



**CONSULTORIA**

**PROFISSIONAL**

**POTENCIAL**



**CARTILHA DO  
CONSULTOR  
INICIANTE**

*Use 3 letras  
pra dizer  
quem você é*

**Adm.**



## CARTILHA DO CONSULTOR INICIANTE

BELO HORIZONTE  
SETEMBRO / 2016

## EXPEDIENTE

**Editor:** Conselho Regional de Administração de Minas Gerais (CRA-MG)

**Coordenação Específica:** Grupo de Estudos Temáticos (GET Consult)

**Autores:** Grupo de Estudos Temáticos (GET CONSULT) - CRA-MG, integrado pelos administradores:

Adm. Alexandra Miranda Neves;

Adm. Josiane Aparecida de Souza;

Adm. Roberto Marcio Guerra;

Adm. Viviane das Mercês Amorim.

**Elaboração:** GET Consult/Vice-Presidência de Formação Profissional – CRA-MG

**Projeto gráfico, diagramação e capa:** Lume Comunicação

**Especialistas e colaboradores:**

Carlos Eduardo Pinheiro, Célia Maria Corrêa Pereira, Flávia Guerra, Jaqueline Martins Pereira, Lúcia Gomes de Paula, Marcus Antônio Rebuzzi, Maria do Carmo Teixeira Costa, Rafael da Silva Lopes, Zélia Ponciano de Carvalho

**Impressão:** Primacor

**Tiragem:** 300 unidades

**1ª Edição setembro 2016**

Grupo de Estudos Temáticos em Consultoria. Conselho Regional de Administração de Minas Gerais.

Cartilha do Consultor Iniciante / Grupo de Estudos Temáticos em Consultoria do CRA-MG, 2016.

19 p.: il.

Administradores – Consultoria. I. Neves, Alexandra Miranda. II. Souza, Joseane Aparecida. III. Guerra, Roberto Marcio. IV. Amorim, Viviane das Mercês

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>CLT</b>	Consolidação das Leis de Trabalho
<b>CRA-MG</b>	Conselho Regional de Administração de Minas Gerais
<b>EAD</b>	Ensino a Distância
<b>EI</b>	Empresário Individual
<b>FOCON</b>	Formação de Consultores
<b>GET Consult</b>	Grupo de Estudos Temáticos em Consultoria
<b>IBCO</b>	Instituto Brasileiro de Consultores de Organização
<b>MEC</b>	Ministério da Educação
<b>MEI</b>	Microempreendedor Individual
<b>TICs</b>	Tecnologias de Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

7	1 INTRODUÇÃO
7	2 OBJETIVO
7	3 O QUE É UMA CONSULTORIA?
7	4 O QUE É SER CONSULTOR?
8	5 CAMPOS DE ATUAÇÃO DO CONSULTOR
8	6 A FORMAÇÃO DE UM CONSULTOR
8	7 ENTENDENDO E DIFERENCIANDO O CONSULTOR INTERNO E O EXTERNO
10	8 FORMATOS DA CONSULTORIA
10	9 CARACTERÍSTICAS E DENOMINAÇÕES DOS CONSULTORES
11	10 CONSULTORIA E RECURSOS TECNOLÓGICOS
12	11 POR QUE CONTRATAR UMA CONSULTORIA?
12	12 ONDE ENCONTRAR O CLIENTE?
13	13 ESTRATÉGIAS PARA CONQUISTAR O CLIENTE
14	14 COMO ABRIR EMPRESA DE CONSULTORIA
15	15 DICAS PARA ABERTURA DE EMPRESA DE CONSULTORIA
18	16 COMO E ONDE COMEÇAR?
19	17 HONORÁRIOS DE CONSULTORIA
19	18 ENTRANDO NO PROCESSO DO TRABALHO
20	19 A ÉTICA NA CONSULTORIA
21	20 RECOMENDAÇÕES
22	REFERÊNCIAS

## 1 INTRODUÇÃO

Esta cartilha de consultoria é uma iniciativa do Grupo de Estudos Temáticos em Consultoria (GET Consult), idealizador do curso de Formação de Consultores - FOCON, 2014 (Curso de Formação Inicial de Consultores – FOCON), e do Conselho Regional de Administração de Minas Gerais (CRA-MG), organizador dos Grupos de Estudos Temáticos.

