANSFERÊNCIA, PARA TERCEIROS, DE ATIVIDADES QUE NÃO CONSTITUEM A ESSÊNCIA TECNOLÓGICA DOS PRODUTOS E SERVIÇOS DA EMPRESA, POIS ENVOLVEM TECNOLOGIAS DE PLENO DOMÍNIO DO MERCADO E, POR CONSEQUÊNCIA, NÃO CONSOLIDAM QUAISQUER VANTAGENS COMPETITIVAS, QUER SEJAM TECNOLÓGICAS OU COMERCIAIS, ALÉM DE CONTRIBUIREM PARA O AUMENTO DOS CUSTOS FIXOS DA EMPRESA.

2 – MITOS (PERANTE A VERTICALIZAÇÃO):

- CUSTO MAIS BAIXO (MEIA-VERDADE).
 - QUALIDADE MELHOR (NÃO É VERDADE).
 - NÃO DEPENDER DE TERCEIROS (MITO).
-

3 – SUSTENTAÇÃO:

- PROBLEMÁTICA DO NÍVEL DE VERTICALIZAÇÃO.
- MELHOR UTILIZAÇÃO DAS ESPECIALIZAÇÕES.
- RACIONALIZAÇÃO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS.

CULTURA ORGANIZACIONAL – CONCEITO –

**CONJUNTO DE PADRÕES PREVALENTES DE VALORES,
CRENÇAS, SENTIMENTOS, ATITUDES, NORMAS,
INTERAÇÕES, TECNOLOGIA, MÉTODOS E PROCEDIMENTOS
DE EXECUÇÃO DE ATIVIDADES, BEM COMO DE SUAS
INFLUÊNCIAS SOBRE AS PESSOAS DA EMPRESA.**

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL – CONCEITO E AGENTE –

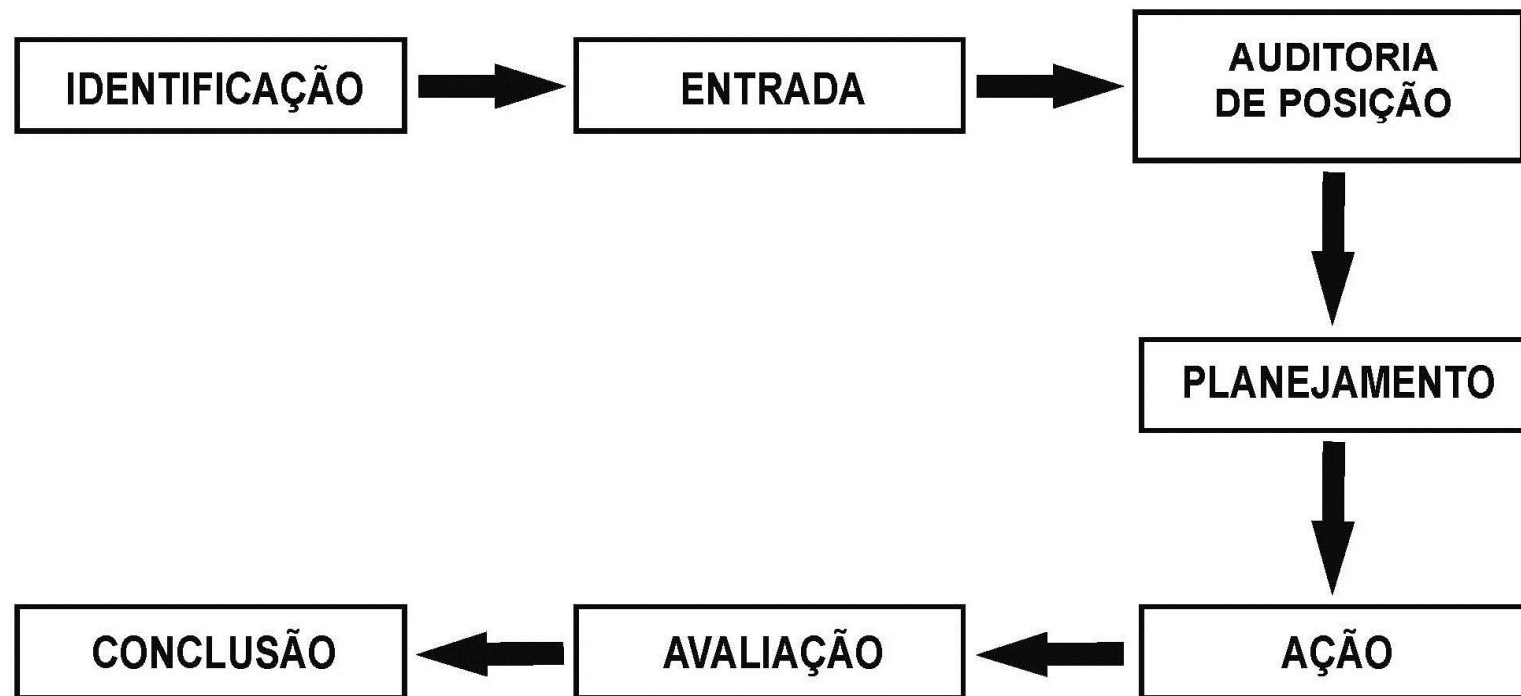
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTRATÉGIA EDUCACIONAL E DE MUDANÇA PLANEJADA QUE TEM POR FINALIDADE MUDAR CRENÇAS, ATITUDES, VALORES, BEM COMO A ESTRUTURA E OS PROCESSOS DA EMPRESA, DE MODO QUE ELA POSSA MELHOR SE ADAPTAR AOS NOVOS MERCADOS, TECNOLOGIAS E DESAFIOS RESULTANTES DAS FORTES MUDANÇAS NO AMBIENTE.

