

BSFEAC

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

Faculdade de Economia, Administração, Atuárias, Contabilidade e Secretariado – FEAACS
Departamento de Contabilidade

CONSULTORIA

UM PROCESSO DE APERFEIÇOAMENTO EMPRESARIAL

ANASTÁCIA CARNEIRO SILVA

**Monografia apresentada para obtenção da graduação no curso de Ciências
Contábeis da Universidade Federal do Ceará**

Orientador

Prof. Pretextato Salvador Q. G. de O. Mello

Fortaleza – Ce

- 1998 -

Esta monografia foi submetida à apreciação da banca examinadora constituída pelos professores abaixo nominados, como parte dos requisitos necessários à obtenção da graduação em Ciências Contábeis, outorgada pela Universidade Federal do Ceará, e encontra-se à disposição dos interessados na biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que seja feita em conformidade com às normas de ética científica.

ANASTÁCIA CARNEIRO SILVA

Monografia aprovada em: 01/007/98.

Prof.: ~~Pretextato~~ Salvador Q. G. de O. Mello

Nota:

Prof.: Armando César Feitosa

Nota:

Prof.: Paulo Pessoa de Brito

Nota:

AGRADECIMENTOS

A Deus, sem o qual eu nada seria.

A minha mãe Socorro, sempre presente com seu apoio, carinho e dedicação.

Em especial à Adriano, que me apoiou em todos os momentos, inclusive na elaboração do trabalho.

Aos meus mestres.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	03
2. Capítulo I – Consultoria.....	07
2.1. O Consultor e a Organização.....	12
2.2. Consultoria Interna e Externa.....	17
3. Capítulo II – A Consultoria e a Organização.....	21
3.1. O Papel do Consultor na organização.....	22
3.2. As Fases da Consultoria.....	25
3.3. Balanço Patrimonial.....	34
3.4. Demonstração de Resultados do Exercício.....	36
4. Capítulo III – O Perfil Atual da Consultoria no Brasil.....	44
4.1. Os Estilos de Consultores.....	45
4.2. As Empresas-Júnior.....	52
4.3. Consultoria e Ética.....	56
5. Conclusão.....	60
6. Bibliografia.....	64

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, temos acompanhado um processo de mudanças no contexto das organizações, processo esse voltado à incorporações de novas tecnologias (de produção e gestão) e à ampliação das competições com êxito no mercado.

Com essa evolução a consultoria passou a fazer parte do contexto político, econômico e social dos países desenvolvidos e em processo de desenvolvimento. Ao aconselhar, recomendar ou mesmo prestar qualquer informação ou esclarecimento à alguém que precisa, agimos como consultores.

O consultor é aquela pessoa que se encontra numa posição de influenciar um indivíduo, um grupo ou organização (clientes), embora não possua poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação: Ser um consultor é ter em mente um objetivo de alcançar mudanças ou pelo menos tentar, melhorando desta forma, uma dada situação dentro da organização – cliente, sem, no entanto, assumir um controle direto. O consultor não tem controle e nem autoridade sobre a organização, daí ser a consultoria uma profissão difícil, sistemática e disciplinada, pois tem a obrigação de exercer influências e impactos sem ter um controle direto.

Obter influência sobre a situação a ser trabalhada é o objetivo central da consultoria, pois é satisfatório saber que suas experiências e recomendações foram aceitas.

A consultoria abrange diversas áreas permitindo diferentes padrões de especificação: financeira, marketing, produção, processamento de dados,

planejamento estratégico e tributário, auditoria, serviços de saúde. A consultoria é um serviço de informações e aconselhamentos, a altura de qualquer pessoa que possua uma especialização profissional, que tenha autoridade direta sobre o uso de sua especialização, desejo e habilidade essenciais para resolução de problemas.

A atividade de consultoria pode ser estabelecida como um método de melhoria das práticas de gestão da empresa, isto é, uma alternativa bastante eficaz para as empresas que buscam mudanças no seu contexto organizacional e redução de custos.

Nos últimos anos, o crescimento das organizações sociais e de serviços desenvolveu um potencial de mercado bastante considerável para a consultoria, que oferece serviços de orientação empresarial e de gestão; com isto os consultores passaram a ser chamados em todos os setores em que exista um problema organizacional, ou seja, em todos os setores organizados da atividade humana.

Não existe faculdade especializada na formação de consultores, na verdade, talvez este seja um dos motivos que torna essa profissão desprestigiada, muitas vezes, confundidos como meros auxiliares, no entanto, os consultores geralmente são pessoas idealistas e de espírito empreendedor que conduzem os seus clientes a arriscada arte de gerenciar em direção às mudanças.

Com o desenvolvimento econômico e tecnológico cada vez mais aprimorado, toda e qualquer empresa para se tornar mais competitiva, necessita de uma política de qualidade bem definida com meta e objetivos taxativos. A consultoria proporciona essa condição, porque tenta ofertar boas alternativas de

negócios para as organizações. O consultor tem a responsabilidade de criar e comunicar uma visão da empresa e o seu destino para o cliente e isto requer bastante conhecimento. O consultor deve estar sempre a frente de seu tempo, mantendo-se atualizado diante do progresso de novas técnicas informando e auxiliando os seus clientes a implementar suas idéias.

Quando o cliente se utiliza da consultoria é porque acredita que ela seja capaz de contribuir com algo que esteja faltando em sua organização. Quando uma instituição não possui pessoal capacitado para solucionar problemas com êxito, o consultor é convidado a usar certas técnicas e novos métodos nos quais seja um perito.

Muitas vezes, nas organizações, até mesmo os melhores funcionários podem estar demasiadamente influenciados em virtude de seu envolvimento pessoal com as tradições já existentes e os hábitos bastante enraizados e, para conseguirem uma visão clara do problema os executivos contratam os serviços de consultoria, dada a sua condição de independência, mantendo-se neutro e imparcial em situações nas quais ninguém da organização conseguiria ser.

Dentro deste quadro surge o presente trabalho que versará sobre: “Consultoria: Um Processo de Aperfeiçoamento Empresarial”. Procurou-se dar maior atenção as principais habilidades para uma consultoria eficaz, a relação entre consultor - cliente, os problemas que enfrentam no exercício de suas atividades e ainda, os pré-requisitos para se alcançar um excelente convívio entre consultor e cliente.

A escolha do tema repousa no fato de se querer estudar o resultado das organizações que optaram pela contratação de serviços externos, na qual não se

tem, ou não é interessante ter permanentemente na empresa e que tiveram seus problemas organizacionais solucionados ou mesmo reduzidos. O trabalho foi dividido em três capítulos :

O primeiro capítulo apresenta a base conceitual para o trabalho onde pretende-se definir o papel da consultoria nas organizações, as suas origens com o objetivo de facilitar o entendimento para a aceitação dessa nova fase de mudanças no contexto econômico de produção e gestão empresarial.

O segundo capítulo expõe a evolução do papel do consultor no contexto político e econômico dos países, mostrando a sua fundamental importância na reconstituição de empresas que se sentem enfraquecidas. A ênfase consiste na participação indispensável do consultor nas organizações que se encontram desorientadas. Os consultores estão relacionados com a elaboração e a difusão de técnicas administrativas, métodos e tecnologias, potencializando a competência gerencial e a capacidade competitiva da organização.

O terceiro capítulo dedica-se ao programa de consultoria analisando seus impactos e conseqüências dentro das organizações. A sua eficiência dentro dos setores em que exista um problema organizacional a ser solucionado e os objetivos a serem alcançados quando se estabelece o contato entre consultor - cliente, ressaltando a importância do comprometimento das partes com o todo da organização.

Por se tratar de um assunto muito amplo e recente, principalmente no que diz respeito a consultoria contábil no Estado do Ceará, esta monografia consiste numa pequena contribuição que poderá servir como ponto de partida para futuras indagações a respeito dessa profissão brilhante e corajosa.

2. CAPÍTULO I

CONSULTORIA

A arte de consultar teve seus primeiros indícios após a Revolução Industrial, época em que houve o desenvolvimento dos processos de fabricação do aço na Inglaterra e Estados Unidos da América (1857). O desenvolvimento fabril foi muito importante, pois passou do artesanato para as novas usinas e fábricas.

Um dos primeiros consultores empresariais foi Frederick W. Taylor. Ao trabalhar como simples aprendiz de uma empresa (Midvale Steel Company da Filadélfia - 1878), conseguiu se destacar e com isto evoluiu na escala hierárquica da organização.

Taylor estudou os problemas de produção da Midvale e em 1896, ingressou em outra empresa, a Bethlehem, onde tentou aplicar suas idéias. Revolucionou os conceitos de desperdícios, bonificações, divisão de trabalho e publicou mais de 50 (cinquenta) estudos sobre métodos de trabalhos, máquinas e ferramentas, patenteando-os nos Estados Unidos da América.

Em 1900 começou a apresentar seus trabalhos e alguns fatos ficaram marcados na empresa Bethlehem como:

- Modificação do sistema de movimentação de lingotes (barra de ferro fundido) e realizou com 140 (cento e quarenta) funcionários o que antes exigia um total de 400 (quatrocentos), após três anos de trabalho;

- Com sua obra “ Shop Management”, chamou a atenção dos administradores, devido a uma maior dedicação a filosofia de dirigir;

- Em 1901, recebeu participação financeira do órgão americano de registro de patentes (U.S. Patente Office), pelo uso de seus inventos e retirou-se do dia-a-dia da fábrica criando seu próprio escritório de Consultoria.

Trabalhos que chegavam a demorar oito anos, serviam de fonte de experiência e dados para relatos em assembleias. Ao consultor cabia a função de descobrir o problema e solucioná-lo. Com isto, empresas falidas foram recuperadas. Os conceitos estruturais da organização eram o alvo das mudanças.

O trabalho dos consultores no Brasil iniciou-se na cidade de São Paulo, quando lá o surgimento de empreendimentos nacionais e estrangeiros vislumbram uma cidade industrialmente promissora e potencialmente adequada à instalação de unidades fabris, em virtude da infra – estrutura reinante naquela época em um mercado consumidor certo.

José Guilherme Pimenta Araújo (e outros), em trabalho coletivo da disciplina “ Diagnóstico Empresarial”, do curso de mestrado em Administração da UECE (DEZ/92) diz:

“As economias de livre concorrência foram o berço do processo de Consultoria”.

As auditorias e balanços necessários ao controle das matrizes estrangeiras, a seleção do melhor investimento em máquinas e equipamentos motivaram o surgimento das empresas de consultoria no Brasil, principalmente, no eixo Rio – São Paulo.

A consultoria passou por vários estágios de desenvolvimento. Por volta de 1920, os serviços de consultoria limitavam-se quase que completamente à área de produção - estudo de trabalho ... Em seguida as áreas de Contabilidade, Administração de Pessoal e Relações Humanas começaram a ser exploradas.

As primeiras “consultorias” genuinamente paulistas residiam assim em levantamento de recursos financeiros, abertura de firmas e escrituração contábil.

As consultorias porém, formam hoje um grupo expoente de profissionais que após adquirirem conceito positivo em mercado cativo e/ou reconhecimento nacional/internacional, executam suas tarefas, com modernas ferramentas.

O trabalho de profissionais autônomos e/ou prestadores de serviços, excluídos de grandes empresas, após a crise brasileira (e mundial) dos anos 80, favoreceu as empresas de porte médio/grande, que procuraram alguns técnicos para serviços específicos.

Sem dúvida o aconselhamento correto a um custo assimilável pelas organizações brasileiras, forçou os consultores a se associarem e, neste período, muitas consultorias e auditorias foram criadas.

Funcionários do governo federal, conhecedores da máquina pública e aposentados (ou afastados), iniciaram, também, esse serviço de aconselhamento às empresas, quer em parcerias com escritórios já formados ou, criando os seus. Assim temos o ex-ministro Mailson da Nóbrega (MCM – consultores associados Ltda/ São Paulo); a SBS Consultoria/Brasileira; Planos – Consultoria financeira Ltda, pertencente ao Dr. Marcílio Marques Moreira, e a Modus Logística do consultor Sr. Marcos Issac (São Paulo).

Hoje, o país possui um efetivo quadro de consultores de empresas, muito experientes e conceituados. O eixo Rio – São Paulo lidera o ranking nacional, mas todo estado brasileiro tem suas equipes já formadas (e em formação), e toda grande consultoria americana tem filial no Brasil.

De acordo com o Instituto de Consultores de Organização do Reino Unido (Apud Kubr 1986, pag. 03), define a Consultoria como sendo “ um serviço por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito a política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações”.

A Consultoria é uma atividade específica de aconselhamento, que exige uma habilidade relevante do profissional na resolução de problemas organizacionais. Trata-se de um processo de busca ou prestar assistência profissional.

É exercida com mais ou menos intensidade à medida em que a economia assume maior grau de desenvolvimento a exigir dos agentes econômicos uma relação de mais completa interação e, especialmente, quando as empresas operam em ambiente competitivo.

Com essa competitividade da economia é que a consultoria empresarial recebe uma longa faixa de atenção, prestando serviços diversos com grande abrangência em todos os setores econômicos - indústria, comércio e serviços, tanto nas empresas públicas quanto nos estabelecimentos privados, residindo nestes últimos seu principal mercado.

Uma consultoria empresarial ocorre, portanto, em todas as áreas e segmentos da empresa atuando na estrutura e processo administrativo-organizacionais, na localização de um empreendimento, na formulação da política mercadológica e comercial além da consultoria voltada para o lado operacional produtivo e, ultimamente, muito em pauta, as de natureza comportamental, centradas nas mudanças dos seres que compõem as células empresariais. Dentro destas áreas, encontra-se uma infinidade de empresas de consultoria trabalhando de forma global ou de maneira específica ou especializada.

Em Fortaleza, este tipo de serviço de apoio às empresas tem-se caracterizado, nos últimos anos, por um registro de incremento de demanda que, de certa forma, é explicada, pelo recém acontecimento de abertura da economia brasileira, com reflexos em todas as empresas, e pelo movimento da globalização das relações econômicas que, por sua vez, exige maior poder de competitividade dos agentes produtivos. Uma unidade competitiva tem, necessariamente, de estar sempre bem informada sobre mudanças de gestões, de processos, de novas tecnologias, daí advindo, então, a maior necessidade de interveniência do consultor, provocador de mudanças na empresa, com objetivo de que venha a obter melhor desempenho e excelência.

Presentemente, o Estado do Ceará conta com um universo de 102 mil empresas, 80% (oitenta por cento) localizadas na capital. Por outro lado, sabe-se que a quase totalidade desse número é composto por pequenos negócios que, por esta razão, não devem ser descartadas como formadoras de uma demanda potencial da ótica ou do tipo de consultoria a ser ofertada no mercado. Se especializada, ou voltada para certos nichos mercadológicos, seu mercado será então formado por médias e grandes empresas.

Outros elementos que apontam para as perspectivas promissoras da consultoria no Estado do Ceará são a atual política de modernização e industrialização do Estado, com a implantação de dezenas de novas empresas de médio e grande porte, parte no interior do Estado e o restante na própria área metropolitana de Fortaleza. Além deste fator, vê-se ainda um forte movimento direcionado a colocar em movimento atividades vocacionais de Fortaleza e do Estado, como por exemplo, o turismo e a indústria têxtil, em situação de maiores proporções no cenário nacional.

Há de ressaltar-se, também, o atual estágio de crescimento e evolução por que passa a economia cearense, em que foi constituído a poucos quilômetros de Fortaleza, um novo Pólo Industrial, no município de Horizonte e projetos ambiciosos implantados - construção do novo Aeroporto Pinto Martins, em Fortaleza, e do Porto de Pecém em São Gonçalo do Amarante. Estas duas obras adicionadas a outras como a infra-estrutura de estradas e saneamento do litoral leste do Ceará, com certeza, provocarão um maior ritmo nas atividades econômicas do Estado e todos estes fatos sinalizam para melhores perspectivas para o setor terciário da economia, inclusive para as empresas dedicadas à consultoria empresarial.

2.1- O Consultor e a Organização

Os consultores não são procurados para dirigir organizações ou para tomar decisões delicadas. Uma pessoa torna-se consultor no pleno sentido do termo, quando acumula considerável conhecimento de diversas situações e problemas administrativos e quando adquire capacidade de resolver problemas. É característica dos consultores que, ao longo dos anos, passam por diversas

organizações e aprendem como usar a sua experiência de missões anteriores para resolver novas missões.

Costuma-se dizer que o trabalho de um consultor começa no momento em que algo é julgado insatisfatório, passivo de modificações e se encerra, quando no momento em que ocorre a mudança, mudança essa que deve ser encarada como uma melhoria.

É difícil para um executivo admitir que a sua empresa tem problemas e que ele não sabe como administrá-los; para o gerente admitir a necessidade do outro costuma ser como admitir a própria incompetência. Quando se precisa de ajuda o assunto é abordado discretamente, sem assumir publicamente que existe um problema. Na consultoria organizacional é evidente a competição existente entre consultores e gerentes. somente os melhores gerentes e consultores estão prontos para admitirem a necessidade um do outro.

Em geral, contratar os serviços de uma consultoria é considerado admissão de fracasso pessoal. É essencial portanto, que consultores e gerentes, tenham consciência da diferença de papéis que as pessoas assumem quando se tem o controle e quando não o tem.

Consultoria não é um serviço que fornece soluções miraculosas para difíceis problemas administrativos. Há trabalhos de consultoria em que por instinto, antes de começar, o consultor sabe que as chances de sucesso são mínimas. Nem todas as consultorias dão certo, por uma variedade de razões.

Engana-se o executivo que estiver pensando que contratando o consultor seus problemas estarão resolvidos. Consultoria é um trabalho difícil,

disciplinado e complexo, baseado na análise e observação dos fatos e principalmente no comprometimento gerencial e de toda a organização com os resultados a serem alcançados; tão importante quanto a qualidade do aconselhamento do consultor é a cooperação e o compromisso íntimo e pessoal do cliente e do seu conselheiro.

Há um princípio que nos ensina que em consultoria é preciso agir rápido. A maior parte das mudanças fundamentais precisa acontecer nos primeiros 2 a 3 meses, de modo a surpreender a organização e criar um sistema novo tão interdependente internamente que desencoraje as tentativas de voltar atrás. O nó deve ser tal que faça desistirem os defensores do status quo ante, entre os quais de certa forma indefinida ainda se situa o próprio presidente que contratou o consultor.

Os profissionais de Consultoria atuam em uma organização aconselhando sobre assuntos tais como:

- Auditoria;
- Análise Financeira;
- Análise de Sistemas;
- Planejamento Estratégico;
- Desenvolvimento de produtos, etc.

Todas as pessoas que são assistidas pelos profissionais de Consultoria são chamadas de clientes; muitas vezes o cliente é o único indivíduo, outras, o cliente pode ser um grupo de trabalho, um departamento ou mesmo a organização como um todo.

O administrador não teria razão alguma em contratar consultores se estes não fossem capazes de contribuir com algo que esteja faltando em uma organização.

Eis algumas razões pelas quais os consultores são solicitados:

1. Por possuir um conhecimento técnico especializado, os consultores são contratados, quando uma determinada organização não possui pessoal capacitado a solucionar problemas com êxito;

2. Por suprir auxílio profissional intensivo em base temporária, ou seja, muitas vezes a gerência da empresa deseja examinar problemas principais de organização ou estratégia, mas, com a rotina de trabalho, resta-lhes pouco tempo para desempenhar tais funções, daí surge a figura do consultor que não apenas dispõe de tempo requerido, como também se afastará da organização uma vez terminada a tarefa;

3. Por ser um observador externo imparcial, o consultor goza de condição de independência com relação a organização - cliente, ele mantém-se neutro e imparcial em situações em que ninguém da organização conseguiria decorrente do envolvimento pessoal;

4. Por patrocinar argumentos que justifique a adoção de medidas predeterminadas, muitas vezes a gerência da empresa sabe quais medidas tomar em função da melhoria da organização, mas, contrata um consultor para saber sua opinião e com isto transmitir-lhe segurança na tomada de decisão.

O consultor deve manter uma visão clara de seu papel, tendo o cuidado de não aceitar propostas nas quais percebe que seu serviço pode ser usado para políticas pessoais intra-firma.

A consultoria profissional é a gerência eficaz da relação entre o cliente e o consultor, visando a solução de problemas. O objetivo da consultoria consiste em aprender, crescer e mudar, com características muito próprias, solucionar problemas.

Na consultoria, o forte comprometimento dos dirigentes em resolver os problemas da organização é tão importante quanto a competência do consultor. As duas partes devem se sentir envolvidas e o cliente suficientemente maduro para admitir que não consegue resolver o problema sozinho. Muitas vezes quando a consultoria deixar de resolver o problema pode ser interpretada como sucesso pessoal do cliente que resistiu a presença do consultor. Entretanto, foi o cliente que contratou o consultor, e assim, o fracasso da consultoria também recai sobre o cliente.

Aos poucos se descobre que o sucesso da consultoria depende de uma mistura delicada e única entre as características de quem contrata os serviços e a cultura da empresa, com a competência, empatia e com a escolha adequada do papel de consultor a ser desempenhado naquele momento e do serviço a ser prestado.

2.2- Consultoria Interna e Externa

Cada etapa do processo de consultoria requer que o consultor e o cliente tomem uma série de decisões e formulem estratégias de intervenção. Isso se aplica à atividade de consultoria interna e externa.

A consultoria interna é realizada com assessores, analistas ou consultores internos da organização, é parte integrante de uma certa entidade.

As principais vantagens desse tipo de consultoria são o conhecimento prévio das políticas, cultura e dos sistemas administrativos, o que representa um ganho de tempo considerável no desenvolvimento do projeto, conseqüentemente, tem mais tempo para a empresa - cliente do que o consultor externo.

Por fazer parte da organização- cliente, poderá também fazer parte do problema; não recebe remuneração adicional por seus serviços, pois se constituem responsabilidade regular; pode ser menos dispendioso para a empresa- cliente do que o consultor externo, pois o seu salário não é vinculado a resultados.

A consultoria externa desenvolve-se através da contratação de profissionais de fora da organização.

Traz como vantagem a maior imparcialidade de atuação, pois, os consultores externos não tem vínculos com a hierarquia da organização, nem envolvimento afetivos com seus membros.

Como desvantagem principal, para se realizar a consultoria externa, há desperdício de tempo para inteirar-se da organização e poder movimentar-se com a desenvoltura necessária à realização do projeto.

Apesar das diferenças, é importante saber que as forças e deficiências dos consultores externos e internos podem ser mais eficazmente mobilizadas e aproveitadas quando ocorre uma conjunção de esforços através de um trabalho em equipe.

Enquanto o consultor externo tem mais facilidades para solicitar certas atividades de coleta de dados, o interno tem uma maior capacidade de acompanhar e monitorar o processo de coleta de dados. O consultor interno pode coligir uma melhor amostra de observações de diagnóstico, pode prover mais apoio na hora certa para um cliente em risco, enquanto o consultor externo pode ser mais ouvido quando recomenda a tomada de riscos inovadores.

Este trabalho implica, naturalmente, numa atitude positiva em relação à equipe por parte dos dois consultores (externo + interno), ao invés da atitude competitiva muitas vezes gerada quando um consultor externo é trazido para a esfera de influência normalmente ocupada pelo consultor interno. Requerem-se sessões regulares de planejamento, freqüente atualização das comunicações, esforço extra para estabelecer e legitimar as pessoas da equipe. A tentativa de manter tal colaboração sob controle é inibitória e usualmente fatal para qualquer esforço que vise servir bem a um cliente. O trabalho de equipe aberto produzirá mais recursos e aumentará o potencial de acompanhamento permanente dentro do sistema cliente.

A contratação de uma consultoria externa em uma empresa, geralmente causa conflitos entre os funcionários, pois, esses profissionais são agentes de mudanças, podendo até mesmo ameaçar cargos e empregos, por esta razão, é perfeitamente natural a hostilidade e a rejeição de funcionários para com a figura do consultor, no entanto, é possível se ter uma consultoria bem sucedida, é só seguir uma seqüência de fases que se integram, a fim de tornar mais eficiente e eficaz o trabalho do consultor e sua relação com o cliente.

As fases indispensáveis para o processo de consultoria serão detalhadas no próximo capítulo.

Apesar de existir consultores arrogantes, autoritários e convencidos de sua experiência, a atividade de consultoria é uma troca de idéias, opiniões e sugestões entre cliente e consultor, essa é uma das características que diferencia a consultoria de outras atividades profissionais.

Os consultores desejam estabelecer relações de trabalho estáveis, equilibradas e bem sucedidas com seus clientes, mas isso nem sempre é uma tarefa fácil já que enfrentam uma grande resistência por parte do próprio cliente como também das pessoas envolvidas com o processo.

A combinação de habilidades do consultor e de oportunidades do cliente define essa relação tão conturbada. A parceria enfatiza a importância de ambas as partes quererem investir em seus desejos, agindo e assumindo riscos. Não importa se estamos falando de amizade ou de relações consultor - cliente, o desejo de investir e arriscar-se em busca de um só objetivo é essencial para a consultoria, portanto as figuras do cliente e consultor devem trocar informações, não obstante o fato de existirem dois especialistas envolvidos: de

um lado o dono da empresa especializado em seu negócio, do outro lado, o consultor especializado no assunto em questão. Os dois juntos, com certeza, contribuirão imensamente para o desempenho da organização.

3. CAPÍTULO II

A CONSULTORIA E A ORGANIZAÇÃO

Nestes últimos dez anos houve na história da consultoria em nosso país, uma crescente valorização por profissionais especializados e por profissionais com conhecimento diversificado. Ao mesmo tempo, o profissional simplesmente “diplomado”, mas pouco especializado e sem experiência diversificada foi sendo desprezado.

O empresariado cada vez mais vem procurando aprimorar-se, investindo na melhoria dos produtos e serviços, racionalizando tudo que está a seu alcance, linhas de produção, recursos humanos, custos em geral, tudo.

Nesta trilha, rumo a um futuro um tanto quanto incerto, o empresário descobre que ele e seus recursos humanos e tecnológicos raramente conseguiram acompanhar a rápida evolução e muito menos alcançar os resultados esperados e necessários.

Subitamente ele se vê na emergente necessidade de contratar profissionais muito mais especializados ou então, com conhecimentos bem mais genéricos, com capacidade de realizar o que seus concorrentes lá fora vem fazendo há muitos anos.

Esses profissionais especializados são denominados consultores; pessoas que, por suas qualificações, habilidades e por força contratual, estão em posição de ter alguma influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças ou implementações.

O consultor deve ter bom preparo técnico e conhecimento específico do seu trabalho, adquirido através de formação acadêmica e de cursos de especialização, seguido por uma sólida experiência na especialidade a que se propõe.

Consultores profissionais devem manter-se permanentemente atualizados com as novas tecnologias, métodos e teorias administrativas, inclusive aquelas desenvolvidas em universidades e instituições de pesquisa; informam os seus clientes a seu respeito e ajuda-os a aplicá-las. Eles funcionam como um elo entre a teoria e a prática administrativa.

A consultoria trata prioritariamente com pessoas. E, para lidar com ou entender pessoas, precisamos adquirir competência para relacionar-se e comunicar-se de forma efetiva não só com os indivíduos que integram a organização como todos aqueles que compõem os grupos contemporâneos do consultor.

O cliente no sentido mais amplo da palavra, é a organização que utiliza serviços de consultoria.

3.1- O Papel do Consultor na Organização

Ao iniciar-se uma consultoria é preciso em primeiro lugar, afastar dúvidas e especulações com relação a finalidade da presença do consultor na organização -cliente e isto é obtido através da apresentação do consultor e da explicação de seu papel e tarefa a executivos e empregados.

Para se evitar confusões e mal entendidos, é preciso que o consultor coopere com seu cliente no preparo do comunicado e deve verificar se o mesmo inclui todas as informações que, de acordo com sua experiência, deverão ser levadas ao conhecimento do pessoal da organização.

Comumente os consultores tendem a resolver os problemas de pessoas e organizações, para isto faz-se necessário a análise e solução do problema bem como o próprio relacionamento entre o consultor e o cliente. Estes fatos estão interligados e se o relacionamento entre consultor - cliente não é devidamente compreendido por ambas as partes, mesmo com toda uma abordagem científica, a resolução de um problema não atingirá resultados práticos, causando arquivamento dos relatórios por falta de entendimento entre organizações-clientes.

A seguir, serão apresentadas algumas atitudes e comportamentos que favorecem a aquisição de habilidades interpessoais:

- autoconfiança e demonstração de capacidade para provocar confiabilidade;
- humildade intelectual - não queira ser o dono da verdade;
- Flexibilidade de comportamento - aprender a comportar-se de maneira adequada às mudanças do ambiente;
- observar sempre seu comportamento, evitando estabelecer um clima de hostilidade ;

- demonstrar cortesia e interesse no trato com as pessoas para evitar ferir susceptibilidades;
- respeitar os valores e a cultura organizacional, procurando sempre negociar a impor qualquer coisa;
- saber ouvir, não interrompendo mesmo em desacordo, dando – lhe a oportunidade de se expressar até o fim;
- cultivar sociabilidade para desenvolver bons relacionamentos nas empresas - clientes;
- capacidade de analisar uma situação sobre diversos ângulos ou pontos de vista com distanciamento crítico e sem deixar envolver-se por emocionalismos.

O comportamento do consultor durante o desenvolvimento de seu trabalho, mantém forte sustentação no relacionamento profissional, bem como o auxílio que ele venha a obter do cliente e de seu pessoal.

É natural que as pessoas possam não gostar da presença de alguém externo para demonstrar que elas poderiam ser mais eficientes em seus trabalhos, portanto o consultor poderá ganhar apoio e confiança se souber ouvir, se for paciente, modesto, demonstrando competência sem o uso de truques para impressioná-las e se operar de forma organizada e disciplinada.

Sempre que você aconselhar alguém que está em posição de fazer escolhas independente da especialização técnica (finanças, planejamento,

engenharia, recursos humanos, jurídico), neste momento você presta consultoria. De acordo com Peter Block¹, há três tipos de habilidades para se alcançar um bom trabalho: habilidades técnicas, interpessoais e de consultoria.

As habilidades técnicas referem-se a especialidade. É preciso ser especialista no que faz e conhecer bem o que está falando. Na faculdade se treina habilidades em um campo específico, seja ele contabilidade ou engenharia e somente mais tarde, após adquirir especialização técnica é que se começa a prestar consultoria.

Como a consultoria lida com pessoas, ela precisa ter uma certa habilidade interpessoal, como adquirir a capacidade de ouvir, transformar idéias em palavras, dar apoio, discordar, questionar e acima de tudo, manter um relacionamento cordial com os clientes. A habilidade interpessoal é tão importante na obtenção de uma consultoria eficaz quanto a habilidade técnica.

3.2- As Fases da Consultoria

Qualquer projeto de pesquisa, quer demore dez minutos ou dez meses, passa por cinco fases. Os passos a serem seguidos em cada uma das fases são sequenciais. Para se obter uma consultoria eficaz é necessário ser competente em cada uma das fases.

⇒ A fase do contato, entrada e desenvolvimento de uma relação.

Trata-se da fase inicial do contato com o cliente sobre um projeto específico. Esta fase inclui o estabelecimento da primeira reunião, bem como

¹ BLOCK, Peter. Consultoria: O desafio da liberdade. São Paulo. Makron Books, 1991, p.05

a investigação de qual é o problema, quais são as expectativas do cliente, como iniciar o projeto, se o consultor é o realmente adequado para o assunto em questão.

⇒ **A fase da formulação do contrato e do estabelecimento de um relacionamento de trabalho.**

É preciso que os consultores formulem seus próprios pontos de vista sobre o problema. Esta pode ser a coisa mais útil que fazem. As questões, aqui para o consultor, são: quem vai ser envolvido na definição do problema, que métodos serão utilizados, que tipo de dados devem ser coletados e quanto tempo isso vai durar.

⇒ **A fase do planejamento das metas e etapas da resolução de problemas.**

Nesta fase é que se dá a coleta e a análise de dados. O consultor está sempre em posição de reduzir uma grande quantidade de dados a um conjunto gerenciável de itens. O consultor também tem a opção de envolver o cliente no processo de análise de informações.

⇒ **A fase da ação e da continuidade do esforço.**

Nesta fase do trabalho, constitui função chave do consultor ajudar o cliente, conforme necessário, no desenvolvimento de habilidades, para aumentar a probabilidade de que a ação seja bem sucedida.

⇒ Extensão, reciclagem ou término.

Esta fase começa com uma avaliação do evento principal, em seguida, a decisão se o processo deve ser estendido a outro segmento da organização. Neste caso, o processo se recicla, ou seja, novamente será discutido. Se a fase da ação foi um sucesso ou um fracasso, o término do relacionamento pode estar próximo, e deve ser feito de forma legítima. Se bem feito pode propiciar uma importante experiência de aprendizado para o cliente e para o consultor e também manter as chances de um novo trabalho de consultoria com a organização.

Geralmente, trabalhos de consultoria são contratados por integrantes da alta administração da empresa (na gerência geral ou na chefia de setores funcionais) e esses trabalhos podem ser desenvolvidos por áreas sob a responsabilidade desses executivos.

O fator-chave no relacionamento profissional entre consultor e cliente é o relativo a mudança, que pode começar a ser implantada em alguma etapa da consultoria. A função do consultor é a de um agente de mudanças, ficando para a administração da empresa - cliente a função de assumir a principal responsabilidade pela implementação da mudança.

Demonstrações e relatórios financeiros são uma fonte essencial de informação para avaliar-se a solidez de um negócio. Em áreas funcionais, o consultor levantará fatos que o ajudarão a compreender a natureza da organização - cliente, a avaliar o nível de desempenho, a descobrir subutilizados e a definir possíveis melhorias.

A área financeira é muito importante para os primeiros passos da maioria dos trabalhos de consultoria; pois o poderio financeiro e os resultados das organizações de negócios refletem o potencial e os resultados de quase todas as outras áreas e funções, por esse motivo é essencial que o consultor compreenda os relatórios contábeis. Cinco grupos de assuntos são relevantes para o estudo da natureza das consultorias financeiras:

1. Desenvolvimento empresarial;
2. Administração de capital;
3. Alternativas operacionais de custo mínimo;
4. Sistemas contábeis;
5. Contabilidade de inflação.

Desenvolvimento empresarial:

Estuda a viabilidade de novos empreendimentos. Entre estes figuram a construção de novas fábricas, a adição de novas linhas de produtos, a mudança de processos de produção, instalação de novos equipamentos, entrada em novos mercados, criação de novos centros de armazenamento e distribuição e a expansão das operações existentes. Em cada um desses casos, o consultor mede os recursos necessários, a receita e os custos resultantes.

Ao se tratar de empreendimento novo, situado em país estrangeiro, o consultor estuda investimentos, receitas e custos totais. Ao se tratar de extensões e adições às operações existentes, é mais confiável analisar investimentos, receitas e custos marginais. Com tudo isso, a consultoria objetiva verificar se os benefícios esperados justificam os recursos que o cliente deve alocar ao novo empreendimento. Estimativas financeiras são meramente os

valores monetários de mão-de-obra, material, máquinas e instalações a serem reunidos, e os produtos e atividades assim gerados.

Se um cliente planeja expandir-se por aquisição ou fusão, pode contratar um consultor para avaliar as conseqüências financeiras. Juntos, cliente e consultor prevêm o efeito (em produtos, receitas e custos) da combinação de duas ou mais empresas.

Linhas de produtos podem complementar-se umas as outras e aumentar as vendas combinadas, ou ao contrário, podem sobrepor-se de tal modo que algo precise ser abandonado.

As instalações e a administração de produção e marketing podem, geralmente ser racionalizadas de modo que o investimento e os custos combinados sejam menores que os das duas empresas em separado. Com essas considerações, o consultor deve analisar se as aquisições ou fusão contempladas irão beneficiar seu cliente, como por exemplo, aconselhando se duas empresas de avaliação internacionais devem fundir-se e usar uma única cadeia de escritórios de reservas, infra-estrutura de serviços e instalações de manutenção em todo o mundo, ao invés de duas operadas separadamente.

Administração de capital:

Quanto a administração de capital, o consultor tem duas preocupações: a primeira tem relação com às fontes de fundos e a segunda tem relação com o seu melhor uso. A consultoria deve levar em consideração estes aspectos no momento em que seu cliente desejar uma avaliação do volume de capital de que

necessita, além de recomendações sobre onde e como conseguir a quantia estimada.

Quando o consultor é chamado para aconselhar sobre obtenção de fundos, ele examina a estrutura de capital do cliente e sugere o balanceamento adequado entre capital próprio e de terceiros e a melhor proporção entre empréstimos a longo e a curto prazo. Considera, também, as condições nos mercados financeiros, as perspectivas de obtenção de capital de risco ou empréstimos e os custos relativos de diferentes fontes de financiamento, tanto a curto como a longo prazo.

Se o cliente possui cotação no mercado acionário, o consultor deve aconselhar uma estratégia para atrair capital e atender às regulamentações legais e das bolsas de valores. A política de dividendos do cliente também é examinada para garantir um sensato reinvestimento de fundos, consistente com a atratividade para os investidores e a manutenção da cotação em bolsa.

Em muitos países, as empresas defrontam-se com problemas quanto ao crédito que dão aos seus clientes. Enfrentam ainda, vários dilemas financeiros e éticos ao decidir como e quando devem pagar suas dívidas aos fornecedores. Consultores financeiros e bancos comerciais podem oferecer aos administradores um aconselhamento útil nesses assuntos e auxiliá-los a manter o fluxo de caixa em nível seguro.

É comum o consultor financeiro enfatizar a necessidade de políticas adequadas de depreciação e reposição, para garantir a renovação e a melhoria contínuas de instalações e equipamentos, tema palpitante em muitas empresas de países em desenvolvimento.

Alternativas Operacionais de Custo Mínimo:

Em qualquer situação na qual o consultor poderá escolher entre duas ou mais formas de realizar uma atividade, o consultor financeiro pode ser chamado para avaliar qual é a mais favorável.

A quantidade de serviços de consultoria desse teor é ampla e pode envolver escolhas em qualquer área de administração tais como consertar ou renovar equipamento, fabricar ou comprar certos componentes, desenvolver um novo produto ou comprar uma patente, etc.

Para cada alternativa, o consultor avalia o volume de recursos a serem investidos, a receita e os custos envolvidos. Compara uma alternativa com a outra, para verificar qual delas promete o retorno mais favorável sobre o investimento, em relação a duração esperada da operação.

Como o consultor está lidando com ampliações ou modificações de operações existentes, deve basear suas decisões em investimentos, receitas e custos marginais, isto é, investimentos, receitas e custos a serem acrescidos aos níveis existentes.

Geralmente, a ajuda do consultor é ampliada pela criação de uma metodologia de avaliação adequada às condições particulares da organização estudada e que é oferecida ao cliente, de modo que posteriores avaliações rotineiras de alternativas possam ser realizadas pelo seu próprio pessoal.

Sistemas Contábeis:

O consultor financeiro recebe muitas solicitações de elaboração e desenvolvimento de sistemas contábeis. Os clientes esperam que ele possua grande conhecimento e experiência para colocar à sua disposição no desenvolvimento de sistemas de :

- informação gerencial;
- contabilidade financeira;
- faturamento;
- controle de crédito;
- controle de estoque;
- compilação de folha de pagamentos;
- controle orçamentário;
- contabilidade de custos;
- contabilidade e proteção dos ativos;
- processamento de informação, inclusive processamento mecânico e eletrônico de dados.

A adoção de um ou mais desses sistemas, leva os administradores a procurar assegurar-se de que aqueles são capazes de executar adequadamente algumas de suas tarefas de alocar recursos, planejar e controlar as operações.

Ao iniciar a elaboração de um sistema contábil, primeiro o consultor terá que determinar o tipo de ajuda que os administradores esperam, o objetivo do sistema, as informações que ele deve fornecer, quem irá receber tais informações e como deverá ser usada.

Para que seja assegurado que o sistema atenderá os objetivos do cliente, o consultor precisa criar uma organização apropriada, prescrever procedimentos de coleta, armazenamento e análise de dados e passar informações, selecionar o equipamento adequado e incorporar verificações e controles.

Como é o pessoal do cliente que opera o sistema, o consultor prefere ganhar confiança e compreensão chamando-os para participar na elaboração do sistema, treina aqueles que irão trabalhar na execução do sistema e orienta-os nos estágios iniciais da implementação.

Contabilidade de Inflação:

Como os sistemas contábeis registram seus valores através dos custos históricos, as informações resultantes não sofrerão modificações decorrente de alteração da moeda, no entanto, a combinação de custos em diferentes anos, correspondendo a diferentes níveis de preços, terão que ser convertidos, para um mesmo denominador comum, daí surge o problema.

Contadores e consultores vem a algum tempo tentando introduzir a contabilidade de custo corrente. Este sistema leva em consideração materiais, suprimentos, serviços e uso de ativos fixos pelos custos de reposição da época de sua utilização.

Ao registrar-se as transações ocorridas pelos seus valores correntes, a inflação será levada em consideração em todas as informações, quer seja de custos ou financeira, sem se limitar à mera conversão de relatórios financeiros de fim de ano, de valores históricos para valores correntes, o que não atenderia as necessidades do administrador.

Demonstrações e relatórios financeiros são uma fonte essencial para avaliar-se a solidez de um negócio. Na consultoria, um diagnóstico organizacional invariavelmente inclui uma avaliação financeira. Portanto, faz-se necessário que o consultor compreenda os relatórios contábeis.

A seguir, será apresentado o exemplo de um balanço patrimonial e de uma demonstração do resultado do exercício, objetivando explicar a análise financeira.

3.3- BALANÇO PATRIMONIAL:

ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE	R\$ 6.500,00	CIRCULANTE	R\$ 3.400,00
Caixa e bancos	R\$ 2.000,00	Fornecedores	R\$ 1.200,00
Contas a receber	R\$ 2.800,00	Prov. P/ IR	R\$ 700,00
Estoques	R\$ 1.700,00	Salários a pagar	R\$ 500,00
		Financiamentos	R\$ 1.000,00
REALIZ. A L. PRAZO	R\$ 600,00		
Títulos a receber	R\$ 600,00	EXIG. A L. PRAZO	R\$ 4.000,00
		Financiamentos	R\$ 4.000,00
PERMANENTE	R\$ 6.900,00		
Imobilizado	R\$ 10.000,00	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$ 6.600,00
Depreciações	R\$ (4.000,00)	Capital	R\$ 5.000,00
Diferido	R\$ 1.000,00	Reservas de Capital	R\$ -0 -
Amortização	R\$ (100,00)	Reservas de Lucros	R\$ 1.600,00
TOTAL	R\$ 14.000,00	TOTAL	R\$ 14.000,00

O Balanço Patrimonial está apresentado como um instantâneo dos ativos e passivos da firma de um dia do ano em particular, expressos em termos financeiros. Mostra as fontes de capital em termos de capital acionário, capital de terceiros e lucros retidos e ainda os recursos distribuídos sob a forma de terrenos, prédios, máquinas, instalações, equipamentos (imobilizado) e caixa. Demonstra a dívida da empresa para com seus fornecedores bem como seus direitos perante seus clientes.

No Balanço Patrimonial, são demonstradas todas as contas representativas do Ativo da entidade (bens e direitos) e as do passivo (obrigações e patrimônio líquido). Se as obrigações superarem os bens e direitos, a situação líquida será negativa, indicando passivo a descoberto.

O lado do ativo no Balanço Patrimonial, é dividido em três grupos - ativos circulante, realizável a longo prazo e permanente, sendo este o que a empresa pretende conservar para conduzir suas operações até que o desgaste pelo uso e/ou obsolescência os torne ineficientes, são avaliados pelo custo menos depreciação. Compreendem terrenos, prédios, instalações e equipamentos, benfeitorias e reparos, veículos e ainda investimentos a longo prazo tais como ações de companhias subsidiárias e associadas.

Os ativos circulantes são aqueles em que a empresa adquire e converte rapidamente em dinheiro através de transações a curto prazo, são avaliados pelo custo de reposição. Os que não são convertidos rapidamente em dinheiro ficam registrados no realizável a longo prazo, compreendendo as contas a receber.

O lado do passivo do Balanço Patrimonial, pode ser classificado em duas categorias principais - exigível e não exigível.

Os passivos exigíveis, são valores que a empresa deve a seus fornecedores e qualquer tipo de empréstimos, tais como saques bancários a descoberto. Podem ser divididos em curto prazo e longo prazo.

Os passivos exigíveis a curto prazo são credores comerciais, valores devidos a fornecedores referentes a bens e serviços prestados e não pagos, saques bancários a descoberto, e ainda qualquer prestação ou pagamento devido dentro de até um ano.

Os passivos exigíveis a longo prazo são hipotecas, empréstimos bancários a longo prazo, financiamento e leasing, já os passivos não exigíveis, consiste em ser o capital total investido no negócio.

3.4-DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO:

Vendas Líquidas	R\$ 10000,00
(-) CMV	R\$ (4.300,00)
= Lucro Bruto	R\$ 5.700,00
(-) Despesas com Vendas	R\$ (820,00)
(-) Despesas Financeiras	R\$ (1.500,00)
(-) Despesas Administrativas	R\$ (1.200,00)
= Lucro Operacional	R\$ 2.180,00
Lucro na Venda do Imobilizado	R\$ 12,00
Correção Monetária do Balanço patrimonial	R\$ 90,00
Lucro antes do IR	R\$ 2.282,00
Provisão p/ IR	R\$ 1.100,00
Lucro Líquido	R\$ 1.182,00

A Demonstração do Resultado do Exercício relata às atividades do ano em termos de vendas, custos e lucros. Demonstra a receita de vendas, a alteração nos níveis de estoque, o custo de produção da mercadoria vendida, as despesas de administração, vendas, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, o lucro operacional, a despesa de juros, o lucro antes dos impostos e o lucro líquido após os impostos.

Os ativos devem ser depreciados a uma taxa que reduzirá seu valor a zero ao fim de sua vida útil. A depreciação serve para garantir que o custo inicial de um ativo não seja lançado inteiramente contra a receita do ano da compra, desta forma o custo será distribuído por um período maior fornecendo dados mais justos e verdadeiros.

Ao estudar um conjunto de demonstrativos financeiros, em primeiro lugar, o consultor deve procurar o quadro que mostre resultados do ano em curso, como por exemplo, o lucro da companhia, a capacidade da empresa em termos financeiros, se os créditos estão sendo distribuídos de forma regular e a posição do estoque.

Após este passo, o consultor deve analisar o quadro que emerge do estudo das tendências ao longo de um período de anos. A empresa está se tornando mais lucrativa? Está se expandindo muito rápido? A produtividade aumenta ou diminui? A liquidez melhora ou piora?

É necessário fazer em ambos os quadros a distinção das operações da empresa – rentabilidade e liquidez. Uma empresa pode estar altamente lucrativa mas financeiramente fraca, ou vice versa. Para se ter essas informações é preciso utilizar cálculos de certos índices.

Muitos índices diferentes podem ser retirados de um conjunto de demonstrativos financeiros, mas alguns deles são de pouco valor ou simples variações dos outros.

Há vinte quatro índices que o consultor de diagnósticos julgará úteis. A seguir exemplificaremos cada um deles:

Antes de aplicar as fórmulas é preciso saber que o capital de giro da empresa é formado pelo ativo circulante menos o passivo circulante; e o capital aplicado é formado pelo resultado do capital de giro mais o ativo permanente, portanto:

$$\text{Capital de Giro} = 6.500,00 - 3.400,00 = 3.100,00$$

$$\text{Capital Aplicado} = 3.100,00 + 6.900,00 = 10.000,00$$

$$1. \text{ Retorno sobre o capital} = \frac{\text{lucro antes dos impostos}}{\text{Capital aplicado}} = \frac{2.282}{10.000} = 0,2282\%$$

$$2. \text{ Rotação anual do capital} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Capital aplicado}} = \frac{10.000}{10.000} = 1$$

$$3. \text{ Margem de Lucro} = \frac{\text{Lucro antes dos impostos}}{\text{Vendas}} = \frac{2.282}{10.000} = 0,2282\%$$

O índice fundamental para determinação da lucratividade é o retorno de capital, através dele o consultor saberá se o negócio do cliente gera resultados compatíveis com os recursos investidos. O retorno sobre o capital é função tanto dos lucros em relação às vendas como da taxa de circulação do capital expressa em número de vezes por ano:

$$\text{Retorno sobre o capital} = \text{margem de lucro} \times \text{rotação anual do capital}$$

$$4. \text{ Retorno sobre ativos operacionais} = \frac{\text{lucro operacional}}{\text{ativos operacionais}} = \frac{2.180}{6.900} = 0,32$$

Este índice avalia a eficácia de todas as decisões sobre investimento de fundos e o planejamento e controle das atividades realizadas em todos os níveis de chefia. Pode ser dividido desta forma:

$$\text{Retorno sobre ativos operacionais} = \frac{\text{lucro operacional}}{\text{Vendas}} \times \frac{\text{vendas}}{\text{ativos operacionais}}$$

Ao supor que os custos de materiais tenham ocorrido em torno de R\$ 4.300,00, temos:

$$5. \text{ Valor do beneficiamento por } \$ = \frac{\text{custo dos materiais}}{\text{ativos operacionais}} = \frac{4.300,00}{6.900,00} = 0,623$$

Como o crescimento em termos de rotação de vendas não é necessariamente uma indicação de melhoria, uma vez que o aumento pode ser decorrente de uma elevação no custo do material usado. Deduzir das vendas o custo dos materiais oferece a vantagem de descontar qualquer alteração nesse custo.

$$6. \text{ Rotação dos estoques} = \frac{\text{custo da mercadoria vendida}}{\text{Estoques}} = \frac{4.300,00}{1.700,00} = 2,53$$

Este índice, indica se os estoques são maiores do que o necessário para manter as atividades, empatando assim capital demais, ou se são muito baixos, levando a faltas de estoque prejudiciais à produção ou às vendas.

$$7. \text{ Utilização de ativos fixos} = \frac{\text{valor do beneficiamento}}{\text{ativos fixos}} = \frac{9.000}{6.900} = 1,30$$

Este índice é um desmembramento do índice nº 05, devendo ser usado em conjunto com ele para determinar se uma queda na utilização dos ativos denota má utilização dos ativos permanentes ou dos circulantes.

$$8. \text{ Valor do beneficiamento por empregado} = \frac{\text{valor do beneficiamento}}{\text{nº de empregados}}$$

Este índice indica a produtividade. Outro índice útil, é:

$$9. \text{ Valor do beneficiamento por \$ de salários} = \frac{\text{valor do beneficiamento}}{\text{salários totais}}$$

Um aumento na produtividade por empregado pode ser anulado por um aumento nas taxas salariais, não resultando em benefício para a empresa. Através do cálculo desses dois índices, pode-se determinar a verdadeira condição de negócios.

$$10. \text{ Indicador de capital intensivo} = \frac{\text{ativos fixos}}{\text{nº de empregados}} = \frac{6.900}{\text{nº de empregados}}$$

Índice do Desempenho Financeiro:

$$11. \text{ Utilização do capital de giro} = \frac{\text{vendas}}{\text{Capital de giro}} = \frac{10.000}{3.100} = 3,23$$

Do ponto de vista do desempenho financeiro, quanto mais rápido for a rotação de capital de giro melhor, pois ele é usado para gerar vendas, no

entanto, se a rotação é muito alta, pode indicar que o capital de giro é inadequado.

$$12. \text{ Vulnerabilidade dos estoques} = \frac{\text{estoques}}{\text{Capital de giro}} = \frac{1.700}{3.100} = 0,55$$

Se os estoques constituem uma grande parte de capital de giro, quedas de preço podem implicar consideráveis reduções dos lucros; assim a empresa está mais vulnerável às flutuações do mercado. Um grande investimento em estoques também pode resultar em insuficiência de caixa.

$$13. \text{ Período de recebimento} = \frac{\text{contas a receber}}{\text{Vendas médias diárias}} = \frac{2.800}{27,40} = 102$$

Com este índice temos o número de dias de crédito concedidos aos clientes. Se a empresa vende tanto à vista quanto à prazo, uma medida mais apurada é obtida com o uso das vendas médias diárias a crédito.

$$14. \text{ Liquidez Corrente} = \frac{\text{ativos correntes}}{\text{passivos correntes}} = \frac{6.500}{3.400} = 1,91$$

A liquidez corrente é um índice usado com frequência em bancos e outras instituições como medida de solução de uma empresa. É comum declarar-se que firmas com uma liquidez corrente igual ou superior a 2 são seguras e, portanto, representam bons riscos para um empréstimo bancário, no entanto, na prática, muitas empresas operam de forma bastante satisfatória com índices de liquidez corrente de 1,5 ou até menos.

$$15. \text{ Liquidez seca} = \frac{\text{ativos monetários}}{\text{passivo corrente}} = \frac{\text{contas a receber} + \text{caixa}}{\text{passivos correntes}} = \frac{4.800}{3.400} = 1,41$$

A liquidez seca mede a capacidade da empresa para fazer frente a suas obrigações correntes, mas trata-se de um teste bem mais rigoroso, pois usa os ativos estritamente monetários cujo valor é bastante certo. Um índice de +1 é considerado satisfatório.

$$16. \text{ Vulnerabilidade das vendas} = \frac{\text{custos fixos}}{\text{Lucro operacional}}$$

Empresas que operam próximo ao ponto de equilíbrio, terão lucros mais voláteis para uma dada mudança percentual no volume de vendas, do que aquelas que operam bem acima do ponto de equilíbrio.

$$17. \text{ Alavancagem Financeira} = \frac{\text{fundos de custo fixo}}{\text{capital aplicado}} = \frac{4.000}{10.000} = 0,40$$

Os fundos obtidos a custo fixo incluem empréstimos, hipotecas, debêntures, ações preferenciais e financiamentos. O termo alavancagem refere-se à parte do capital a longo prazo sobre a qual a empresa deve pagar um retorno fixo, em contraste com a porção cujo retorno varia com os lucros.

$$18. \text{ Cobertura dos dividendos} = \frac{\text{lucros ordinários}}{\text{Dividendo ordinário}}$$

Este índice mostra quantas vezes os dividendos pagos aos portadores de ações ordinárias são cobertos pelos lucros ordinários. Como regra, estes lucros devem ser aproximadamente o dobro do dividendo.

$$19. \text{ Rentab. do capital dos acionistas} = \frac{\text{lucros líquido após os impostos}}{\text{patrimônio líquido}} = \frac{1.182}{6.600} = 0,18$$

Este índice representa uma forma de medir o retorno para os donos do negócio depois de pagos todos os impostos e juros. Avalia o potencial de rentabilidade do investimento dos proprietários, que é crucial para o analista financeiro interessado em investigar fontes de capital.

Índices de Custos

$$20. \frac{\text{Materiais e componentes}}{\text{Valor da produção}} =$$

$$21. \frac{\text{Salários}}{\text{Valor da produção}} =$$

$$22. \frac{\text{Despesas de fabricação}}{\text{Valor da produção}} =$$

$$23. \frac{\text{Despesas de pesquisa e desenvolvimento}}{\text{Valor da produção}} =$$

$$24. \frac{\text{Despesas de vendas e distribuição}}{\text{Vendas}} =$$

$$25. \frac{\text{Despesas administrativas}}{\text{Valor da produção}} =$$

Uma das melhores formas de iniciar a avaliação das operações de uma empresa pode ser a investigação de alterações nos custos de material, custos de mão-de-obra, despesas de fabricação, despesas de pesquisa e desenvolvimento, despesas administrativas, sendo expressos com percentagem de vendas ou do valor da produção. Quando forem percebidas tendências adversas nas principais categorias de custos, deve-se fazer uma análise detalhada dos elementos desses custos.

4. CAPÍTULO III

O PERFIL ATUAL DA CONSULTORIA NO BRASIL

A atividade de Consultoria teve um grande impulso nos últimos anos, devido em parte a radicais mudanças na forma de gestão de empresas e o resultante ingresso no mercado de trabalho de excelentes e experientes profissionais.

Conhecimento, experiência, formação e um curriculum profissional recheado de nomes de empresas importantes ajuda muito, mas não garante sucesso. Nunca houve tantos consultores no Brasil, nunca foi tão difícil vender serviços de consultoria. As duas colocações estão no bojo da crescente onda de desemprego que assola o país (cada desempregado é um consultor em potencial), do natural crescimento do setor terciário da economia (serviços) e uma demanda crescente por especialização.

Afinal, o que é ser consultor(a)? Arte, missão, negócio ou lazer? Aos poucos eles descobrem que o sucesso na consultoria depende de uma mistura delicada e única entre as características do cliente e da cultura da empresa, com a competência do consultor, culminando com a escolha adequada do papel a ser desempenhado naquele momento e do verdadeiro serviço a ser prestado.

Transformar-se em consultor é tarefa aparentemente fácil, o difícil é sobreviver como consultor. Ligado ao problema da sobrevivência está o fato de que a maioria dos profissionais tem uma boa competência técnica, mas eles não são tão bons no marketing e venda dessa competência.

De acordo com o cadastro de empresas de serviços existente no Banco de Dados do SEBRAE – CE, há 103 empresas registradas oficialmente como prestadoras de serviço de assessoria, consultoria, pesquisas e informações, sendo que 80% (oitenta por cento) destas estão instaladas em Fortaleza.

Como se vê, este dado não expressa o número real das prestadoras de serviços de Consultoria Empresarial, na qual possui uma abrangência muito grande de atividades, afora a consultoria propriamente dita. No entanto, sabe-se que o mercado é caracterizado por uma concorrência forte, sendo importante para o consultor ao iniciar-se na atividade, basear suas estratégias de negócio sobre seu potencial de bom atendimento e da sua excelência em provocar mudanças em uma empresa levando-a a otimizar seus recursos.

4.1 – Os Estilos de Consultores

Independentemente da área técnica ou do negócio, quando um executivo procura um consultor, ele tem necessidade tanto de resultados quanto de desenvolvimento e crescimento pessoal. Tem mais sucesso o consultor que consegue uma combinação adequada destas duas necessidades, escolhendo entre os seus vários papéis o mais adequado à situação. Segundo Aguinaldo Neri², o consultor possui alguns papéis, são eles:

Parceiro – O consultor e cliente juntos com competência e maturidade, produzem resultados e se desenvolvem mutualmente. O cuidado é não confundir parceria com carona. Carona é quando um só faz e o outro leva a culpa, independente se cliente ou consultor.

² Neri, Aguinaldo. Os vários chapéus de um consultor, in: Revista Treinamento e Desenvolvimento, vol. 03 n.32, São Paulo, Ago/1995, p.12.

Professor – Organiza as últimas e principais contribuições teóricas e práticas disponíveis no mercado de conhecimento para que o cliente se atualize.

Modelador de comportamentos – É aquele que costuma dizer: “ Eu faço isto primeiro, você me observa, aprende e depois reproduz”. Isto acontece quando um cliente quer comprar o prestígio do consultor ou quando este consegue formar multiplicadores. Obviamente que o consultor só irá vender seu prestígio se tiver o que oferecer, caso contrário, o cliente procurará o modelo original.

Especialista em determinado assunto – O consultor faz e diz o que deve ser feito. Costuma apresentar resultados mais não ensina nem desenvolve as pessoas, e geralmente, cria dependência para com o seu trabalho. É usado em atividades muito específicas e funciona quase como uma terceirização, e não como consultoria.

Assessor técnico – Oferece respostas às questões técnicas, desde que o cliente faça as perguntas certas. Possui uma relação direta com os resultados, podendo melhorar seus conhecimentos e a segurança teórica de seus clientes.

Conselheiro – tem pouca interferência direta nos resultados, mas é exatamente o que muitos executivos precisam para o desenvolvimento pessoal e profissional. O consultor só deverá utilizar esse papel, apenas em momentos críticos para o cliente. A atuação do conselheiro deve ser direta e é melhor desenvolvida por aqueles que tem sólida formação teórica, e mais do que experiência, sabedoria em determinado assunto.

Facilitador – Acompanha o cliente que está envolvido em algum projeto e oferece ajuda técnica e pessoal durante o processo. As atitudes mais comuns do facilitador consiste em avaliar o andamento do processo, oferecer tecnologia e instrumentos, organizar informações e, principalmente, apoiar o cliente nos momentos de insegurança, medo ou excessiva auto confiança, através da paciência, perspicácia e determinação.

Coach – Transforma a consultoria num programa de treinamento e desenvolvimento individualizado ou grupal. Usa com precisão, técnicas de “feedback” e modelação de comportamentos para desenvolver o seu cliente, mesmo sabendo da possibilidade de logo ter os seus serviços dispensados. Assim como no papel de modelador de comportamentos, o sucesso pode significar a perda de um cliente.

Observador refletivo – acompanha o cliente durante anos e oferece análises e conclusões. Pode ser útil em processos longos de reestruturação e desenvolvimento de organizações, mas não tem responsabilidades diretas por resultados e nem pelo desenvolvimento direto dos clientes.

Vale ressaltar que, um consultor bem mais preparado para o sucesso, é aquele capaz de assumir mais de um papel e, principalmente, o que tiver sensibilidade para escolher o papel adequado à hora e à maturidade do cliente.

Muitas pessoas que estão aprendendo habilidades de consultoria buscam técnicas, intervenções e procedimentos para serem mais eficazes como consultores. Mas há exigências do papel de consultoria que transcendem quaisquer métodos específicos que possamos empregar, que contribuem para nossa eficácia não importa qual seja nossa especialização técnica.

Um aspecto singular e enganador da consultoria é que você se envolve no processo numa medida muito maior do que se estivesse aplicando sua experiência de alguma outra forma. Suas reações a um cliente, seus sentimentos durante as discussões, sua capacidade de solicitar feedback dos clientes são, todas, dimensões importantes da consultoria.

O consultor deve manter contato permanente com o cliente por meio de visitas, artigos, relatórios de atividades de consultoria; o cliente não costuma perdoar a consultoria que o esquece, que se lembra dele apenas na hora de um novo contrato ou da venda.

Os atuais consultores estão modificando o enfoque de suas soluções. O setor de serviços passou a ser prioridade das empresas industriais dos países desenvolvidos. A máquina quase toda informatizada, faz e o operário repassa então o bem e/ou serviço ao cliente ou consumidor. O final do século XX estará desafiando as empresas e os consultores para um ganho na produtividade do setor de serviços e de trabalhos que exijam conhecimentos intensivos.

Não apenas pesquisas como a biotecnologia ou o avanço de tecnologias robotizadas, constituem técnicas intensivas de trabalho. O cozinheiro que faz sanduíches em uma lanchonete, também faz parte dos processos de consultoria organizacional, pois seu trabalho racional, limpo, rápido e eficiente também responderá pelo sucesso, sobrevivência e liderança do negócio.

Qualquer empresa dependerá agora da melhor prestação do serviço por todos os funcionários da organização, nova e moderna tecnologias não respondem, isoladamente, por ganhos de produtividade, bem como as relações

humanizadas. Não havendo clientes satisfeitos com produtos e atendimento, a produtividade diminuirá.

A globalização da economia e conseqüentemente das empresas, deslocou o apoio do sucesso para o lado da satisfação, tanto do operário na produção, como do cliente no consumo, um induz o outro. Nesta época de concorrência intensiva, sobreviver e manter sua fatia de mercado é imperioso, pois as mudanças do mundo atual podem criar ou destruir empresas rapidamente.

Qualquer empresa de consultoria que queira permanecer no mercado deve-se preocupar com a formação de seus consultores, com um constante aperfeiçoamento. Só através de objetivos e metas bem definidos será possível manter a motivação e a satisfação dos consultores.

A complexidade de certos desafios da organização tem levado os consultores nacionais a não se apresentarem a certas concorrências porque não dispõem de grandes equipes que possam entregar o projeto pronto. Na realidade, todo trabalho complexo tem um núcleo central que é mais simples de ser resolvido: o problema é o presidente, o acionista controlador, o sucessor do executivo principal, o grupo que dirige, a dupla em desacordo, as facções em conflito. Resolvido isto, está resolvido grande parte do problema. As consultorias estrangeiras atacam a massa do problema e não o problema principal. Eis porque impressionam pela capacidade de harmonia, mas perdem o objetivo central.

Algumas empresas nacionais preferem entregar o problema para uma consultoria estrangeira, na esperança de que, pela técnica, ou pela experiência internacional o problema seja resolvido. Estes clientes percebem um pouco tarde

demais que por um lado o problema não exigia tanta técnica internacional e que, por outro lado, a consultoria empregou milhares de analistas nacionais, semi-treinados, recentemente graduados, em suma inexperientes no trato com a Presidência e os acionistas.

O grau de complexidade da consultoria é determinado pelo cliente. Todo cliente tem o direito de decidir até onde ele quer que o consultor vá e onde termina o seu trabalho. Para isso é essencial definir com precisão o que se considera como resultado final. Quando os papéis complementares do consultor e do cliente não ficam definidos, as relações ficam distorcidas no curso da consultoria.

Muitas vezes, o problema é tecnicamente simples e politicamente complexo. O executivo principal tem nesse caso maior responsabilidade por inserir o consultor dentro do sistema.

Ao introduzir o consultor, o dirigente deve eliminar a incerteza e as especulações sobre o propósito da presença do consultor. A fim de evitar imprecisões, o próprio consultor precisa ajudar no preparo da comunicação de sua presença na firma e na inserção dentro do sistema político da empresa.

O acesso à informação é fundamental. Se o cliente decide que o consultor não deve ter acesso a certa informação por alguma razão, o consultor externo não deve ser chamado para a consultoria.

Uma regra básica de consultoria é que o cliente é quem deve definir o problema como ele vê. Em seguida, o consultor elabora mais o problema através da coleta de materiais, hipóteses e testes, adquirindo desta forma uma

definição conjunta do problema. O consultor e o cliente devem ver a definição final do problema como um resultado comum desse trabalho preparatório.

Normalmente, o consultor segue uma pista errada devido ao erro de conceituação induzido pelo próprio cliente. Muitas vezes o cliente que contratou e paga os serviços de consultoria é o principal causador dos problemas ocorridos na empresa.

O cliente precisa ter uma consciência clara de suas necessidades e deve sentir agudamente o problema de organização. Deve estar sofrendo, do contrário não reunirá forças para mudar. Certos clientes precisam sentir as coisas piores antes de melhorarem, do contrário desistem da medicação na primeira oportunidade.

Eis porque os consultores precisam conhecer a arte de negociar, incentivando o cliente, não aceitando começar até que o problema tenha amadurecido. Isto está relacionado com a arte de administrar crises. Em certos sistemas, enquanto não sobrevier a crise, as forças não estarão mobilizadas para a mudança.

A dependência, a maturidade do cliente podem ser alimentadas pelo consultor. O perigo é associar o consultor de um modo tão estreito, que o próprio cliente delega ao consultor algumas responsabilidades decisórias que não deve delegar. A diretoria precisa assumir a principal responsabilidade não só pela implementação da mudança mas pela definição inicial do problema e pela escolha entre as alternativas de solução.

Da mesma forma como certos clientes são dependentes do consultor no início do projeto, outros desenvolvem uma imatura dependência nas etapas futuras.

Nenhum consultor deve perpetuar sua missão tornando o cliente “dependente” de seu conselho. Segundo L. Urwick, “A única tarefa que realmente vale a pena fazer como consultor é a educativa – aquela que ensina os clientes e suas equipes a gerenciarem melhor por si mesmos.”³ O cliente deve ser ajudado a aprender como se resolvem problemas de administração e daí em diante resolver sozinho sempre que possível.

O consultor não deve ficar mais tempo do que o problema exige, seja criando necessidades artificiais, seja tentando vender “pacotes seriados” que são de secundária importância para as prioridades do cliente.

Algumas empresas de consultoria são bastante conhecidas pela prática de “marketing de serviços supérfluos”. Procura-se identificar necessidades que sempre existem mas nem sempre são prioritárias e ligá-las com a série de enlatados que a consultoria já usou. O cliente é induzido ao consumo notável e só depois de algum tempo que a lei dos resultados decrescentes também funciona nesse caso.

4.2- As Empresas-Júnior

De acordo com a Revista Distribuição do Brasil, dez por cento inicial do tempo da consultoria resolveu noventa por cento dos problemas principais do cliente. Os seguintes noventa por cento do tempo da consultoria, preenchidos

³ KUBR, M. Consultoria: um guia para a profissão – Rio de Janeiro: Guanabara, 1986, p. 41

em enlatados resolverão apenas dez por cento das necessidades do cliente, mas custarão bem mais caro, portanto o que se discute em linguagem simples, é o seguinte: vale apenas gastar todo esse dinheiro?

A pressão pela sobrevivência das empresas diante da concorrência cada vez mais sem fronteiras, dos executivos com seus empregos ameaçados pelas fusões, aquisições e reestruturações, justifica a valorização dada às consultorias? Em que circunstâncias chamá-las.

Consultoria custa muito caro, inclusive no Brasil, já que da mesma maneira que acontece com os restaurantes de luxo suas tarifas estão mais do que alinhadas com os preços internacionais. De acordo com a revista Exame, a fatura mensal de uma equipe composta de um gerente de projeto (experiência: 4 anos de trabalho) e 4 consultores juniores, com menos de 3 anos na ativa, sai entre 120.000 e 190.000 dólares, sendo que, quanto maior o trabalho maior a conta⁴.

Isto acontece com maior frequência em consultorias onde os custos fixos, impõem um faturamento por volume. A massa prepondera sobre a qualidade. A renda marginal é proporcionada pela venda de pacotes onde o essencial ao cliente é deficitário para a consultoria e o que é supérfluo ao cliente constitui aquele repertório de acessórios.

Hoje em dia, já existem empresas que elaboram projetos para solucionar problemas técnicos e administrativos que muitos donos de empresas não conseguem desvendar, ou seja, prestam consultoria qualificada a um preço bastante reduzido. Geralmente as despesas ficam em torno de R\$ 1.000,00 e R\$

⁴ Netz, Clayton, Para que Consultores? In Revista Exame: ano 30-n. 25 São Paulo, Abril, dez/96, p. 21

5.000,00. São as chamadas empresas-júnior. O termo júnior utilizado serve apenas para fazer referências a jovem na faixa de idade entre 18 e 24 anos que orientados por professores das diversas cadeiras acadêmicas, trabalham duro, desempenhando o papel de executivos informais, ou melhor, de consultores.

As empresas júnior do país estão sendo levadas tão a sério que alguns nomes de peso no mercado como Rhodia, Shopping Iguatemi, Fipe (Fundação Instituto de Pesquisa da USP), Banco Itaú e Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), se utilizam de seus serviços de consultoria.

Existem hoje no país, cerca de 100 empresas – júnior. A primeira experiência brasileira surgiu na Fundação Getúlio Vargas, 1988, inspirado nas empresas-júnior da França onde existe até legislação regulamentando a atividade.

A credibilidade que as empresas-júnior estão obtendo junto às empresas pode ser medida pelo volume de recursos nelas injetados a título de patrocínio. A Itautec, do Grupo Itaú, A Bolsa Mercantil e de Futuros e a Bolsa de Valores de São Paulo, garantem este projeto de interação.

Mas, apesar da credibilidade que vem conquistando junto ao meio empresarial, só agora as consultorias acadêmicas juniores começam a ter uma atuação conjunta no país. Sem uma legislação que especifique seu papel na sociedade, sabe-se apenas que são reconhecidas como sociedades sem fins lucrativos, os estudantes estão se organizando por conta. Fruto dessa motivação, deve ser criada em breve a federação, que reunirá as empresas-júnior de todo o país.

As empresas-júnior são tidas como entidades sem fins lucrativos porque, embora dediquem muitas horas por dia a projetos para melhorar o desempenho ou solucionar os problemas das empresas, os universitários que trabalham para as empresas-júnior não recebem salários. Com o patrocínio financeiro, além das receitas próprias obtidas com a venda dos projetos, são custeadas despesas como aluguel de sede, viagens a serviço de diretores, compra de livros e aquisição de computadores.

A idéia é estabelecer códigos que regulem a atividade de consultorias acadêmicas. Uma das tarefas mais importantes é garantir o comportamento ético irrepreensível das consultorias acadêmicas, devendo atuar no limite de sua finalidade, não visando o lucro.

Em diversos países os consultores estabeleceram associações profissionais voluntárias para representar os seus interesses e regular as atividades dos consultores autônomos e das empresas de consultoria. Essas associações tem desempenhado um papel de liderança na promoção dos padrões profissionais de consultoria e no auxílio dado a esta nova profissão para ganhar a confiança dos círculos empresariais e obter uma boa reputação na sociedade.

Com toda certeza, as associações de consultores tem contribuído para o desenvolvimento da profissão mediante:

- a ampliação e atualização de um corpo comum de conhecimentos;
- a determinação de critérios mínimos de qualificação para a admissão de novos membros (educação, tipo e extensão da experiência como por exemplo a associação de consultores de Organização do Reino

Unido exige que seus associados possuam pelo menos cinco anos de experiência consultorial e que no mínimo 80% da equipe da firma consultora tenham se bacharelado em universidades ou possuam qualificações equivalentes⁵);

- a definição e adoção de um código de ética e prática profissional para os seus associados;
- o exame de diversos aspectos da consultoria de organização, a troca de experiência e a elaboração de recomendações aos seus membros a cerca de aperfeiçoamento nos métodos de consultoria, organização de firmas de consultoria, seleção, desenvolvimento, remuneração de consultores etc.;
- a investigação de denúncias de violação do código de ética e a imposição de sanções disciplinares.

4.3- Consultoria e Ética

As associações de consultores utilizam como instrumento básico, os códigos de ética profissional, objetivando estabelecer os fundamentos da profissão protegendo sua integridade.

Os códigos de ética, incluem uma definição de responsabilidade profissional que é obrigatória e serve como base para a ação disciplinar, caso um associado infrinja os padrões estabelecidos.

⁵ KUBR, M. Consultoria. Um guia para a profissão, 1986 – p. 43

Os membros de uma associação comprometem-se:

- a colocar o interesse do cliente acima do seu;
- manter informações sobre o cliente em sigilo, não se aproveitando de forma alguma de tais conhecimentos;
- não aceitar comissões referente a serviços prestados ao cliente;
- não ocupar cargos de direção ou possuir controle acionário em qualquer negócio competitivo com o do cliente, sem previamente avisá-lo;
- não convidar um empregado do cliente a considerar ou candidatar-se a algum outro emprego alternativo;
- não calcular a remuneração em qualquer outra base senão a de uma taxa fixa negociada previamente; podendo ser negociada com base em uma medida de tempo;
- informar ao cliente qualquer relacionamento e interesse que possam influir o julgamento do próprio consultor;
- recusar trabalhos que excedam o âmbito de sua competência;
- não trabalhar quando o seu julgamento puder ser prejudicado por doenças ou qualquer outra coisa;
- abster-se de procurar negócios mediante publicidade ou pelo pagamento de comissão a terceiros pela apresentação a clientes em potencial.

Em alguns códigos de ética é comum incluir um conjunto de regras que definam a boa prática profissional e forneçam ampla orientação metodológica aos associados. Temos como exemplo, o código de ética promulgado pela Associação dos Consultores de Pequena Empresa do Japão, em 1973, que define uma gama de princípios a serem observados em trabalhos de consultoria. Esses princípios enfatizam, entre outras, a necessidade de se usar a abordagem total aos problemas do cliente; de examinar cada empresa de uma maneira dinâmica, inclusive seu passado anterior e as futuras perspectivas de desenvolvimento; de prestar muita atenção à individualidade da empresa; e de apresentar recomendações com as suas implicações financeiras e outras, de modo prático, sendo facilmente compreendido pelo cliente.

O que determina o real valor profissional e a integridade dos serviços de consultoria não é o código de ética em si, mas, a sua aplicação rigorosa e inteligente por todos os associados.

Há alguns códigos de ética que chegam a ter uma cláusula em que os consultores se comprometem a nada fazer que venha a diminuir o status da consultoria de organização como uma profissão. Isso, todavia, é deixado muito à vontade e discrição dos próprios consultores.

Por ser a consultoria uma participação entre consultor e cliente, ela não pode se tornar mais profissional e ética sem o auxílio do cliente. Na verdade, os consultores podem adotar e efetivamente aplicar tais padrões, o que será considerado real e consistente na comunidade empresarial que utiliza consultores. Membros da comunidade empresarial, então, tem de observar, eles próprios, esses padrões e não pressionar os consultores de modo a obter informações confidenciais de antigos clientes, ou relatórios e outros serviços

que estão em contradição com os padrões adotados. Administradores também ajudam a promover padrões profissionais, controlando o comportamento do consultor durante a intervenção e encaminhando qualquer insatisfação às associações de consultores. Para serem capazes de fazer isso, administradores que tencionem contratar consultoria, deverão estar familiarizados com o código de ética aplicado pelos consultores daquele país.

Vale ressaltar a escolha de consultores, na qual, a solicitação e o exame aprofundado das informações acerca das firmas consultoras cogitadas para contratação, permitem ao cliente, eliminar aquelas que não se enquadram dentro dos critérios profissionais estabelecidos.

5. CONCLUSÃO

Ainda vivemos a cultura de otimizar resultados, se pensando em geração de receitas. Apesar da verdade presente no raciocínio feito, o empresário se esquece de alternativas, geralmente mais fácil de se aplicar, que traduz em resultado igual ou melhor.

Não há novidade alguma em afirmar que a tomada de decisão administrativa deve estar calçada em informações em tempo real, consistentes e oportunas; estamos falando de Contabilidade, não da Contabilidade como na prática estamos acostumados a conhecer, voltada somente a usuários externos, primando por demonstrativos que historicamente foram elaborados para atender ao Fisco. Pensamos em Contabilidade como meio de gerência, portanto, eficiente.

A consultoria externa independente, exercida sobre o Sistema de Controles Internos, métodos de produção ou da prática de operações, tem contribuído significativamente na prevenção contra perdas nas companhias consultadas.

Isto se dá ou pela eliminação de processos (retrabalhos), que passam pela perda decorrente de desperdícios, podendo chegar à eliminação preventiva de perdas por manipulações ou fraudes internas.

Faz-se necessário a preocupação com os efeitos, até certo ponto imprevisíveis, da globalização da economia, onde da noite para o dia, a crise na Ásia ou na Rússia afeta nossas empresas. Contudo, em países de economia

emergente, onde as companhias são ainda jovens, carecemos de eliminar os problemas dentro de nossas próprias organizações.

Assessorar-se com profissionais competentes, consultar as contas e controles internos e rever processos podem ser medidas decisivas para a manutenção da atividade econômica de muitas companhias.

As exigências, para que uma empresa cliente obtenha uma maior probabilidade de sucesso na contratação de consultores externos, podem ser resumidas nos seguintes itens:

- A empresa tem que identificar em primeiro lugar, a necessidade de ajuda, quando for detectado problema que sua equipe de profissionais não consegue encontrar a solução viável para eliminar ou pelo menos amenizá-lo.
- Pesquisar as empresas de consultoria que podem estar aptas a oferecer resultados positivos para aquele determinado problema. As informações de mercado, o conhecimento de outras empresas que enfrentaram problemas similares e foram solucionados, quando buscaram técnicas modernas aplicadas por consultorias ou a participação em Seminários e outros embasamentos teóricos como publicação de livros, artigos em revistas e jornais.
- Após a pesquisa, realizar uma concorrência entre as empresas de consultorias pesquisadas, tendo como informações primordiais referências anteriores (a sua atuação em outras empresas), os resultados alcançados até aquela data, o gabarito dos profissionais da

empresa de consultoria (curriculum, artigos publicados, cursos, etc.), a metodologia a ser aplicada no trabalho, a coerência e constância da equipe de trabalho e o preço da hora trabalhada (ou de todo projeto). Vale ressaltar que altos custos não indicam soluções criativas.

- É de suma importância que os serviços executados pela consultoria externa sejam acompanhados. Este trabalho exige uma disponibilidade de pessoas e de tempo que fornecerão as condições necessárias e suficientes para esse entendimento.

- Preparar uma equipe interdisciplinar da empresa para julgamento, acompanhamento e assimilação dos trabalhos futuros. A equipe deve absorver a metodologia do trabalho executado, para seguir posteriormente orientando os setores envolvidos nas prováveis mudanças.

A confiança dos administradores de entidades públicas e privadas nos serviços do consultor de organização, impõe à profissão, a obrigação de manter elevados padrões de integridade e competência . Por esse fim, os membros da Associação, fundada em 1993, têm as responsabilidades básicas de colocar os interesses do cliente atual e do cliente em potencial acima dos seus próprios interesses, de manter a sua independência de pensamento e ação, de preservar os assuntos do cliente em estrita reserva, de buscar continuamente a melhoria de suas habilidades profissionais, de observar e promover os padrões profissionais de consultoria de organização, de defender a honra e a dignidade da profissão e de manter elevados padrões de conduta pessoal.

Através das metas bem definidas, é possível promover a motivação e a satisfação individual dos consultores, mediante a realização de projetos interessantes, sempre inseridos em um ambiente estimulante e estável.

No que tange ao contínuo aperfeiçoamento, a empresa de consultoria deve propiciar aos consultores a possibilidade de troca de conhecimentos e experiências, aliada a treinamentos periódicos. Esses treinamentos devem existir desde o primeiro instante que o consultor ingressa na empresa de consultoria.

Enfim, o consultor deve procurar sempre o crescimento pessoal, profissional e a satisfação dos clientes e organizações, enquanto o cliente busca o aprimoramento do trabalho e a capacitação gerencial. Esta parceria entre consultor e cliente é a verdadeira busca da excelência em consultoria.

6. BIBLIOGRAFIA

- KUBR, M. Consultoria: um guia para a profissão - Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.
- BLOCK, Peter. Consultoria: o desafio da liberdade – São Paulo, Makrom Books, 1991.
- PARREIRA, Francisco Eduardo. Consultoria: Consultores e Clientes. São Paulo: Editora Érica, 1991.
- WEINBERG, Gerald M. Consultoria: o segredo do sucesso. São Paulo, Makrom Books, 1990.
- NETZ, Clayton, Para que Consultores? in Revista Exame: ano 30 - n. 25, São Paulo, Abril, dez/96. p 18- 23.
- BELLMAN, Geoffrey M. A vocação de consultor. São Paulo: Makron Books, 1993.
- NERI, Aguinaldo. Os vários chapéus de um consultor. Revista Treinamento e Desenvolvimento, São Paulo, vol.3, n.32, Ago/1995, p.12-13.
- GEENBAUM, Thomas L. Manual do Consultor. Rio de Janeiro, LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1991.

- SCHEIN, Edar. Consultoria de Procedimentos. São Paulo, Edar Blucher.
- FOGUEL, Sérgio. Desenvolvimento Organizacional. São Paulo, Atlas, 1980.
- ARANTES, Nélío. Sistemas de gestão empresarial. São Paulo, Atlas, 1994.
- RUMMLER, Geary A. Melhores desempenhos das empresas. São Paulo, Makron Books, 1992.