A estrutura de tópicos segue o conteúdo programático do curso citado no sentido de facilitar a abordagem dos principais assuntos tratados em consultoria e também gerar uma coletânea de informações para o consultor iniciante.

## 2 OBJETIVO

A cartilha tem como objetivo gerar informações básicas e iniciais, de forma a contribuir para o trabalho do consultor administrador ou consultor tecnólogo em gestão. Visa, ainda, direcionar e ampliar os conhecimentos em consultoria, bem como auxiliar o profissional em início de carreira como consultor.

## 3 O QUE É UMA CONSULTORIA?

A consultoria se configura como uma forma de prestação de serviços de orientação, realizada por pessoa física ou jurídica. É um serviço realizado por um especialista para auxiliar empresas/empresários e/ou pessoas na solução de problemas ou no desenvolvimento de processos e negócios, visando alcançar objetivos e resultados.

## 4 O QUE É SER CONSULTOR?

O consultor advém de formação acadêmica, experiência profissional e/ou especialização sobre determinado assunto que o credencia a prestar orientações norteadoras, mediante métodos e tecnologias específicas, adequadas e recomendáveis para a melhoria do que se refere a consultoria.

## 5 CAMPOS DE ATUAÇÃO DO CONSULTOR

---

O campo de atuação do consultor pode ser as organizações públicas ou privadas, o terceiro setor e, ainda, a prestação de serviço para a pessoa física. O consultor pode atuar em empresas, grupos, associações, governo, programas, segmentos, setores diversos como educação, saúde, transporte, infraestrutura, esporte e lazer, enfim, em qualquer área relacionada ao mundo do trabalho, dos negócios e da vida em sociedade.

## 6 A FORMAÇÃO DE UM CONSULTOR

---

O consultor precisa ser conhecedor profundo de sua área de atuação, pois decorre da sua especialidade e credibilidade que a empresa, pessoa ou grupo vá contratá-lo para a prestação de serviços orientadores.

Pela formação acadêmica, os administradores detêm conhecimento amplo que lhes confere a visão sistêmica da organização e, assim sendo, podem dispor de maior embasamento para a atividade de consultoria.

Há consultores técnicos especialistas que adquiriram experiência profissional como empregados de setores específicos (natureza técnica) que, após saírem do quadro de pessoal da empresa, tornaram-se prestadores autônomos de serviços de consultoria por terem adquirido determinada especialização. Exemplos: profissionais de usinas hidrelétricas, petróleo e gás, setor automotivo (usinagem), siderurgias, indústria de calçados, entre outros. Esses profissionais comumente estão mais ligados à atividade do processo primário da empresa.

Alguns aposentados, devido à carência de profissionais qualificados e pela experiência que possuem, são também contratados como prestadores de serviços de consultoria.

## 7 ENTENDENDO E DIFERENCIANDO O CONSULTOR INTERNO E EXTERNO

---

**Consultor interno:** geralmente, ocupa um cargo de nível técnico ou gerencial e tem a responsabilidade de auxiliar a empresa na solução de problemas e na orientação para alcance de objetivos e metas ou melhoria de processos.

Com relação ao desempenho, existe pouca diferença entre o consultor interno e o externo, merecendo destaque a relação de trabalho. O consultor interno pode ser celetista (contrato conforme a Consolidação das Leis de Trabalho - CLT). Nesse sentido, perde um pouco da impessoalidade, disponibilidade e foco, uma vez que faz parte do quadro de funcionários da empresa. **Exemplos:** consultor interno de recursos humanos, consultor interno da qualidade e outros.

Também existe o consultor interno nas repartições públicas (regime estatutário e ou celetista). Nesse caso, o servidor concursado ou comissionado pode também ocupar um cargo/função de consultor ou ser aproveitado em área que requeira um consultor interno, dependendo de seu conhecimento e campo de atuação profissional.

**Consultor externo:** sua relação de trabalho é estabelecida via contrato de prestação de serviço como pessoa física ou jurídica.

