

## 20 DICAS PARA CONTRATAR UMA EMPRESA DE CONSULTORIA

Para implantar um Sistema de Gestão (Gestão por Processos, ISO 9001, SA 8000, OHSAS 18000 ou outras), muitas empresas têm recorrido aos serviços de Consultorias, Assessorias, Auditorias e Treinamentos especializados no assunto.

Na hora de efetuar a contratação destes serviços, os dirigentes de empresas ficam, muitas vezes, bastante inseguros pois estão contratando um serviço que não conhecem bem e se defrontam com ofertas tão díspares que tornam a decisão difícil.

No intuito de ajudar no processo de decisão dos executivos, vamos enumerar alguns aspectos que devem ser analisados antes da contratação destes serviços para minimizar o risco de se efetuar uma escolha errada, com graves conseqüências para a empresa.

### 1) O serviço está sendo oferecido por uma empresa de consultoria especializada, com um corpo de consultores ou por um consultor autônomo?

Existem boas e más empresas especializadas, assim como existem bons e maus

consultores autônomos. A diferença básica existente entre as duas alternativas é a segurança quanto a continuidade dos trabalhos. Numa empresa com corpo de consultores é possível efetuar a substituição de um consultor caso haja algum tipo de problema entre este e o cliente, sem comprometer a seqüência das atividades desenvolvidas, até o seu final. Já no caso de se contratar um consultor autônomo, esta situação implicaria na total descontinuidade dos trabalhos, pelo rompimento do único elo existente entre a consultoria e o cliente.

### 2) O serviço está sendo oferecido por uma empresa de consultoria especializada ou por uma "Organização agente de Negócios" que subcontrata diversas empresas de consultoria?

Mais uma vez existem boas e más empresas de consultoria e boas e más "Organizações Agentes de Negócios". A diferença é que a empresa de consultoria dispõe de uma metodologia desenvolvida para implementação e a "Organização Agente de Negócios" não atua diretamente nos projetos, terceirizando os serviços para diferentes consultorias, cada uma com sua metodologia própria. Deste modo, um serviço excelente prestado por uma "Organização Agente de Negócios" não serve necessariamente como referência, pois a empresa de consultoria subcontratada pode não ser a mesma que obteve tamanho sucesso em tal projeto, mas uma outra que adota outra metodologia, que possui outro perfil em seu corpo de consultores, e portanto um conjunto de características diferente que pode levar à frustração do cliente em relação às expectativas de resultado. Se, contudo, esta for a opção da empresa contratante (cliente), a mesma deverá buscar conhecer antecipadamente a equipe de consultores e suas qualificações.

### 3) Quanto tempo está a empresa de consultoria estabelecida?

É importante considerar a experiência acumulada pela empresa de consultoria, que permitirá o melhor atendimento das diferentes solicitações que projetos de naturezas diversas requerem.

### 4) Quem são os profissionais que compõem o corpo de consultores da empresa de consultoria?

Verificar a experiência individual, o conhecimento técnico, a formação acadêmica, a experiência internacional, as habilidades gerencial e interpessoal para bem conduzir um processo de mudança cultural, que um Sistema de Gestão pode requerer. Cuidado com empresas que vendem seus serviços com consultores seniores e na hora "H" da consultoria disponibilizam consultores-estagiários ou quase.

#### 5) Quem são os clientes da empresa de Consultoria?

É importante conhecer para quem a empresa de consultoria já trabalhou ou está trabalhando. Verificar o porte destas empresas e o ramo de atividade em que atuam. Verificar os resultados obtidos, contatar seus clientes, conversar com eles, buscar o seu sentimento sobre a qualidade dos serviços prestados.

#### 6) Quantos Certificados de conformidade já foram obtidos com os serviços de consultoria, assessoria e treinamento da empresa de consultoria em questão?

O número de certificados obtidos com o suporte da empresa de consultoria é um indicador do seu envolvimento com Sistemas de Gestão, na medida em que demonstra o número de sucessos na condução de projetos de implantação. Vale ressaltar que ao se considerar o número de certificados obtidos, é interessante complementar este dado com informações adicionais, como o tempo gasto em cada projeto, cumprimento de prazos e o nível de satisfação geral do cliente após a certificação.

#### 7) A empresa de consultoria atua somente em Indústria ou também em Serviços?

A implantação de um Sistema de Gestão na área de serviços requer interpretações específicas, já que estamos tratando de bens intangíveis e, portanto, a experiência da empresa de consultoria neste segmento pode dar ao cliente a confiança de um trabalho mais eficaz.