AGENTE DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL OU AGENTE DE MUDANÇAS: AQUELE CAPAZ DE DESENVOLVER COMPORTAMENTOS, ATITUDES E PROCESSOS QUE POSSIBILITEM À EMPRESA TRANSACIONAR, PROATIVA E INTERATIVAMENTE, COM OS DIVERSOS FATORES DO AMBIENTE E DO SISTEMA NO QUAL SE ESTÁ TRABALHANDO.

ATUAÇÃO DA CONSULTORIA EMPRESARIAL



ETAPAS DA INTERVENÇÃO DO CONSULTOR

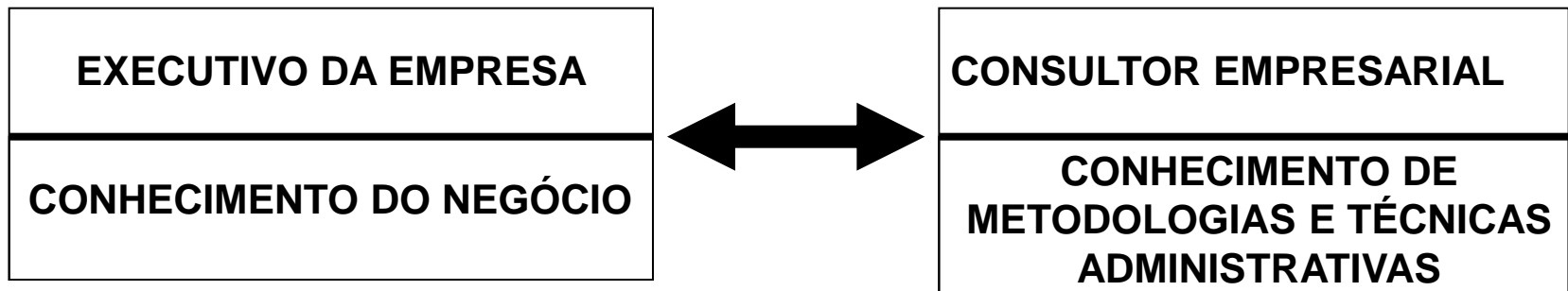


ENTENDIMENTO DO NEGÓCIO – CONCEITO E INTERAÇÃO –

1 – CONCEITO:

NEGÓCIO É A RAZÃO DE SER DA EMPRESA E REPRESENTA O FOCO DE SUA INTERAÇÃO COM O MERCADO.

2 – INTERAÇÃO E PARCERIA DE ATUAÇÃO:



OUTRAS INTERAÇÕES COM A EMPRESA-CLIENTE (1/2)

1 – ASSESSORIA:

ATIVIDADE SISTEMÁTICA DE AUXILIAR A EMPRESA-CLIENTE OU RESPONSÁVEL DE UMA UNIDADE ORGANIZACIONAL EM ASSUNTOS GERAIS OU ESPECÍFICOS (JURÍDICOS, RELAÇÕES PÚBLICAS ETC.)

2 – CONSELHO CONSULTIVO:

FORMAÇÃO ESTRUTURADA E COORDENADA DE CONSULTORES QUE TRABALHAM DE FORMA INTERATIVA, VISANDO À ALAVANCAGEM DOS RESULTADOS DA EMPRESA-CLIENTE.

3 – CONSULTORIA EXECUTIVA OU CONSULTORIA DE GESTÃO:

PROCESSO INTERATIVO DE UM AGENTE DE MUDANÇAS QUE ASSUME A RESPONSABILIDADE DE COORDENAR O PROCESSO DECISÓRIO E DE OPERACIONALIZAÇÃO DAS AÇÕES NA EMPRESA-CLIENTE.

4 – CONSULTORIA DE RISCO:

ATUAÇÃO DO CONSULTOR NA BUSCA EFETIVA DE RESULTADOS DA EMPRESA-CLIENTE, SENDO QUE SUA REMUNERAÇÃO ESTÁ DIRETAMENTE CORRELACIONADA A ESTES RESULTADOS.