O diferencial do consultor externo, em relação ao consultor interno, é que ele pode ter uma visão ampliada do contexto organizacional. Como fez da consultoria a sua profissão, ele presta atendimento a várias empresas, o que lhe proporciona mais amplitude de conhecimento no trato de problemas. Outro diferencial do consultor externo é a independência, porque ele não faz parte do quadro da empresa. Pode ser imparcial, pois o seu foco é a apresentação de resultado, com maior isenção, submetendo o seu trabalho a um cronograma com clara definição de prazo de início, meio e fim, e sendo provido por pagamentos por hora ou por projeto, ou seja, pela prestação daquele serviço específico, cujo objeto e contrato de trabalho podem ser prorrogados, aditivados ou recontratados.

O consultor externo pode ser sócio ou proprietário de uma microempresa e, também, ser empregado de uma empresa de consultoria, nesse caso, com todos os direitos contratuais previstos em lei.

**Consultor associado:** o consultor externo pode se tornar também um consultor associado. Isso ocorre quando uma empresa de consultoria precisa do serviço e/ou do conhecimento de outro consultor, fora do seu quadro de pessoal. A empresa estabelece uma parceria e contrata o serviço especializado de um consultor que realizará a parte do trabalho não dominado por ela. Esse tipo de parceria visa atender o cliente na totalidade do serviço contratado. Nesse caso, o consultor contratado assume o papel de um consultor associado.

## 8 FORMATOS DA CONSULTORIA

---

As consultorias podem ocorrer por recomendação, por consulta, desenvolvimento, diagnóstico, levantamentos, soluções, implantação, execução, transferência de tecnologia e/ou *benchmarking*.

O consultor precisa ser, ao mesmo tempo, especialista no assunto e generalista na forma de atuar e ter um enorme repertório de estilos, papéis, habilidades e técnicas de intervenção que se relacionem com o conteúdo do trabalho. De acordo com determinada atividade, ele precisará exercer papel de instrutor, professor, técnico, parceiro, observador, pesquisador, relator, estrategista, regulador, diagnosticador, apoiador, conselheiro, trator, *coach* e assessor. Pereira (2002, p. 51) expõe algumas definições de estilos, papéis e habilidades do consultor segundo exemplos:

**Diagnosticador:** na realidade, todo consultor deveria ser um especialista em gerar e processar informações. A função diagnosticadora está presente em quase todos os tipos de consultoria. O que muda é a forma pela qual o consultor coleta, processa e devolve as informações ao cliente.

**Conselheiro:** historicamente, a essência da profissão do consultor é o aconselhamento. Prescrevendo medidas corretivas, sugerindo propostas inovadoras, buscando formas de solucionar problemas, educando gerentes e técnicos. A função de aconselhamento está presente em quase todos os momentos da consultoria.

**Estrategista:** o consultor lida com o futuro e, assim sendo, uma de suas principais funções consiste em ajudar o cliente a traçar estratégias, formular objetivos, identificar recursos para viabilização dos planos.

## 9 CARACTERÍSTICAS E DENOMINAÇÕES DOS CONSULTORES

---

O consultor se caracteriza profissionalmente pela área de atuação ou pela denominação do desempenho (competência, performance...): consultor organizacional/empresarial, consultor educacional, consultor ambiental, consultor de vendas, consultor de TI, consultor de moda, consultor de imagem, consultor de turismo, consultor de RH, consultor contábil, consultor de *marketing*, consultor jurídico, entre outras denominações.

## 10 CONSULTORIA E RECURSOS TECNOLÓGICOS

**Consultoria a distância:** é uma modalidade de consultoria mediada por tecnologia, em que os interlocutores estão separados espacial e/ou temporalmente, ou seja, não estão fisicamente presentes em um mesmo ambiente presencial.

**O conceito e a prática** derivam do tema intitulado EaD - Ensino a Distância; o EaD, em sua forma empírica, é conhecido desde o século XIX. Entretanto, somente nas últimas décadas passou a fazer parte das atenções pedagógicas.

O ensino a distância surgiu da necessidade de preparo profissional e cultural de milhões de pessoas que, por vários motivos, não podiam frequentar um estabelecimento de ensino presencial, e evoluiu com as tecnologias disponíveis em cada momento histórico, as quais influenciam o ambiente educativo e a sociedade.

Devido à evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), o consultor passou a adotar o trabalho de consultoria a distância como novo recurso e como outra opção para o atendimento ao cliente.

São várias as tecnologias atualmente disponíveis para trabalho do consultor. Seguem algumas. **Audio e videoconferência:** é um tipo de tecnologia que permite ao consultor e à empresa cliente estabelecerem uma comunicação bidirecional por meio de dispositivos de comunicação, como o computador. No ensino a distância, a audioconferência e a videoconferência permitem um contato entre consultores e clientes em tempo real.

**Chats e fóruns:** com ferramentas de bate-papo e fóruns de discussão, os clientes podem esclarecer suas dúvidas diretamente com os consultores, ou promover discussões em grupo. Essas conversas geralmente são armazenadas e ficam disponíveis para o cliente acessar o histórico quando quiser.

**Consultoria a distância por telefone:** conversa telefônica na qual o especialista tira dúvidas ou orienta o cliente na administração do negócio.

**Instrumentos para desenvolvimento do processo de consultoria:** a consultoria a distância virtual e por telefone demandam a utilização de instrumentos que permitam o acompanhamento das propostas sugeridas pelo consultor e a verificação da aderência pelo cliente. O consultor que deseja realizar o trabalho a distância deve utilizar mecanismos que possam garantir que sua avaliação e diagnóstico tenham a mesma eficácia de quando

realizados presencialmente. Da mesma forma, deve possuir habilidades que possam mensurar a aderência das ações propostas à organização. Por exemplo, existem ferramentas de avaliação de perfil comportamental que integram um perfil estruturado do interlocutor sem que sejam necessárias mais de duas interações por telefone, e-mail ou videoconferência.

Um exemplo é o MS Project ou o aplicativo Trello; ambos permitem o acompanhamento de projetos compartilhados.

O consultor tradicional pode adequar o modelo presencial antigo às novas tecnologias, de forma a prestar seus serviços na modalidade a distância.

## **11 POR QUE CONTRATAR UMA CONSULTORIA?**

De acordo com o Instituto Brasileiro de Consultores de Organização (IBCO), as consultorias brasileiras concentram suas atividades na Gestão de Negócios, seguida pelo Desenvolvimento Organizacional, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Finanças e *Marketing*.

Ainda segundo o IBCO (2012), os setores que geram os melhores resultados de faturamento para as consultorias são, em primeiro lugar, os de serviços e, em segundo, a Tecnologia, Telecomunicações e Tecnologia da Informação, seguidos da química, petroquímica e plásticos.

Existem fatores que contribuem para a contratação da consultoria:

- necessidade de solução que exija conhecimento técnico especializado;
- necessidade de novos negócios, projetos, instalações, programas, processos e tecnologias, bem como ampliação, revisão e ajustes;
- necessidade diagnóstica periódica ou aperiódica para verificação do andamento da empresa (parecer técnico);
- necessidade de melhorar a vantagem competitiva da empresa;
- necessidade de consultoria preventiva, corretiva e preditiva.

## **12 ONDE ENCONTRAR O CLIENTE?**

O mercado de consultoria está a cada dia mais promissor, tendo-se em vista as grandes mudanças estruturais, tecnológicas, de gestão e outras decorrentes da globalização e do

avanço de profundas mudanças e transformações no mundo dos negócios. Nesse cenário, a consultoria amplia sua área de atuação, tanto em empresas do setor público como do setor privado, tendo como exemplos: indústria e comércio, estudos e trabalhos do meio ambiente, educação, transportes e infraestrutura, agronegócio, saúde e religião, etc.

Para prospectar e realizar o seu trabalho, o consultor deve estudar e identificar o mercado, fazer leitura das carências, riscos e oportunidades, e procurar conhecer o seu cliente real ou potencial, identificando pontos fortes e fracos com vista em seus propósitos e em conformidade com a competência profissional requerida.

## 13 ESTRATÉGIAS PARA CONQUISTAR O CLIENTE

Um dos principais pontos para se ter êxito com o futuro cliente é a atenção em relação à reciprocidade de confiança.

Entre as opções eficazes para a divulgação dos serviços de consultoria, na atualidade, a Internet é uma das mais utilizadas. Portanto, o consultor deve criar uma página ou sítio onde os clientes possam encontrar informações claras e precisas sobre a consultoria. Pode ser um *site* gratuito, um *blog* ou um *site* criado por profissionais especialistas nos campos de criação e divulgação de imagens.

Pode-se utilizar de redes sociais, pois elas formam um canal mais democrático, rápido e eficiente de divulgação. Não obstante a Internet, a forma tradicional de visitas e encontros com o cliente continua sendo a mais usual e de resultados.

### Dicas para o êxito com o futuro cliente

**Marketing Pessoal:** ferramenta de venda de imagem utilizada para alcançar o sucesso profissional. O consultor deve buscar a estratégia mais adequada para a venda dos serviços que ele vai oferecer ao cliente.

**Abordagem Inicial:** a primeira impressão é a que fica, sendo assim, quando for visitar um cliente, capriche na apresentação pessoal. Inclui: roupa adequada, barba, cabelos e unhas bem limpos e aparados, sapato limpo, perfume suave e em pouca quantidade, maquiagem e acessórios discretos.

**Apresentação:** tenha sempre em mãos um portfólio de boa qualidade. Boa qualidade significa papel de gramatura maior, elementos gráficos adequados, cores integrantes, mensagem clara e objetiva. Utilizar recursos de mídias, imagens e textos é importante.

**Comunicação:** a maneira como o consultor se comunica com o futuro cliente pode despertar o interesse dele pelos seus serviços. Isso significa que se deve buscar identificar a linguagem do cliente e do negócio, tornando a comunicação fácil, precisa e atraente.

O consultor deve se mostrar disponível, mas não se oferecer como mercadoria em liquidação. Ele deve oferecer serviços que seja capaz de realizar e atender às expectativas do contratante.

## 14 COMO ABRIR EMPRESA DE CONSULTORIA

---

### Abrindo uma empresa para prestação de serviços de consultoria

- Certificar-se de que esteja preparado para orientar bem e seguramente às possíveis consultas que lhes serão feitas conforme interesse de terceiros.

### Requisitos

- Ter afinidade com o negócio ou campo de consulta: empresarial/individual.
- Conhecer, com propriedade, o assunto ou a atividade.
- Desenvolver experiência, competência técnica e gerencial.

### Para implantar o negócio, deve-se observar:

- análise do mercado;
- definição de objetivos e metas;
- expectativa de custos-benefícios;
- avaliar o investimento e o retorno do capital investido;
- relacionar os produtos e serviços que serão oferecidos ao mercado;
- conhecer o mercado de atuação e definir estratégias de marketing para seu produto/serviço;
- posicionar como o cliente vai ser localizado e atendido, etc.;
- pensar na viabilidade da ideia;
- capacidade para prever problemas.

## Aspectos Legais

- Conhecer as regulamentações legais, legislações federais, estaduais, municipais.
- Seja pessoa física ou jurídica, poderá ser exigida a habilitação profissional para exercer regularmente a profissão.
- Algumas atividades de consultoria exigem formação superior na respectiva área em faculdade reconhecida pelo Ministério da Educação – MEC.

## 15 DICAS PARA ABERTURA DE EMPRESA DE CONSULTORIA

O consultor pode ser um **Empresário Individual (EI)**, pode constituir uma **Empresa de Sociedade Simples Limitada, Sociedade Simples e/ou constituir uma Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI)**.

O consultor não pode se registrar como um Microempreendedor Individual (MEI), pois a consultoria não faz parte das atividades permitidas ao MEI (BRASIL, 2008).

### O que é o Empresário Individual?

“Empresário individual é a pessoa que exerce atividade econômica e que responde com o seu patrimônio pelas obrigações contraídas pela empresa, organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.” (JUCEMG, 2015).

### O que é uma EIRELI?

“É uma empresa constituída por uma única pessoa física, titular da totalidade do capital social devidamente integralizado, que não poderá ser inferior a cem vezes o maior salário mínimo vigente no país.” A empresa responde por dívidas apenas com seu patrimônio, e não com os bens pessoais do seu titular. Essa nova modalidade jurídica passou a ser adotada a partir de 8 de janeiro de 2012. (JUCEMG, 2015).

### O que é Sociedade Simples ou Simples Limitada?

“É uma sociedade composta por, no mínimo, dois sócios, pessoas físicas ou jurídicas. A responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor de suas cotas, mas todos respondem

solidariamente pela integralização do capital social.” (JUCEMG, 2015).

No caso da Sociedade Simples ou Simples Limitada, há de se concluir, portanto, que a distinção entre elas se dá pela forma com que se exerce a atividade econômica.

As Sociedades Simples podem, então, dedicar-se a quaisquer atividades relativas a bens e serviços, podendo constituir-se como Sociedade Simples ou Simples Limitada (CÓDIGO CIVIL, art. 983). E só com o registro no órgão próprio, Registro Civil de Pessoas Jurídicas, serão assim consideradas, livrando-se, então, das exigências estabelecidas para as sociedades empresárias. (CÓDIGO CIVIL, art. 1.150).

Quanto à Sociedade Limitada, vale a observação de que não basta simplesmente a sua constituição sob essa forma, é indispensável que venha caracterizada no contrato como simples ou empresária e se registre no órgão próprio, para que possa adquirir personalidade jurídica. (CARTÓRIO JERO OLIVA, 2016).

### Onde se registrar?

Junta Comercial do seu Estado: **Eireli Empresária ou Empresário Individual (EI)**. Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas: **Eireli Simples, Sociedade Simples, Sociedade Simples Limitada**. Os administradores e tecnólogos, além dos registros relacionados, devem também se registrar no Conselho dos Administradores – CRAs.

O que é o Sistema CFA/CRAs? O Sistema CFA/CRAs foi criado em 1965 com o objetivo de difundir a ciência da Administração e valorizar a profissão de administrador, sempre em defesa da sociedade.

O que é o registro profissional? É o cadastramento do bacharel em Administração no CRA. Somente com esse registro é possível estar habilitado para o exercício legal da profissão de administrador, mediante o cumprimento do Código de Ética Profissional do Administrador.

Todo profissional registrado em CRA deve portar a Carteira de Identidade Profissional, válida em todo o território nacional.

### Por que se registrar?

Porque ser um administrador registrado significa respeito a você e reconhecimento para a sua profissão. Os Conselhos Federal e Regionais de Administração garantem a aplicação do Código

de Ética Profissional do Administrador, a valorização profissional, a realização e o incentivo de estudos sobre novas tecnologias gerenciais, entre outras vantagens. A profissão foi criada e regulamentada por lei. Só é possível ser administrador o profissional que estiver habilitado legalmente com o registro no CRA do seu Estado.

### **Quem se registra?**

Bacharéis em Administração; tecnólogos de áreas da Administração; estrangeiros portadores de diploma de curso superior de Administração ou equivalente, devidamente revalidado pelo MEC.

### **Onde se registrar?**

O registro profissional é feito no Conselho Regional de Administração (CRA) do seu Estado.

### **Órgãos de processamento para obtenção de registro para atividade de Prestação de Serviços em Consultoria**

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015), para abertura de um escritório de consultoria, o interessado deverá cumprir algumas exigências iniciais e somente poderá se estabelecer depois de cumpridas. As determinações normativas e legais, a saber:

#### **Registro da empresa nos seguintes órgãos:**

- Junta Comercial (registro da empresa);
- Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
- Secretaria Estadual de Fazenda (Inscrição Estadual);
- Prefeitura do Município (Alvará de Funcionamento);
- Entidade Sindical Patronal (Contribuição Sindical Patronal);
- Caixa Econômica Federal (Conectividade Social – INSS/FGTS);
- Corpo de Bombeiros Militar (Licença de Funcionamento).

No caso de construção, o empresário deverá procurar a Prefeitura da cidade onde pretende abrir a empresa, para fazer consulta de local e emissão das certidões de Uso do Solo e Número Oficial.

Para fazer o registro da empresa é importante consultar a Junta Comercial do estado em que a empresa está localizada. Os procedimentos variam de estado para estado.

**Prazos para abertura:** a fase cadastral da empresa é definida de acordo com a disponibilidade e a agenda dos órgãos competentes, variando de 15 a 25 dias úteis, a partir do registro na Junta Comercial.

## 16 COMO E ONDE COMEÇAR?

Para o início das atividades de consultoria, devem ser consideradas algumas definições quanto ao uso dos instrumentos e aplicativos virtuais ou de outros mecanismos de seu trabalho. O consultor deve constituir seu sítio eletrônico, *site* ou *blog*, *e-mail* ou número de celular específico, indicando seu *home office* ou o escritório comercial.

O progressivo avanço dos sistemas de comunicação tem restringido o acesso do cliente ao escritório e este deixou de ser o local principal para a efetivação do negócio de consultoria.

### ***Home office* ou escritório com endereço**

Decidir onde abrir o escritório: começar as atividades de consultoria em casa é uma alternativa interessante para aquele que não dispõe de muito recurso financeiro, que ainda não tem uma significativa carteira de clientes, que não pode se arriscar no equilíbrio de custo-benefício ou pretende ficar mais próximo dos familiares. Como pode ser o caso de pais de famílias, cujos filhos prescindem da presença mais constante deles.

### **Vantagens**

- Redução considerável dos custos: operacionais, com empregados, de infraestrutura; fiscais.
- Maior liberdade profissional.
- Serviços com menor custo, favorecendo a sua competitividade.
- Alta flexibilidade dos dias e horários de trabalho.
- Maior flexibilidade com o uso de vestuário, dispensando formalidade durante as atividades no escritório.
- Melhor qualidade de vida.
- Proximidade da família.

## Desvantagens

- Alguns clientes não veem com bons olhos o *home office*.
- Praticamente não acontecem visitas do cliente.
- O consultor precisa ser muito disciplinado para não executar serviços domésticos em detrimento dos profissionais.
- Interrupções de familiares e, muitas vezes, a dificuldade de entenderem que o consultor está em horário de trabalho.
- Inadequação de móveis relacionados à ergonomia e funcionalidade, desvio de foco.

## Escritório em área comercial

Ao contrário do *home office*, o escritório em área comercial envolve custos com aluguel ou construção, deslocamento, taxa de incêndio, taxa de fiscalização sanitária, entre outros custos.

## 17 HONORÁRIOS DE CONSULTORIA

O valor cobrado por cada consultor é muito particular e subjetivo, não havendo padrões definidos de preço da prestação de serviços. Os valores são proporcionais ao formato, porte, tamanho e o tipo de consultoria a ser contratada e que será identificada na relação entre consultor e cliente. Depende, também, da *expertise* do consultor.

Havendo dúvida na formação de preço do serviço a ser prestado, o consultor deve procurar se informar com outros profissionais do ramo ou instituições apropriadas a orientá-lo. É sempre uma incógnita, porque o valor dos serviços pode ser percebido de diferentes formas pelo cliente e pelo consultor. Em linhas gerais, as modalidades no mercado são as de cobrança por hora trabalhada e cobrança por projeto. Na modalidade cobrança por projeto, esta poderá também ser dividida em fases de execução, dividindo-se, então, os honorários de acordo com o número de fases planejadas e executadas.

## 18 ENTRANDO NO PROCESSO DO TRABALHO

Para iniciar o trabalho de consultoria, diagnosticar é essencial como primeira etapa, identificando-se, assim, o que a organização/empresa necessita no momento.

Em seguida, devem-se analisar profundamente os problemas, criar metodologias de solução e estratégias para os procedimentos. O consultor deverá implementar seu projeto de ação voltado para a transformação da situação diagnosticada.

### Vivenciando etapas

- Colocar-se em contato com o cliente.
- Apresentar uma proposta, orçamento ou anteprojeto.
- No aceite do projeto de consultoria, iniciar etapas conforme o descrito na proposta.
- Iniciar com o diagnóstico para levantar e identificar as necessidades da organização.
- Após geração e organização dos dados, faz-se a análise dos mesmos, podendo apresentar ao cliente um relatório ou síntese, analisar seus problemas, propor soluções e recomendar um plano de ações.
- Após apresentar o relatório ao cliente, pode-se receber no ato da apresentação um retorno sobre a tratativa ou, então, aguardar o *feedback* de dados feitos pelo cliente e eventuais acertos.
- