

# O PROJETO DE CONSULTORIA E AS EXPECTATIVAS DO CLIENTE

*de Tushar Khosla*



Os consultores cada vez mais tentam descrever os resultados – bons ou maus - dos projetos em termos das expectativas do cliente. Se estiver falhando “gerenciar as expectativas” ou “gerenciando para exceder as expectativas”, tudo tem a ver com expectativas! Em função das expectativas do cliente terem emergido com a preocupação central, parece ser

pertinente enxergar o negócio de consultoria a partir desta perspectiva.

Esse artigo procura oferecer um modelo para o negócio de consultoria a partir do ângulo das expectativas do cliente.

## Consultoria a partir da perspectiva das expectativas



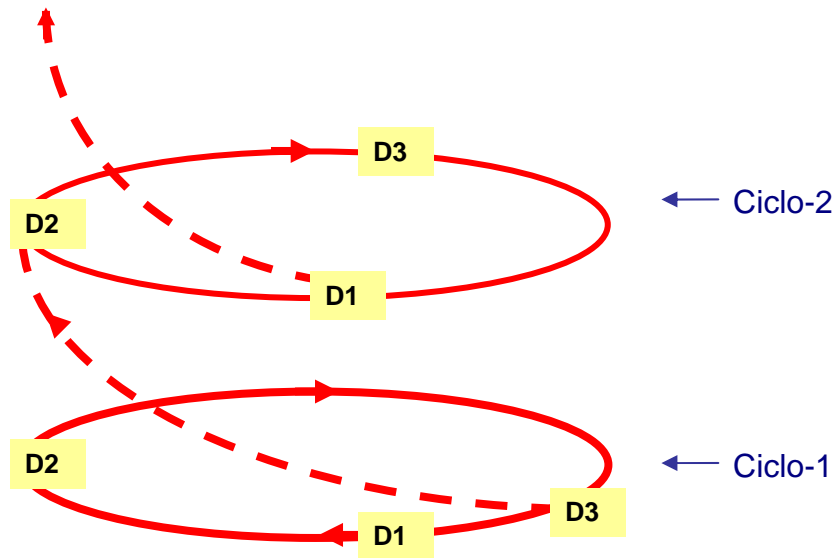
A partir da perspectiva das expectativas do cliente, o negócio de consultoria pode ser visto na forma de um modelo de três fases que pode ser chamada de modelo 3-D (“D” de dimensão); a **Fase de Descoberta** onde as expectativas do cliente são reveladas, a **Fase de Definição** onde é dado o contorno, a forma e os limites a essas expectativas e a **Fase de Execução** onde as atividades são empreendidas para atender as expectativas que foram

definidas. Essas fases são predominantemente seqüenciais, ainda que pequenas alterações ao longo do caminho possam ser permitidas, se o cliente e o consultor concordarem. Enquanto essa seqüência 3-D pode normalmente ser um ciclo em si mesmo (Figura 1.1), ela pode algumas vezes tomar uma forma de espiral (Figura 1.2), dando condições dos consultores descobrirem novas expectativas no momento de entregar aqueles produtos que foram originalmente contratados.



**Figura 1.1: Modelo de Expectativas 3-D para o Negócio de Consultoria**

Cada uma das fases acima será agora examinada em detalhe, estratégias e técnicas serão propostas para que possamos auxiliar os consultores a lidar melhor com essas fases.



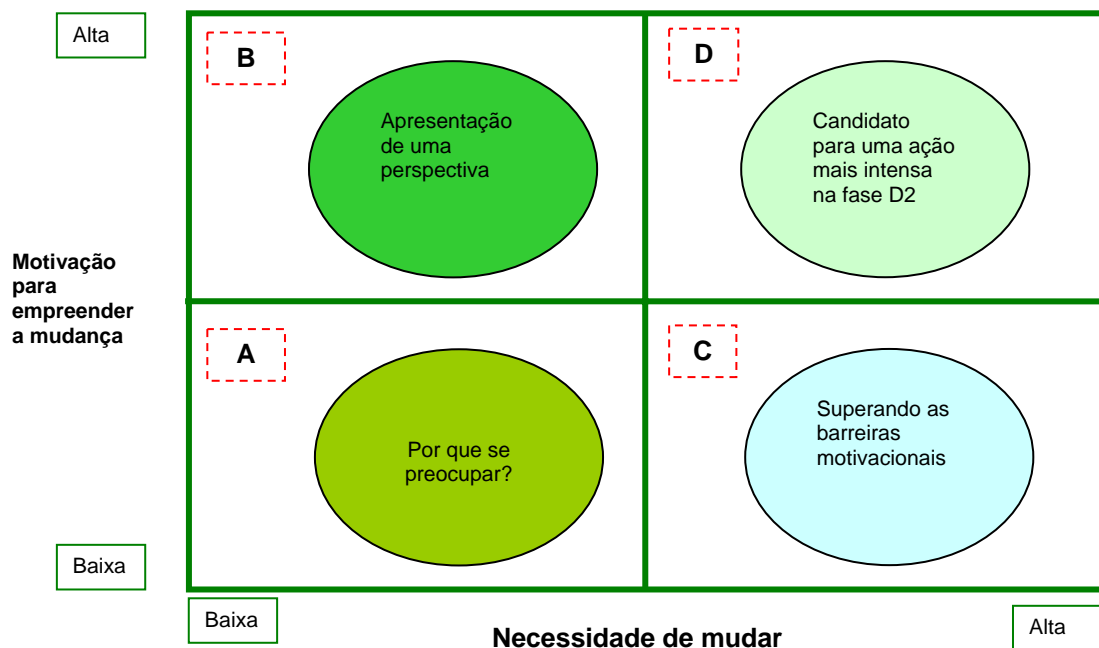
**Figura 1.2: O Caminho Espiral das Expectativas**

## Fase 1: Descobrendo as expectativas do cliente

Oportunidades de consultoria surgem em razão do desejo dos clientes de empreender mudanças dentro das suas organizações e essa realização exige um auxílio externo. Existem diversas razões que podem levar a direção a imaginar a necessidade de mudança, incluindo razões externas tais como alterações na concorrência, no mercado, na legislação, na tecnologia e razões internas tais como alteração das expectativas do interessado-envolvidos, da direção, a redefinição da visão e do papel da empresa.

Entretanto, o **desejo** de mudar deve ser apoiado pela **motivação** de empreender a mudança. Algumas vezes essa motivação pode não ser muito grande, ou em razão de pouco descontentamento com a situação atual ou em razão da ausência uma visão clara da situação futura. Outras barreiras tais como falta de percepção de alternativas, recursos financeiros limitados, experiências anteriores de iniciativas de mudança frustradas ou a ausência de um patrocinador para a mudança pode também atrasar uma ação.

Os pontos fortes da lógica empresarial para a mudança e os níveis de motivação do cliente são parâmetros de prospecção de clientes para oportunidades de consultoria. A figura 1.3 classifica a situação de preparação dos clientes em quatro quadrantes e também indica a ação a ser tomada pelos consultores em cada caso.



**Figura 1.3: Prospectando clientes com base na sua preparação para a mudança**

O primeiro passo é empreender uma investigação pré-proposta para estabelecer a posição do cliente em relação aos quatro quadrantes. Essa investigação necessita ser empreendida objetivamente e os seus resultados devem ser confirmados através de diversas fontes, incluindo as sugestões recebidas durante os contatos iniciais com o cliente. O fato de o cliente haver convidado proponentes não significa que o caso já está dentro do quadrante D; ele pode estar, em vez disso, no quadrante B. O coordenador de projeto do cliente pode às vezes projetar o quadrante D em vez do quadrante B, deixando a situação real a ser descoberta, uma vez que os consultores reconhecem a ausência de sinais ou há sinais conflitantes vindo de outros lugares na empresa.

Claramente, desenvolver negócio com clientes no quadrante A não é uma prioridade enquanto os clientes no quadrante D são merecedores de uma ação mais intensa por parte dos consultores. Clientes nos quadrantes B e C necessitam de uma atenção especial. Com respeito aos clientes no quadrante C, a necessidade de mudança já está bem

estabelecida na sua lógica empresarial; os consultores necessitam identificar as barreiras para uma ação e dirigir os seus esforços de acordo. Em tais casos, esforços proativos por parte dos consultores irão provavelmente de aumentar o nível de motivação do cliente e irá movê-lo para dentro do quadrante D.

Por exemplo, várias empresas encaram a necessidade de utilizar a tecnologia da informação para melhorar as operações da empresa, mas não sabem como fazê-lo. Tais empresas necessitam de suporte técnico para encorajá-las a tomar uma decisão no sentido de implementar soluções de TI. Isso explica a presteza das empresas de consultoria em desenvolver estudos de planejamento tecnológico em considerações insignificantes. Do mesmo modo empresas que envolvem consultores no planejamento estratégico procuram algum compartilhamento de risco por parte dos consultores para assegurar uma implementação bem sucedida. Além disso, espera-se que empresas de consultoria demonstrem criatividade na estrutura de honorários para superar as barreiras financeiras do cliente.

No caso de clientes no quadrante B, a investigação preliminar do consultor pode revelar que a motivação do cliente está desproporcional em relação à necessidade atual de mudança. Deve-se ir em frente e efetivar a oportunidade de negócio? Tais casos impõem um desafio ético. Antes de decidirmos sobre uma abordagem apropriada para tais situações, vamos ver porque e quando elas ocorrem.

Às vezes é um caso do cliente desenvolver uma simpatia por uma solução bem estruturada (com uma abundância de siglas de som impressionante!) independente da intensidade do seu problema ou da relevância da solução para o seu contexto. O processo de raciocínio do cliente tende a ser “os nossos concorrentes já fizeram isso, a minha empresa anterior já fez isso e eles estão tendo um bom desempenho (percebendo o questionável relacionamento de causa-efeito); além disso, a aprovação orçamentária também pode ser obtida”. Isso motiva o cliente, mesmo que outros problemas mais urgentes aguardem solução.

Alternativamente, pode ser que os consultores durante a execução e a entrega de um serviço tenham identificado ou descoberto uma tênue expectativa e ampliado desproporcionalmente os requisitos, daí influenciando a sua credibilidade e aproximação com o cliente para programar um novo serviço. A outra razão pode ser o entusiasmo genuíno por um novo fornecedor que poderá vir a prestar serviço para a organização.

Frequentemente, a solução proposta é muito sofisticada e evoluida para a organização em questão. Mesmo que os sistemas estejam instalados, os benefícios esperados podem não aparecer, pelo negócio não os solicitar ou pelas práticas de trabalho atuais não os apoiam. Nós vemos diversos casos de sistemas de gerenciamento de informação sofisticados que foram instalados, mas que não estão sendo utilizados em função do esforço necessário para manter uma grande quantidade de dados atualizados no sistema não se justifica em termos de vantagem empresarial.

Uma versão mais simplificada da solução poderia ter sido muito mais apropriada para as necessidades do cliente. Nesses casos, o consultor saiu com o pagamento e a satisfação de ter fornecido um sistema no estado da arte, mas que nada mudou para o cliente. Em vez disso a imprudência do apoiador da iniciativa torna-se uma parte integrante do folclore da empresa. Pior, isso é incorporado à aprendizagem

organizacional, afundando diversas outras iniciativas de mérito e também fecha portas para os consultores por muito tempo.

Quando encontrar tal situação (Quadrante B), o consultor necessita atrair o cliente para um diálogo a respeito do problema que deve ser solucionado (propositalmente evitando discutir a solução em si) e estabelecer a comparação do custo e do benefício para solucionar esse problema. Essa discussão deve estabelecer a urgência e a prioridade de atender essa questão entre outros pontos. A seguir, pode ser possível sugerir ao cliente encarar essas questões sob um contexto diferente (escopo reconfigurado) ou empreender numa abordagem modular (passo-a-passo). Há muitos riscos em se empreender o projeto dessa forma, porque o cliente pode alterar sua perspectiva no meio do trabalho, o patrocinador motivado pode ser transferido, a solução pode não funcionar e a integridade profissional do consultor pode vir a ser questionada.

Ainda que solicitar informações a consultores seja comum, não trazendo nenhuma questão de ego ou de ética, algumas organizações ainda podem ser resistentes a fazer isso. As razões podem ser uma percepção da perda de imagem (aquela de especialista ou pioneiro), acreditar que a sua operação é muito específica para que terceiros possam agregar valor, aspectos de segurança ou uma experiência anterior amarga com consultores. Os consultores irão necessitar utilizar o seu juízo para decidir se persiste no caso ou retorna em um ambiente mais favorável.

Tendo se convencido sobre as expectativas descobertas, é o momento para o consultor passar para a fase 2, aquela na direção de definir as especificidades do projeto.

## Fase 2: Definindo as expectativas do cliente

Essa fase estabelece os limites do projeto e ao mesmo tempo relaciona as expectativas descobertas do cliente com os requisitos específicos.

Estas exigências requerem contribuições específicas dos Consultores e Clientes para ser elaborada sob uma estrutura institucional satisfatória e orientada pelas particularidades da tarefa.

A figura 1.4 define os três componentes da Fase 2, isto é definindo as expectativas.

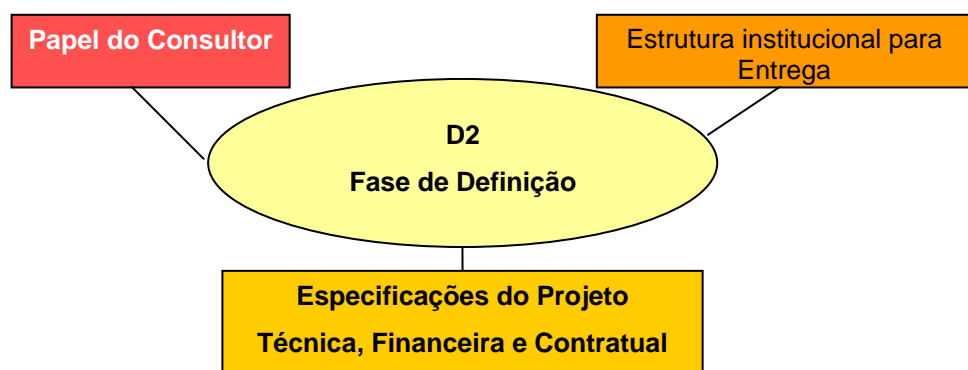


Figura 1.4: Os três componentes da definição de expectativas

**Definindo o Papel do Consultor:** Pode haver alguma confusão sobre isso? A resposta é sim, especialmente quando o cliente espera que o consultor desempenhe o papel de especialista enquanto o consultor acredita que o seu papel deva ser aquele de facilitador (orientador e guia). Se existe uma diferença de perspectiva sobre o papel do consultor, o cliente pode solicitar ao consultor pronunciamentos específicos e orientações prescritivas (adjudicando conflitos internos e distribuição justa de favores), enquanto o consultor re-enfatiza a necessidade de um processo consultivo de solução do problema e fornece um conjunto de opções deixando a escolha para o cliente. É claro que, mesmo se estiver interpretando um papel de facilitador, o consultor deve realizar a sua própria análise e apresentar alternativas com os seus méritos e limitações.