5 – TREINAMENTO:

PROCESSO EDUCACIONAL APLICADO DE MANEIRA SISTEMÁTICA E ORGANIZADA SOBRE A QUALIFICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E EXECUTIVOS DE UMA EMPRESA, PROPORCIONANDO APRENDIZADO DE CONHECIMENTOS, ATITUDES E HABILIDADES EM FUNÇÃO DOS OBJETIVOS ESTABELECIDOS E NEGOCIADOS ENTRE AS PARTES.

OUTRAS INTERAÇÕES COM A EMPRESA-CLIENTE (2/2)

6 – COACHING:

ATIVIDADE DE CONSULTORIA E ACONSELHAMENTO EM UMA ABORDAGEM CONFIDENCIAL, ENTRE O CONSULTOR E A PESSOA QUE ESTÁ TREINADA, VISANDO SEU DESENVOLVIMENTO PESSOAL E, PRINCIPALMENTE, PROFISSIONAL, COM RESULTADOS PREVIAMENTE NEGOCIADOS E ESTABELECIDOS.

7 – PALESTRA:

APRESENTAÇÃO GENÉRICA DE UM ASSUNTO ADMINISTRATIVO PARA UMA PLATEIA, GERALMENTE HETEROGÊNEA QUANTO AOS SEUS CONHECIMENTOS E INTERESSES PROFISSIONAIS, COM POSSÍVEL DEBATE, MAS SEM O APROFUNDAMENTO NA APLICAÇÃO EM UMA EMPRESA ESPECÍFICA.

8 – PESQUISA:

INSTRUMENTO DE INVESTIGAÇÃO DAS CONDIÇÕES DOS DIVERSOS FATORES QUE INTERAGEM, BASICAMENTE, NA AÇÃO MERCADOLÓGICA E NO MODELO DE GESTÃO DA EMPRESA.

9 – AUDITORIA:

ANÁLISE DOS DIVERSOS ELEMENTOS CONTÁBEIS E PROCESSUAIS, VERIFICANDO A EXATIDÃO E FIDELIDADE DOS PROCEDIMENTOS, DEMONSTRATIVOS E RELATÓRIOS, DE ACORDO COM OS PRINCÍPIOS ESTABELECIDOS POR LEI E PELA EMPRESA.

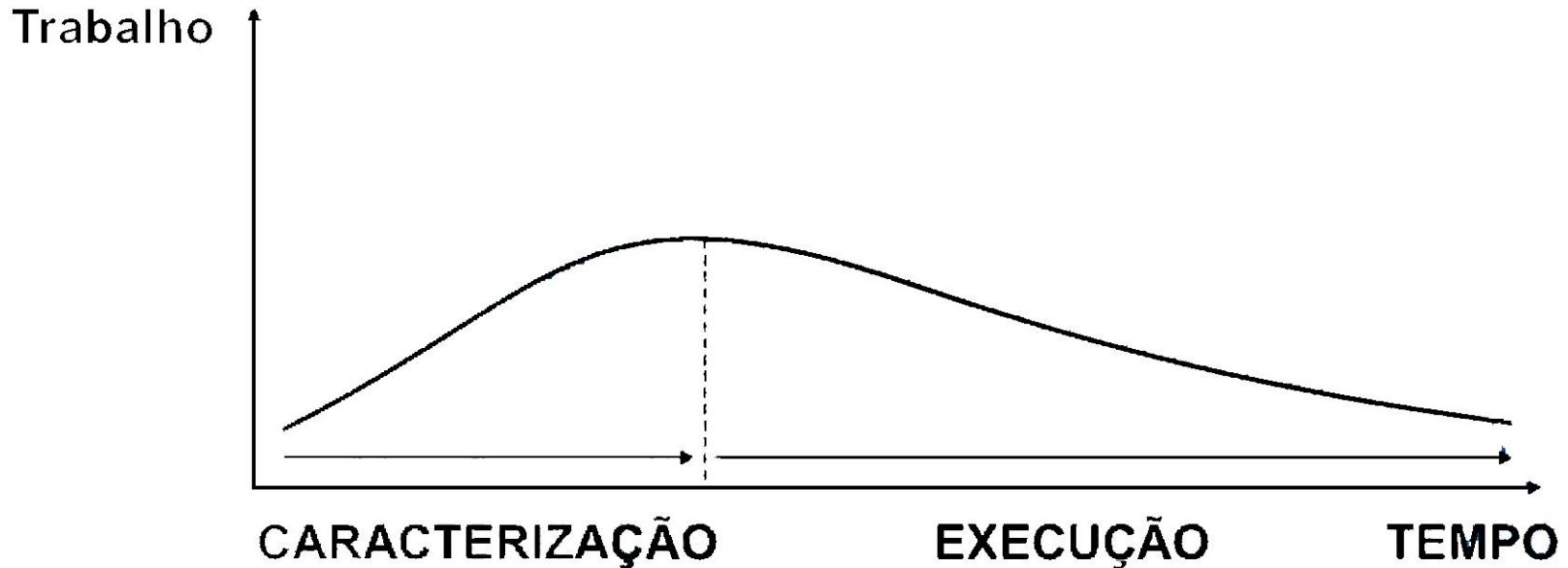
PROPOSTA E PROJETO CONSULTORIA

PROJETO

- DATAS DE INÍCIO/TÉRMINO
- RESPONSABILIDADES
- RESULTADO FINAL
- RECURSOS ALOCADOS

CARACTERIZAÇÃO	EXECUÇÃO
<ul style="list-style-type: none">• IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA.• AMBIENTE DO PROBLEMA.• OBJETIVOS E METAS.• PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO.• VIABILIDADE (X).• RECURSOS. <p>FINAL: PLANO DE EXECUÇÃO DO PROJETO.</p>	<ul style="list-style-type: none">• OPERACIONALIZAÇÃO.• ACOMPANHAMENTO.• AVALIAÇÃO. <p>FINAL: ATESTADO DE REALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS.</p>

FASES DO PROJETO CONSULTORIA



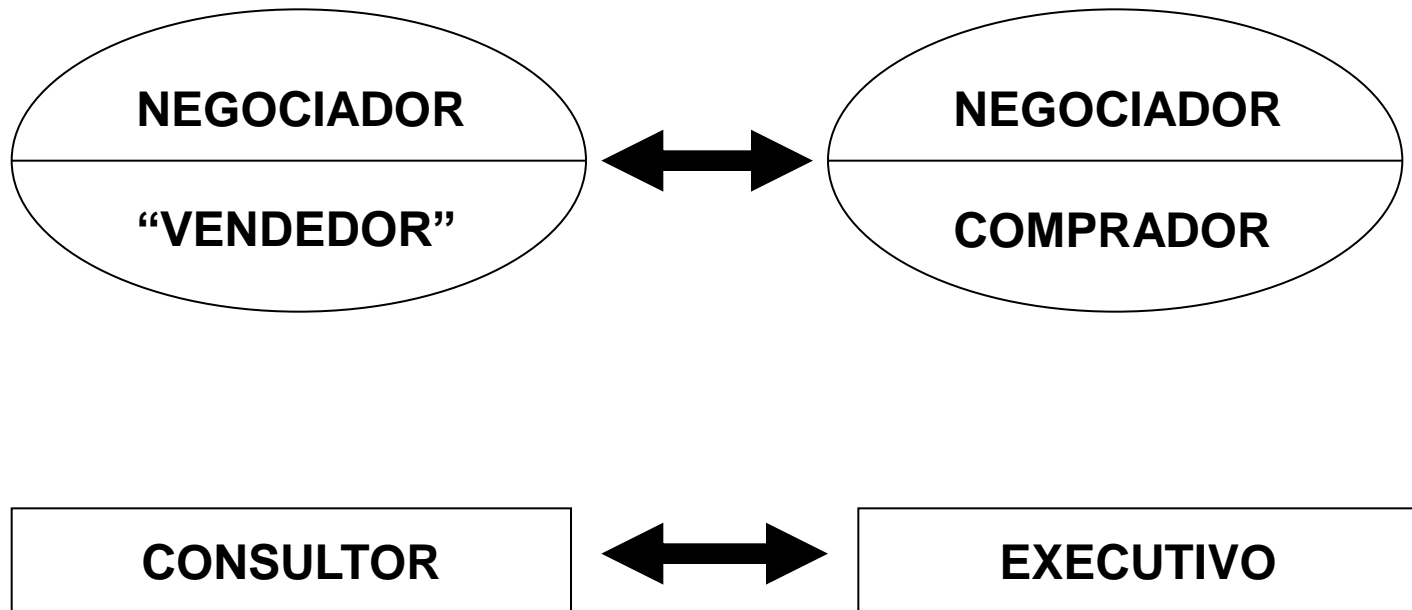
ADMINISTRAÇÃO DO PROJETO: ESFORÇO NO SENTIDO DE MELHOR ALOCAR OS RECURSOS NAS ATIVIDADES, TENDO EM VISTA ALCANÇAR OS OBJETIVOS ESTABELECIDOS NO PROJETO.

NEGOCIAÇÃO

– CONCEITO –

PROCESSO DE BUSCAR A ACEITAÇÃO DE IDEIAS, PROPÓSITOS OU INTERESSES VISANDO AO MELHOR RESULTADO POSSÍVEL, DE TAL MODO QUE AS PARTES ENVOLVIDAS TERMINEM A NEGOCIAÇÃO CONSCIENTES DE QUE FORAM OUVIDAS, TIVERAM OPORTUNIDADE DE APRESENTAR TODA SUA ARGUMENTAÇÃO E QUE O RESULTADO FINAL SEJA MAIOR QUE A SOMA DAS CONTRIBUIÇÕES INDIVIDUAIS.

NEGOCIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA



REUNIÃO DE NEGOCIAÇÃO – ALGUMAS DICAS–

- **PROPOSTA CLARA DO ASSUNTO.**
- **AGENDA ORGANIZADA.**
- **RESPEITO AOS HORÁRIOS.**
- **LIDERANÇA.**
- **FORMA ESTRUTURADA DE DESENVOLVIMENTO.**
- **ADEQUADA APRESENTAÇÃO DO ASSUNTO.**
- **PARTICIPANTES CAPACITADOS.**
- **ATITUDE PROFISSIONAL.**
- **CONCLUSÃO COM ATA.**
- **INTERLIGAÇÃO COM REUNIÃO POSTERIOR.**

DICAS PARA NEGOCIAÇÃO **– ANTES DE *SENTAR À MESA* –**

- **PREPARE-SE BEM.**
- **ANALISE SITUAÇÕES ALTERNATIVAS.**
- **NÃO SE PERCA EM DETALHES.**
- **TENHA UMA METODOLOGIA DE NEGOCIAÇÃO.**

DICAS PARA NEGOCIAÇÃO **– DURANTE O PROCESSO (1/2) –**

- ***JOGO DE CINTURA.***
- **EVITE EXTREMOS.**
- **ABORDAGEM GENÉRICA OU ESPECÍFICA.**
- **PERFIL DO NEGOCIADOR.**
- **ATITUDE PROFISSIONAL.**
- **PACIÊNCIA.**
- **GANHA-GANHA.**
- **NÃO SEJA *TEIMOSO.***

DICAS PARA NEGOCIAÇÃO – DURANTE O PROCESSO (2/2) –

- **QUALITATIVO → QUANTITATIVO.**
- **MAXIMIZE O VALOR DAS CONCESSÕES.**
- **VALORIZE A OUTRA PARTE.**
- **NÃO MINTA.**
- **ANALISE O CONHECIMENTO DA OUTRA PARTE.**
- **SEJA FLEXÍVEL, SIMPLES E LÓGICO.**
- **SEJA HÁBIL E USE LINGUAGEM ENTENDÍVEL.**
- **TENHA CONTROLE DOS RESULTADOS.**

DICAS PARA NEGOCIAÇÃO **– NO MOMENTO DA CONCLUSÃO –**

- ***SEJA VIVO***
- ***ESTEJA VIVO***

CONTRATO DE CONSULTORIA – ITENS BÁSICOS –

- **ELABORAÇÃO (PELA EMPRESA-CLIENTE).**
- **IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES ENVOLVIDAS.**
- **NÃO EXCLUSIVIDADE DE ATUAÇÃO DO CONSULTOR.**
- **SERVIÇOS CONTRATADOS.**
- **RESULTADOS ESPERADOS.**
- **SISTEMA DE AVALIAÇÃO.**
- **ACESSO À CONTRATADA.**
- **RESPONSABILIDADES DAS PARTES ENVOLVIDAS.**
- **REMUNERAÇÃO (VALORES E FORMA DE PAGAMENTO).**
- **PRAZO DO CONTRATO.**

REMUNERAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA

- VALOR FIXO.
- VALOR VARIÁVEL.
- POR TAREFA.
- POR RESULTADO.
- POR DISPONIBILIDADE.
- PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA.
- PERMUTA.
- “MUITO OBRIGADO! ATÉ A PRÓXIMA”.

SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA (1/3)

- APÓS EFETIVA IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE.
- TER CONHECIMENTOS, HABILIDADES E EXPERIÊNCIAS NÃO FACILMENTE DISPONÍVEIS NO MERCADO.
- OFERECER METODOLOGIAS E TÉCNICAS DE DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE ATIVIDADES E PROCESSOS.
- TRANSFERIR METODOLOGIAS E TÉCNICAS PARA A EMPRESA-CLIENTE.
- SABER TREINAR E CAPACITAR OS PROFISSIONAIS DA EMPRESA-CLIENTE.
- TER ATUAÇÃO PARA RESULTADOS.
- TER REPUTAÇÃO NO MERCADO.

SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA (2/3)

- TER EFETIVA EXPERIÊNCIA NOS ASSUNTOS CONSIDERADOS.
- NÃO DEVE SER ESPECIALIZADA APENAS EM LEVANTAMENTOS E ANÁLISES.
- SER ÉTICA.
- TER ATUAÇÃO IMPARCIAL.
- TER HONORÁRIOS COMPATÍVEIS COM OS RESULTADOS.
- TER DISPONIBILIDADE ACEITÁVEL.
- TER RESPONSABILIDADE DE PRAZOS, CUSTOS E RESULTADOS.

SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA (3/3)

- TER POSTURA DE ATUAÇÃO DEFINIDA.
- TER INTERESSE EM SEU TRABALHO.
- TER EMPATIA COM A EMPRESA-CLIENTE.
- SABER TRABALHAR COM MUDANÇAS E RESISTÊNCIAS.
- SABER TRABALHAR COM EQUIPES.
- SABER UTILIZAR TODOS OS CONHECIMENTOS DA EMPRESA-CLIENTE.
- SER O TIPO IDEAL DE CONSULTORIA PARA A EMPRESA-CLIENTE.

CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA – QUESTÕES PARA DEBATE –

- 1 – Elaborar, para uma empresa de seu conhecimento, um plano para análise e identificação dos serviços de consultoria.**
- 2 – Debater como você julga mais válido o consultor trabalhar para consolidar maior entendimento do negócio da empresa-cliente.**
- 3 – Debater outras características de atuação da assessoria, do conselho consultivo, do consultor executivo, da consultoria de risco, do treinamento, da palestra, da pesquisa e da auditoria.**
- 4 – Preparar e debater uma proposta e um plano de trabalho para um serviço de consultoria inerente à sua área de atuação profissional.**
- 5 – Debater uma situação ideal para a negociação dos serviços de consultoria.**
- 6 – Debater uma situação em que surja um sério problema durante a negociação (questionamento de seu conhecimento do assunto, valor e forma de cobrança etc.).**
- 7 – Debater outros critérios que as empresas-clientes devem considerar para a escolha da consultoria.**
- 8 – Elaborar e debater outra estrutura de contrato para a realização de serviços de consultoria.**
- 9 – Com base em uma empresa de seu conhecimento, debater o processo utilizado para a contratação de uma empresa de consultoria.**
- 10 – Debater a situação em que um executivo focado em questões e problemas de curto prazo pode interligar e interagir estas situações com potenciais problemas resultantes a longo prazo.**
- 11 – Na questão de absorção de conhecimentos pelo consultor, debater a questão de parcerias – licenciamentos – com consultorias internacionais, para interagir com novas metodologias e técnicas administrativas.**

ELABORAÇÃO DE PROPOSTA DE CONSULTORIA – EXERCÍCIO –

VOCÊ DEVE COMPLETAR OS DADOS BÁSICOS PARA UMA PROPOSTA DE CONSULTORIA, CONSIDERANDO A SITUAÇÃO ABAIXO. APÓS O PREENCHIMENTO, DEVE DEBATER OS DADOS COM SEUS COLEGAS DE TRABALHO OU DE ESTUDO.

NOME:		
EMPRESA:	SETOR:	TAMANHO:
PROBLEMA:		
SOLUÇÃO:		
FORMA DE ATUAÇÃO:		
RESULTADO ESPERADO:		
RECURSOS:	PRAZO:	VALOR:

ANÁLISE, DEBATE E APRESENTAÇÃO DE CASO

**“INTERAÇÃO E CONHECIMENTO DO NEGÓCIO DA
EMPRESA-CLIENTE BANCO GAMA S.A.”**

CAPÍTULO 5

ADMINISTRAÇÃO E MANUTENÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA

ADMINISTRAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA (1/3)

- 1 – TER INTERAÇÃO ENTRE OS SERVIÇOS DE DIFERENTES CONSULTORIAS.**
- 2 – SABER IDENTIFICAR E CONTRATAR OS CONSULTORES IDEAIS PARA OS SERVIÇOS ESPECÍFICOS.**
- 3 – TER ADEQUADO SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS.**

ADMINISTRAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA (2/3)

4 – TER ADEQUADOS INDICADORES DE AVALIAÇÃO:

- A) **INDICADOR DE DESEMPENHO**: ESTABELECE QUANTO FOI EFETIVAMENTE REALIZADO E MELHORADO EM RELAÇÃO AO QUE FOI ANTERIORMENTE PROGRAMADO.

- B) **INDICADOR DE PROGRESSO**: ESTABELECE QUANTO FOI EFETIVAMENTE REALIZADO EM RELAÇÃO ÀS VÁRIAS ETAPAS ESTABELECIDAS NO CONTRATO ENTRE AS PARTES.

- C) **INDICADOR DE INTERVENÇÃO**: ESTABELECE AS MANEIRAS COMO AS INTERVENÇÕES DEVEM SER REALIZADAS, SEMPRE QUE OCORRER UM PROBLEMA NO PROCESSO OU NO SISTEMA CONSIDERADO.

ADMINISTRAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA (3/3)

5 – TER PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO EM *TEMPO REAL* .

6 – VALORIZAR OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA-CLIENTE.

7 – SABER OUVIR (CONSULTOR E EMPRESA-CLIENTE).