#### 8) Os projetos já desenvolvidos agregaram valor para o cliente?

Consulte alguns clientes que contrataram o serviço desta empresa de consultoria e investigue se o trabalho desenvolvido agregou real valor para a organização. O sistema da qualidade avaliado resultou em uma melhoria da performance, ou apenas burocratizou as atividades do dia-a-dia.

#### 9) Os clientes voltaram a contratar a empresa de consultoria?

Uma das melhores definições de Qualidade é a que afirma "qualidade se comprova quando o cliente retorna para comprar novamente o produto ou serviço". Se os clientes estão contratando a mesma empresa de consultoria para a realização de outros projetos, significa que ela está satisfeita com os trabalhos já desenvolvidos.

#### 10) Qual a experiência internacional da empresa de consultoria?

Com a globalização da economia, o mundo está ficando cada vez menor. A exposição da empresa de consultoria a projetos desenvolvidos no exterior proporciona uma bagagem de conhecimento que vai desde administrar as diferenças culturais entre a equipe de consultoria alocada e a equipe interna do cliente, até o intercâmbio de práticas organizacionais e operacionais diferentes do "padrão" daquelas adotadas em seu país de origem. Estes e outros benefícios adquiridos com a experiência internacional são revertidos a favor dos clientes que ao contar com a equipe de consultoria dedicada "de corpo e alma" a um projeto, desfruta da totalidade dos conhecimentos por estes acumulados.

11) Qual o prazo médio de desenvolvimento de um projeto, conduzido pela empresa de consultoria, em empresas de estrutura similar a sua?

Algumas empresas de consultoria apresentam propostas com prazos e carga de trabalho bastante reduzidas, incompatível com a realidade para a realização do trabalho. Tal proposta “enganosa” permite muitas vezes ser a Consultoria vencedora, já que o cliente não tem muitas condições de avaliar adequadamente o dimensionamento proposto. Após o início dos trabalhos, estas consultorias apresentam sob diversas desculpas, o novo e real plano com prazo e carga realista (?). Neste momento o cliente se depara com uma situação difícil: contratar outra consultoria ou continuar com aquela que já está com o trabalho em andamento. Não se deixe enganar por promessas de cargas muito curtas e conseqüentemente por preços muito menores, pois na maioria das vezes, estes prazos, cargas e preços são reajustados no decorrer do projeto.

12) A empresa de consultoria tem boas condições para assessorar seus clientes quanto a escolha mais adequada da entidade certificadora?

A empresa de consultoria deve ter em seu curriculum projetos certificados por diferentes entidades certificadoras, no intuito de ter conhecimento suficiente para poder recomendar aquela que melhor atenda às necessidades do cliente quanto as condições comerciais, reconhecimento internacional, ramo de atuação, metodologia, equipe técnica, atendimento, etc.

13) A empresa de consultoria atua somente com ISO 9000 ou também com outros sistemas de gestão?

A experiência em projetos de ISO 14000 (Meio Ambiente), SA 8000 (Responsabilidade Social) OHSAS 18000 (Saúde e Segurança), PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade), Gestão por processos e outras ferramentas como Balanced Scorecards, etc. proporcionam à empresa de consultoria uma visão bem mais abrangente dos sistemas de gestão. As características muitas vezes complementares entre estas normas / padrões de referência, enriquecem a prestação dos serviços, propiciando a sinergia entre os diferentes "conhecimentos", convergindo-os para soluções mais eficientes, ágeis e flexíveis do que aquelas balizadas por um "conhecimento" único, isolado. Outro benefício percebido é o da expansão/adequação do sistema. O aumento da exigência do consumidor, e principalmente de alguns segmentos de mercado (empresas), requer a implantação de outras normas que tem como base a série ISO 9000. O domínio de outros padrões de referência de sistemas de gestão viabiliza a migração de um sistema ISO 9000 para um mais abrangente (ISO, TS 16949, ISO TL 9000 e outros), de maneira mais suave, pelo conhecimento e respeito das interfaces entre um sistema e outro.

14) A empresa de consultoria possui módulos de treinamento próprios, referentes a diversas áreas de um Sistema de Gestão?

É necessário que a empresa de consultoria possa prover os treinamentos apropriados para garantir a melhor e mais profícua implementação e sedimentação do sistema da qualidade na empresa.

15) A empresa de consultoria já atuou em empresas públicas através de licitações públicas?

As licitações públicas, através do processo de cadastramento e de seus editais, impõem uma série de exigências de ordem jurídica, fiscal, econômico-financeira, técnica e comercial, que conferem àquela que se vê vitoriosa após uma série de etapas, uma forte indicação de qualificação para o fornecimento dos serviços em questão. O processo de licitação coloca duplamente a empresa de consultoria em julgamento.

Primeiramente ela sofrerá a avaliação de uma comissão especialmente formada para a condução do processo licitatório, composta por profissionais especializados em cada um dos requisitos especificados (jurídicos, fiscais, econômico-financeiros, técnicos e comerciais), atribuindo uma pontuação à empresa de consultoria. Num segundo momento, o desempenho da empresa é confrontado com o desempenho de suas concorrentes, fase em que a melhor, dentre as participantes, é escolhida. Trata-se portanto, de uma seleção na maioria dos casos, muito mais rigorosa do que aquela que uma empresa interessada na contratação dos serviços pode fazer, seja pelos custos envolvidos, pelo tempo disponível ou por outros recursos escassos.

Nota 1: Algumas empresas de consultoria têm como política interna não prestar serviços a estatais, portanto este item não se aplica a elas.

Nota 2: Há empresas que por estarem vinculadas a entidades públicas, estão isentas de passarem por este crivo seletivo. Assim, a comparação com outras, fica prejudicada.

16) A empresa de consultoria é especializada em um único referencial ou Ferramenta de Gestão ou tem um abrangente portfólio de produtos e serviços para atender às diferentes exigências dos clientes?

Os Sistemas de Gestão são abrangentes, requerendo que para cada realidade de empresa, seja oferecido o serviço apropriado. Estes Sistemas de Gestão se completam e se integram proporcionando contínua evolução na Gestão da empresa. Assim, Sistemas baseados em referenciais reconhecidos para as mais diversas perspectivas da empresa são complementares. ISO 9000 (Qualidade), ISO 14000 (Meio Ambiente), SA 8000 (Responsabilidade Social), OHSAS 18000 (Saúde e Segurança) e ferramentas de gestão BSC (Balanced Scorecard), 6 Signas, Gestão por Processos, Planejamento Estratégico etc., se interagem e se complementam. Referenciais específicos para algumas atividades como ISO TS 16949 (Setor Automotivo), ISO TL 9000 (Telecomunicações), ISO EC 17025 (Laboratórios) etc, são baseados na Norma ISO 9000 porém, requerem conhecimento especializado. A consultoria que oferece um leque de serviços complementares, normalmente detém conhecimento mais abrangente e sinérgico no desenvolvimento de sistemas.

17) Qual o preço a pagar pela consultoria?

Não esqueça nunca que o menor preço não é aquele que custará menos para a empresa. É fundamental fazer uma avaliação de custo/benefício, analisando melhorias nos processos, crescimento e desenvolvimento das equipes de trabalho, tempo na implantação, confiança na obtenção de resultados, no prazo esperado, histórico de desenvolvimento em empresas similares, etc. Muitas empresas contrataram os serviços mais baratos e estão até hoje aguardando o seu tão sonhado certificado. Fuja também dos preços fora da realidade quer para cima, quer para baixo. O trabalho deve ser remunerado pelo que ele vale, nem menos e nem mais.

18) As empresas de consultoria cobram outros itens além dos honorários?

Verifique o quanto os custos vão subir devido a cobranças não comuns ao mercado, como por exemplo:

- a) Táxi da residência do consultor até a empresa e vice-versa, quando dentro da mesma cidade.
- b) Quilometragem dentro da mesma cidade quando o deslocamento for feito por veículo próprio.
- c) "Taxímetro" ligado, ou seja, cobra-se por qualquer minuto de trabalho que exceder o estabelecido em contrato.

Verifique também se os reembolsos de viagem estão dentro dos padrões de reembolso praticados pela própria empresa.

#### 19) Como ficou conhecendo a empresa de consultoria?

A recomendação feita por algum cliente da empresa de consultoria é um ótimo referencial. A indicação boca a boca é a melhor forma de avaliar uma empresa de consultoria. Anúncios ou mala-direta não conseguem passar todas as informações necessárias e muitas vezes subjetivas do que vem a ser um serviço de consultoria com qualidade.

#### 20) Ainda está em dúvida?

Quando um cliente vai comprar um carro, e está em dúvida, ele faz um "test drive" entre os modelos escolhidos para selecionar o melhor. Para opinar sobre um determinado vinho, o melhor a fazer é uma "degustação". Com a consultoria é o mesmo. O cliente deve ter total confiança na empresa de consultoria contratada e deve haver empatia entre os consultores e os colaboradores de empresa. Que tal fazer um "test drive" com a consultoria? Faça um pequeno trabalho, um curso, um evento, etc, que possibilite sentir ou não a afinidade com a empresa de consultoria. Se não sentir, é melhor não contratá-la. Procure outra! Boa sorte e sucesso!