É importante para o consultor ter claro na sua mente o seu papel predominante, se ele é um *especialista técnico* ou um *facilitador de processo* e chegar a um acordo claro com o cliente sobre essa questão. A escolha do papel deve ser definida pelo tipo de contexto e pelo tipo de problema definido e não pelo estilo preferido do consultor ou pela conveniência do cliente. Algumas vezes, a definição do papel pode necessitar ser re-enfatizada através da afirmação clara das informações específicas que não devem ser esperadas do consultor.

Definindo claramente o papel do consultor com antecedência descrevem-se os termos do acordo, dos produtos e serve como uma referência para atender qualquer divergência na interpretação das responsabilidades específicas do cliente e do consultor durante a execução do projeto.

**Definindo a estrutura organizacional para a execução** É importante igualmente para o consultor que o cliente estabeleça uma estrutura organizacional apropriada para executar o projeto de consultoria. Isso envolve decidir quem irá liderar o esforço do lado do cliente e qual deve ser o mecanismo de monitoramento e coordenação. É importante assegurar que todas as partes afetadas e influenciadoras (outros fornecedores, subcontratados) estejam representadas na estrutura organizacional proposta com as suas responsabilidades bem estabelecidas e um mecanismo de coordenação adequado.

No caso do resultado final do projeto ser percebido como algo desagradável (enxugamento, privatização ou encerramento das atividades do negócio) ou como sendo algo que provavelmente irá afetar no todo ou em parte a organização, a iniciativa deve ser também liderada pela alta direção, pelo presidente ou pelo diretor geral da organização.

Líderes de segundo escalão, não importam quão competentes, tendem a ter limitações em função da falta de autoridade para comentar ou decidir sobre a organização como um todo.

**Definindo as Especificações do Projeto:** As especificações do projeto podem ser classificadas em termos de aspectos técnicos, financeiros e contratuais. Esse artigo considera somente os aspectos técnicos já que os outros dois aspectos são importantes o suficiente para serem apoiados por políticas, diretrizes da empresa e uma grande quantidade de normas internas. Aspectos técnicos envolvem o seguinte:

- ◆ Definição do termo de referência
- ◆ Definição dos produtos
- ◆ Definição do cronograma

**Definindo o Termo de Referência.** Para iniciar, o consultor necessita acabar com **o mito de considerar o “Termo de Referência” (TR) como o produto final esperado** do projeto. O objetivo específico do TR é capturar as expectativas do cliente em relação ao projeto. Normalmente o TR é considerado o escopo, o critério a partir do qual a conclusão do projeto de consultoria será avaliada/julgada. Ainda que seja verdade que os TRs são preparados com alguma idéia sobre o problema em mãos e alguma informação sobre a disponibilidade externa do tipo de especialidade para auxiliar a solucionar o problema, eles são no máximo a declaração de intenção do cliente, desenvolvida inicialmente para obter a aprovação orçamentária para o projeto e convidar proponentes.

Isso fica revelado na maneira na qual o TR está redigido e o número de itens sempre crescente dentro dele. Alguns TRs realmente parecem muito como componentes da metodologia e se definido de tal maneira restringem severamente os consultores em realizar ajustamentos na metodologia se as investigações assim exigir.

É do interesse do consultor definir o TR para refletir corretamente as expectativas do cliente. A melhor maneira para fazer isso é reunir-se com o representante de nível mais alto da organização e discutir o contexto sem referência ao TR. Pergunte por duas ou três questões específicas sobre quais são as maiores áreas com problema e em qual delas o cliente deseja que o consultor comece a trabalhar. Defina as principais áreas de preocupação e compare com o TR (se ele já lhe foi entregue) para assegurar-se que ele abrange aquelas questões.

Se não, leve ao conhecimento do cliente. Dessa forma o cliente estará em condições de estabelecer prioridades bem definidas. A menos que isso seja feito, a tendência do consultor é ou dispersar um esforço equânime entre todos os componentes do TR ou estabelecer prioridades que são mais influenciadas pelos seus próprios interesses e habilidades. Em certos casos a maneira como os TRs são redigidos deixam muita margem para interpretação, especialmente em termos da **Especificidade das Recomendações**. Qual é o nível no qual as recomendações devem ser feitas: organização, divisão, grupo, projeto, individual?

Para um projeto de consultoria relacionado com estratégia empresarial, aonde as recomendações devem parar: na identificação da necessidade de diversificação, nas áreas possíveis de diversificação, na estratégia para diversificação, em possíveis parceiros para empreendimentos conjuntos (joint ventures), na abertura do capital; a lista pode continuar. Para uma estratégia de TI, ela pode significar o exame da necessidade de ERP, identificação de módulos, funcionalidades, ERP apropriado, fornecedor adequado, custo ou um subconjunto disso.

Para melhor atender essa questão, converta os componentes da TR em um conjunto de questões e obtenha a aprovação do cliente sobre o escopo e a totalidade da lista. Explique claramente os detalhes necessários para assegurar que nenhuma dúvida persista sobre a especificidade das recomendações esperadas. O cliente pode acrescentar mais ou suprimir algumas questões como algo que não é necessariamente parte do projeto, mas uma vez aceito, essa lista torna-se uma referência importante para o resto do projeto. Isso será o critério comum de avaliação para julgar o resultado do projeto. Se não for feito no estágio de pré-proposta, faça esse exercício dentro do primeiro mês do projeto e inclua o resultado no relatório inicial.

Entre as várias **espectativas não declaradas**, a que necessita de um esclarecimento é da responsabilidade do consultor em relação à transferência de conhecimento e habilidades (desenvolvimento de competências) e o suporte ao novo sistema implementado. É de interesse do consultor que o cliente desenvolva capacidade e qualificação interna suficiente para se manter sozinho quando o consultor for embora. Entretanto, esse esforço tem os seus custos e deve ser planejado e negociado antecipadamente. Se o TR não cobre esta questão, é importante ter isso explicitamente declarado.

**Definindo os Produtos:** Algumas vezes um grande número de produtos a serem gerados reflete a necessidade de controle do cliente em cada etapa ou a crença de que o custo elevado da consultoria só pode ser justificado através de um grande número de produtos.

A razão financeira pode ser o desejo do cliente de distribuir os pagamentos em cada um dos diversos marcos. É importante discutir com o cliente o objetivo técnico de cada produto a ser gerado. O propósito de cada produto a ser gerado é fornecer uma oportunidade para a organização tomar conhecimento do progresso do projeto, dos resultados intermediários e isso envolve o comprometimento de recursos e gerenciamento do tempo por parte do cliente.

Algumas vezes, entretanto, o número de produtos a serem gerados é tão grande e a sua apresentação tão freqüente que pode não ser possível para o cliente devotar a atenção e o tempo adequado, comprometendo os objetivos dos produtos intermediários.

Parece que o tempo da alta direção é sempre muito exíguo e ocupá-lo com os produtos intermediários tornam-se uma restrição para o coordenador do projeto. Entretanto, cada produto aumenta o esforço de documentação e contabilização de ambos os lados.

É melhor analisar criticamente o propósito de cada produto, o seu escopo e a sua forma (relatório ou apresentação) com o cliente no estágio inicial e remover qualquer um que seja desnecessário. Uma opção pode ser fornecida para permitir que o cliente acrescente produtos durante o desenvolvimento do projeto se ambas as partes sentirem essa necessidade. Pois nem todos os produtos necessitam necessariamente envolver um compromisso financeiro associado.

**Definindo o Cronograma.** É raro um cliente que não faça uma estimativa de tempo para o projeto que não seja pelo menos 40% menor do que a estimativa do consultor. Uma razão pode ser a diferença na compreensão do TR e a especificidade das recomendações. Esse problema deve ser solucionado nesta fase.

Se a diferença nas estimativas ainda persistir, ela pode ser um reflexo da implicação financeira da duração do projeto, que funciona de forma diferente para o cliente e para o consultor.

O fato das propostas financeiras serem baseadas no esforço de homem/mês (por sua vez relacionado à duração do projeto) e o valor hora, é do interesse do cliente subestimar o homem/mês e o consultor superestimar. Isso se torna claro, uma vez que o projeto tenha iniciado e o consultor reconhece que o cliente está desejando conceder extensões e mudar as datas finais, mas sem a elevação de preço.

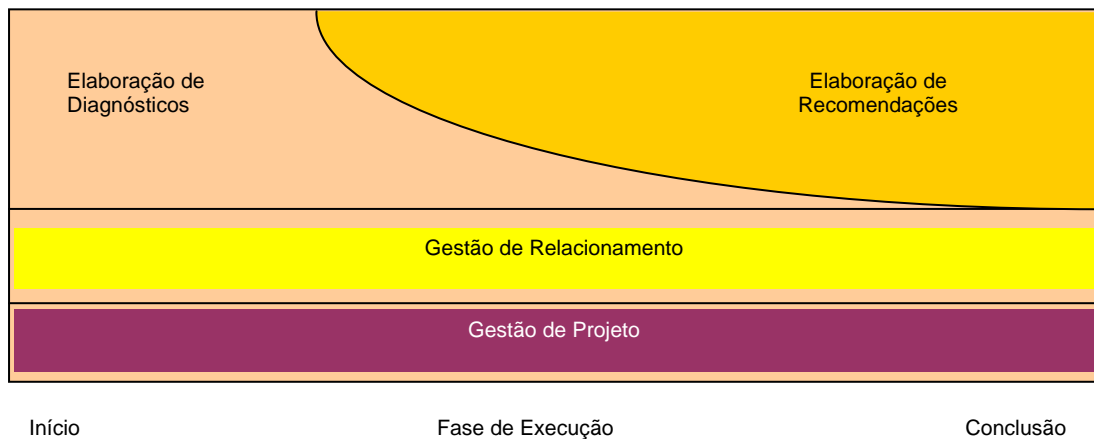
Apesar das diversas formulas pretenciosas e promissoras, eu ainda acredito que muita intuição e experiência estão envolvidas nas estimativas de prazo. Quando as estimativas de prazo são



significativamente diferentes, pode-se considerar a negociação de preço e de esforço separadamente da duração do projeto.

Há limites até quanto um cronograma pode ser encurtado, não importa quantos recursos estão sendo alocados no serviço. Quanto mais dependências fora do domínio de controle do consultor, mais é necessário o instrumento para a absorção de impactos. Às vezes, incluir períodos intermediários de inatividade do consultor enquanto o cliente elabora a sua resposta, pode ajudar a conter o custo dentro da duração total definida. Esses períodos de inatividade não necessitam ser predefinidos no cronograma, mas o período total pode ser indicado.

## Fase 3: Entregando as Expectativas do Cliente



**Figura 1.5: Componentes da Fase de Execução**

A fase de serviço inicia com a assinatura do contrato e encerra-se com o recebimento do pagamento final do cliente. A figura 1.5 descreve os diferentes componentes da fase de entrega. Os componentes de gestão de projeto e de gestão de relacionamento ocorrem através da fase de execução. As empresas de consultoria encaram na maioria das vezes o seu serviço como projetos e desta forma desenvolveram ferramentas razoavelmente padronizadas e sofisticadas para rastrear recursos, custos e produtos a serem gerados. Daí o componente de gestão de projeto da fase de entrega não ser discutido aqui. Entretanto, existem peculiaridades em outros componentes que necessitam ênfase e isso é discutido brevemente a seguir.

**Gestão do Relacionamento.** O relacionamento cliente-consultor é uma relação lateral baseada na equidade e na parceria na qual cada um interpreta o seu papel predefinido.

Ela necessita atenção especial para assegurar que o relacionamento não degenere numa relação do tipo cliente-subordinado. Vários clientes estão acostumados com uma postura de comando e controle. Esses clientes ficam desconfortáveis com esse tipo de relacionamento. Assim

o ônus pela gestão desse relacionamento ao longo do projeto recai sobre o consultor.

Os consultores devem demonstrar sinceridade, confiança e competência profissional nas primeiras interações com o cliente, de modo a conquistar a sua confiança e ser tratado como parceiro no relacionamento diferentemente dos outros contratados, fornecedores, empresas terceirizadas ou auditores externos.

Uma vez que o relacionamento está estabelecido, o consultor deve ter disciplina e autocontrole suficiente para evitar influenciar a dependência do cliente ou usurpar o seu poder. O consultor necessita ter autoridade com o cliente e não acima ou abaixo dele. Meu teste básico para saber se um relacionamento correto está instituído é quando qualquer um de nós (cliente e consultor) está igualmente confortável para alterar um compromisso, se nós não estamos 100% preparados para a tarefa definida para a reunião.

Um sinal a mais de um relacionamento saudável é que o consultor não aceita obedientemente (quase automaticamente) cada demanda que venha a ser feita; nem ele espera que o cliente se comporte dessa maneira. Enquanto estiver preparando as atas de reunião após cada encontro, o consultor pode fornecer alguma idéia dos aspectos comportamentais e emocionais do encontro de forma a captar quaisquer sinais antecipados de mudança de equilíbrio.

**Elaboração de diagnósticos:** A natureza do projeto, o papel do consultor e a metodologia devem ditar a extensão do diagnóstico a ser empreendido. Apesar disso, os consultores algumas vezes investem em diagnósticos com rendimentos decrescentes.

Como consultor, ninguém pode conhecer a organização tão bem quanto o seu pessoal interno. O consultor deve se concentrar em trazer o conhecimento técnico para domínio do problema, desenvolver hipóteses e testa-las. O cliente e o seu pessoal interno devem apontar qualquer hiato na compreensão de aspectos específicos da empresa.

Essa é a razão do porque é importante obter a aceitação formal (assinatura) do cliente para as bases (por ex.: aceitação geral e validade dos dados) do diagnóstico e da análise antes de compartilhar o resultado desse estudo.

***Em função disso, por que o consultor ainda investe tempo excessivo na análise da organização interna?*** As razões para isso são tão interessantes quanto elas são reveladoras. Algumas vezes a coleta de dados detalhados é empreendida para aumentar a confiança do cliente que a solução é apropriada (ou adequadamente adaptada) para as suas necessidades organizacionais, que levará em conta as peculiaridades da sua organização; muitos clientes parecem ser demasiadamente sensíveis em relação a isso. Em muitos casos, o volume de material coletado pode representar uma medida equivalente que demonstra o esforço empreendido, os relatórios complicados e a justificativa para os honorários elevados.

As reuniões não são somente realizadas para obter dados, impressões e visões, mas também para assegurar que todas as pessoas importantes e os stakeholders permaneçam de bom humor e lhes seja assegurado a oportunidade de contribuir.

Essas ações podem ser justificadas como uma resposta à realidade política da organização, mas elas não devem ser muito extensas porque elas têm um custo. Entretanto, algumas vezes os consultores

tendem a ampliar a fase de coleta de dados para ganhar tempo para procurar por uma outra solução.

Existem limites para aonde a análise pode levar o consultor (na maioria dos casos não mais aonde ela leva o cliente) e é a criatividade e a experiência que preenche a lacuna entre a análise e as recomendações.

Mas quando que ocorre a síndrome da paralisia de análise, o consultor deve reconhecer o obstáculo intelectual que alguém está enfrentando, e solicitar ajuda para outros consultores (outros especialistas na sua empresa) e determinar se o problema é insolúvel de origem ou se a equipe de consultoria não tem a capacidade, a experiência e a criatividade adequada para solucionar o problema. A ação subsequente torna-se evidente (também do mesmo modo conclui o projeto, redefine o escopo ou redefine a equipe), mas deve ser conduzida com completa autenticidade e o mais cedo possível.

**Elaboração de Recomendações:** Existem às vezes várias soluções possíveis disponíveis para atender a questão e mesmo se o cliente concorda com o consultor com relação à natureza e a extensão do problema, ele pode não aceitar a solução proposta.

A elaboração de recomendações exige grande sensibilidade contextual por parte dos consultores, especialmente em três áreas:

- ◆ **Apetite do cliente pelo risco**
- ◆ **Nível de conforto do cliente com a tecnologia**
- ◆ **Práticas organizacionais predominantes**

**Apetite do cliente pelo risco:** Nestes dias de reformas, nós recentemente sugerimos uma opção de reestruturação para uma organização governamental, que poderia ter gerado ganhos significativos para todos os stakeholders. O plano estava bem apoiado em argumentos racionais e lógicos assegurados para um período extenso em todos os níveis dentro da organização.

A proposta foi apresentada aos funcionários mais graduados do governo e eles pareciam estarem convencidos sobre o mérito, até um deles perguntar: “Alguém já implementou isso, em algum lugar?” e enquanto eles não receberam um “Sim”, o seu entusiasmo em relação à proposta evaziou-se.

Eles não estavam simplesmente prontos para experimentar; para eles o risco associado de trabalhar sem nenhum precedente era muito grande. A mesma aversão ao risco é frequentemente observada nas empresas do setor privado, especialmente empresas que estão indo muito bem. A consequência de insucesso sendo mais severa (fatal), o setor privado pode arriscar uma mudança quando persiste no presente a indicação de um perigo iminente.

Entretanto, eles também procuram se assegurar de situações anteriores mesmo que elas sejam de setores fora do seu ramo de atividade específico (as empresas do ramo de aviação aprendem com as empresas do setor de hotelaria). Essa aversão em correr risco e de mapear um novo território é a razão das Melhores Práticas se tornarem tão populares.

É importante que o consultor avalie nos primeiros contatos qual é o **apetite do cliente em relação a correr riscos e as novas idéias**, de outro modo uma solução radical ao final pode não vir a ser aceita pelo cliente. O histórico das iniciativas do cliente e da sua reputação no setor oferece alguma indicação sobre a sua capacidade de assumir riscos e

isso pode ser confirmado novamente elaborando algumas propostas audaciosas para o cliente durante a conversação nos estágios iniciais.

**Nível de conforto do cliente com a tecnologia:** A tecnologia da informação pode auxiliar uma empresa a melhorar a documentação e a comunicação, aumentar a eficiência dos seus processos internos ou fornecer uma vantagem competitiva estratégica.

Diferentes empresas estão em diferentes estágios tecnológicos e as razões podem ser específicas do setor ou da empresa. Propor soluções para equipes gerenciais super entusiasmadas (com recursos para serem comprometidos), que estejam além da capacidade de absorção da empresa pode ser uma loucura financeira à longo prazo.

Os consultores devem apontar os requisitos para uma absorção tecnológica bem sucedida, incluindo os recursos, o comprometimento da direção, os riscos associados e estarem apropriadamente convencidos sobre a justificativa empresarial da solução proposta antes de recomendá-la ao cliente.

**Práticas organizacionais predominantes:** Cada organização possui o seu próprio conjunto de práticas; o modo como as coisas são realmente feitas naquela organização. As práticas são o resultado do histórico organizacional, do processo evolucionário e das preferências dos controladores. Elas representam uma negociação equilibrada entre interesses conflitantes e grupos de pressão com poder na organização.

Algumas vezes quando as recomendações são declaradas como impraticáveis uma das razões é que elas desafiam as práticas predominantes.

Pode ser que o cliente não deseje perturbar a organização atual, podem criar-se problemas maiores do que aqueles que se está procurando solucionar.

Os consultores devem manter em mente a interconectividade e a interdependência dos vários elementos organizacionais. Desafie as premissas, mas com senso de empatia em relação ao que existe.

Práticas incrustadas levam tempo para serem mudadas. Os consultores podem realmente beneficiar-se considerando a natureza, a razão e a força das práticas predominantes (além das políticas e dos procedimentos) enquanto está definindo as “variáveis” e as “restrições” para a geração de soluções.

As recomendações devem ser as razões para as mudanças nas práticas, através de planos de transição que permitam recursos adicionais, flexibilidade no cronograma e o abrandamento das medidas de desempenho de curto prazo. Muitas vezes os gerentes operacionais não são contra as recomendações, mas sim contra o mecanismo de implementação e o cronograma.

A necessidade de sensibilidade contextual exige do consultor a adoção de uma orientação de processo durante o projeto. Por isso a ênfase na literatura em se dar atenção igual para o processo de evolução das recomendações como o conteúdo das recomendações.

Diversas técnicas padrões de envolver o cliente numa solução conjunta dos problemas são conhecidas e podem ser adequadamente escolhidas.

As recomendações desenvolvidas através de um processo deliberado e colaborativo com sensibilidade contextual suficiente têm uma alta probabilidade de serem aceitas. Ao mesmo tempo, uma vez ou outra,

todo consultor encontra um cliente que aceita qualquer coisa. Como consultores, nós devemos ser cautelosos para não ser atraídos para a armadilha de tomar atalhos para tais clientes.

Algumas vezes, o coordenador do cliente é novo na área de conhecimento da consultoria e possui um nível de competência técnica muito baixa para avaliar a qualidade do resultado gerado pelos consultores; em tais situações até mesmo um trabalho abaixo do padrão pode passar. Alternativamente, o cliente pode não ter fé e nem interesse no projeto de consultoria mais vai em frente diante de algumas compulsões. Em qualquer um dos casos, os consultores devem se fixar nos padrões internos de qualidade profissional.

Existem outras pessoas mais exigentes, competentes e interessadas na organização do cliente, que podem julgar o resultado mais tarde no final do dia. Em um caso, onde nós estávamos envolvidos no fornecimento de uma solução tecnológica, o coordenador do cliente não se sentia confortável com a tecnologia da informação e poderia aprovar a maioria dos produtos sem muita dificuldade.

Era mais difícil ter os produtos aprovados pelo nosso especialista interno de qualidade do que pelo cliente. A tentação de tirar vantagem da ignorância do cliente e tomar atalhos foi severamente restringido pela presença dessa barreira intolerável chamada de revisão de controle interno. Mas o mérito do sistema foi reconhecido na parte final do projeto, quando o coordenador do projeto do lado do cliente foi substituído por um especialista no assunto, especialmente contratado para orientar o projeto no seu encerramento e implementação.

Nesse exemplo torna-se claro que a qualidade do produto de consultoria deve ser sempre o maior dos dois: os padrões de qualidade profissional do próprio consultor e as expectativas do cliente.

O mais importante, o trabalho realizado pelo consultor é um reflexo permanente das suas habilidades e é a sua melhor oferta de marketing.

Ninguém irá lembrar das razões e das restrições situacionais sob as quais o trabalho foi elaborado, mas a solução será julgada eternamente pela sua qualidade. Esse perigo é onipresente sempre que um consultor aceita grandes tarefas com um orçamento de poucos recursos, sob forte pressão competitiva. O fato de o projeto ser parco em recursos não é uma razão suficiente para justificar a não conformidade em termos de qualidade.

As pessoas que avaliam os relatórios de consultoria não se preocupam em observar o custo, o esforço homem/hora ou as limitações situacionais sob as quais o trabalho foi realizado, mas esperam um resultado da melhor qualidade possível. Tomar atalhos e fazer concessão na qualidade é perigoso.

## Conclusão

Esse artigo define o negócio de consultoria a partir da perspectiva das expectativas do cliente. Existem desafios específicos enfrentados pelos consultores durante as fases de descoberta, definição e execução dos projetos. E qualquer desafio tratado inadequadamente em qualquer fase tem um impacto disfuncional nas fases posteriores.

Portanto, esses desafios específicos devem ser reconhecidos e atacados. Alguns desses aspectos tendem a ser não considerados, se

o projeto de consultoria é gerenciado utilizando somente o paradigma de gestão de projetos. O artigo identifica alguns dos vários desafios emergentes e estratégias possíveis. Os desafios reais que emergem irão depender do escopo da consultoria (organizacional ou funcional), o tipo de cliente (setor privado ou público), do contexto operacional (economias desenvolvidas ou em desenvolvimento) e a experiência anterior do cliente e dos consultores envolvidos. Qualquer que seja o caso, os consultores necessitam estar equipados para lidar com os desafios esperados e inesperados durante o desenvolvimento do projeto. Afinal, o *negócio de consultoria* é tudo relacionado às expectativas do cliente!

---

**Sobre o autor:**

Tushar Khosla é um especialista em gerenciamento que trabalha nas áreas de consultoria estratégica e organizacional. Ele trabalha na *Tata Serviços de Consultoria* e atualmente está baseado em Nova Deli. Ele tem prestado serviços de consultoria para instituições governamentais, agência multilaterais de financiamento e empresas do setor privado, principalmente no setor de infra estrutura. Atualmente, ele está envolvido com o Programa de Modernização Governamental do Governo de Kerala, Índia. Para discussão e comentários sobre o texto acima, por favor escreva para [tushar.khosla@tcs.com](mailto:tushar.khosla@tcs.com) ou [tusharkhoslam@hotmail.com](mailto:tusharkhoslam@hotmail.com).

Pesquisa e tradução de Sérgio Mylius da Silva, revisão e editoração de Helio Enir Marodin. Ambos são diretores da Mylius & Marodin – Gestão de Projetos. Mais textos como esse você poderá encontrar na biblioteca virtual do site [www.myliusemarodin.com.br](http://www.myliusemarodin.com.br)