MANUTENÇÃO E APRIMORAMENTO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA

- PLANO QUE EXTRAPOLE O TEMPO DO PROJETO DE CONSULTORIA.
- INTERAÇÃO COM OS OUTROS PROJETOS E ATIVIDADES DA EMPRESA-CLIENTE.
- PATRONOS RESPONSÁVEIS POR CADA ASSUNTO DA CONSULTORIA REALIZADA.

ADMINISTRAÇÃO E MANUTENÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA – QUESTÕES PARA DEBATE –

- 1 – Estruturar um processo de administração e de avaliação para um serviço específico de consultoria em uma empresa de seu conhecimento.**
- 2 – Debater outras maneiras a serem consideradas pelas empresas-clientes para adequados processos de manutenção e de aprimoramento dos serviços de consultoria.**

ANÁLISE, DEBATE E APRESENTAÇÃO DE CASO

**“PROBLEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE TRÊS EMPRESAS
DE CONSULTORIA ATUANTES NA BETHA INDÚSTRIA E
COMÉRCIO DE ALIMENTOS S.A.”**

CAPÍTULO 6

CARACTERÍSTICAS DO CONSULTOR EMPRESARIAL

FATORES DE INFLUÊNCIA DA VOCAÇÃO DE CONSULTOR



CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS (1/2)

- ATITUDE INTERATIVA.
- ATITUDE RACIONAL.
- *PARTE DO MUNDO.*
- RELACIONAMENTO COM AS PESSOAS.
- DIÁLOGO AMPLO E OTIMIZADO.
- NEGOCIADOR.

CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS (2/2)

- **VALORES CULTURAIS CONSOLIDADOS.**
- **INTERESSE PELO NEGÓCIO DA EMPRESA-CLIENTE.**
- **ÊNFASE NAS PESSOAS.**
- **CLIMA DE CONFIANÇA.**
- **ADMINISTRAÇÃO DE ERROS.**
- **COMPROMETIMENTO DAS PESSOAS.**
- **LEALDADE PLENA.**

TIPOS DE CONSULTOR IRRACIONAL

- **DEPRESSIVO.**
- **PARANÓICO.**
- **COMPULSIVO.**
- **ESQUIZOFRÊNICO.**
- **DRAMÁTICO.**
- **MÍSTICO.**

CARACTERÍSTICAS DE HABILIDADE (1/2)

- **INOVAÇÃO.**
- **AUXÍLIO NAS DECISÕES E NAS PRIORIDADES.**
- **AUTOCONTROLE ADMINISTRATIVO E ESTRATÉGICO.**
- **PENSAMENTO ESTRATÉGICO.**
- **AGENTE DE MUDANÇAS.**
- **INTUIÇÃO.**
- **OTIMISMO E SEGURANÇA.**
- **TRABALHAR EM EQUIPE.**
- **REALISMO.**

CARACTERÍSTICAS DE HABILIDADE (2/2)

- ASPECTOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS.
- RESPONSABILIDADE.
- RESPEITO.
- ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS.
- ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO.
- VISÃO ABRANGENTE.
- ÉTICA.
- FOCOS DE ATAQUE.
- ELEMENTO SURPRESA.

REGRAS DO CARTESIANISMO PARA O CONSULTOR

- 1 – EVIDÊNCIA:
EVITAR PRECIPITAÇÃO E PREVENÇÃO.
- 2 – ANÁLISE:
DIVIDIR O TODO EM PARTES.
- 3 – SÍNTESE:
SUBIR EM DEGRAUS:
 - SIMPLES → COMPLEXO.
 - CONHECIDO → DESCONHECIDO.
- 4 – CONTROLE:
FAZER AVALIAÇÕES COMPLETAS.

CARACTERÍSTICAS DE CONHECIMENTO (1/2)

- CONHECIMENTO DE SUA ESPECIALIDADE.
- CONHECIMENTO DE ADMINISTRAÇÃO.
- DESENVOLVER SITUAÇÕES ALTERNATIVAS.
- VISÃO DE LONGO E CURTO PRAZOS.
- *PENSAR GRANDE.*
- GENERALISTA COM ESPECIALIZAÇÃO.
- TRABALHAR EM *TEMPO REAL.*

CARACTERÍSTICAS DE CONHECIMENTO (2/2)

- DIRECIONADO PARA O MERCADO.**
- RACIOCÍNIO LÓGICO.**
- SABER BUSCAR E CONSOLIDAR INFORMAÇÕES.**
- TER INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL.**
- CONHECIMENTOS DE ECONOMIA E DE POLÍTICA INTERNACIONAL.**
- TRANSFORMAR O IMPOSSÍVEL EM POSSÍVEL.**
- CONDIÇÕES GRATIFICANTES DE TRABALHO.**

CARACTERÍSTICAS DO CONSULTOR – EXECUTIVO DO SÉCULO XXI –

- *NAVEGADOR .*
- *ALPINISTA.*
- *VIAJANTE.*
- *MALABARISTA.*
- *EMPREENDEDOR.*

ÉTICA DO CONSULTOR (1/2)

1 – CAPACITAÇÃO EFETIVA.

2 – ESSÊNCIA DO SERVIÇO:

INOVAÇÕES → ALAVANCAGEM DE DESEMPENHO.

3 – SERVIÇOS PROPOSTOS:

ESCLARECER:

**FINALIDADES / RESULTADOS ESPERADOS / MEIOS / LIMITAÇÕES E
DIFICULDADES / PRAZO / INVESTIMENTOS E DESPESAS.**

4 – ASSUNTOS SIGILOSOS.

ÉTICA DO CONSULTOR (2/2)

5 – REALIDADE CULTURAL DO CLIENTE.

6 – INTERAÇÃO COM FUNCIONÁRIOS DO CLIENTE.

7 – VONTADES PRÓPRIAS.

8 – TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS.

9 – EMPRESAS-CLIENTES CONCORRENTES.

10 – INTERAÇÃO COM OUTRAS CONSULTORIAS.

11 – HONORÁRIOS.

12 – POSTURA DE ATUAÇÃO.

IDENTIFICAÇÃO DO CONSULTOR IDEAL (1/2)

- VISÃO AMPLA.
- EQUILÍBRIO RISCO X CERTEZA.
- FORTE QUESTIONAMENTO.
- ADMINISTRAÇÃO DE PROBLEMAS.
- OCUPA *ESPAÇOS VAZIOS* DA EMPRESA-CLIENTE.
- SABE EXPRESSAR-SE.
- IMPORTÂNCIA DA EMPRESA-CLIENTE.
- CONFIANÇA INTERATIVA E CONSOLIDADA.
- DESPREOCUPAÇÃO COM O CRÉDITO.

IDENTIFICAÇÃO DO CONSULTOR IDEAL (2/2)

- VALOR JUSTO.
- INDEPENDÊNCIA.
- PROCURA DO BOM.
- RESPEITO À CULTURA DA EMPRESA-CLIENTE.
- TRABALHAR O CONHECIMENTO DAS PESSOAS.
- APLICAR *ENDOMARKETING*
- DISCIPLINA DE ATUAÇÃO.
- TEMPO E VONTADE DE ESTUDAR E DE ESCREVER.
- PACIÊNCIA.
- CONSULTOR DE SI PRÓPRIO.

PERFIL DO CONSULTOR IDEAL – EMPRESA DE CONSULTORIA –

- MOBILIDADE.
- FLEXIBILIDADE.
- BALANCEAMENTO DE ATUAÇÃO.

• CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO:

- *UP OR OUT.*
- *PERFORMANCE OR OUT.*

CARACTERÍSTICAS DO CONSULTOR EMPRESARIAL – QUESTÕES PARA DEBATE –

- 1 – Debater com pessoas de seu relacionamento pessoal e profissional sua vocação para consultor.**
- 2 – Identificar outras características que o consultor empresarial deve apresentar.**
- 3 – Debater as características apresentadas do consultor para sua realidade profissional.**
- 4 – Debater a questão da ética do consultor.**
- 5 – Identificar e debater outras sugestões para identificar o consultor ideal, considerando a realidade de uma empresa de seu conhecimento.**
- 6 – Em que grau, em termos de ética, deve-se alertar a empresa-cliente sobre problemas sérios que o consultor identifique durante a execução de seu projeto, mas não façam parte deste mesmo projeto e que, por outro lado, possam ser mal interpretados como crítica por parte da empresa-cliente?**

PLANEJAMENTO DA CARREIRA DE CONSULTOR – EXERCÍCIO –

VOCÊ DEVE PREENCHER O FORMULÁRIO ABAIXO COM O QUE JÁ FEZ, O QUE ESTÁ FAZENDO E O QUE PRETENDE FAZER, BEM COMO A CONTRIBUIÇÃO DE CADA ATIVIDADE PARA O SEU DIFERENCIAL COMPETITIVO COMO CONSULTOR EMPRESARIAL. PARA FACILITAR, PODE ESTABELECEER O NÍVEL GERAL DE IMPORTÂNCIA PARA CADA ASSUNTO ABORDADO.

NOME:		
O QUE JÁ FEZ:	CONTRIBUIÇÃO DIFERENCIAL:	IMPORTÂNCIA:
A –		
B –		
C –		
O QUE ESTÁ FAZENDO:	CONTRIBUIÇÃO DIFERENCIAL:	IMPORTÂNCIA:
A –		
B –		
C –		
O QUE PRETENDE FAZER:	CONTRIBUIÇÃO DIFERENCIAL:	IMPORTÂNCIA:
A –		
B –		
C –		

ANÁLISE, DEBATE E APRESENTAÇÃO DE CASO

**“ELABORAÇÃO DE SEU PLANO DE ATUAÇÃO
COMO CONSULTOR EMPRESARIAL.”**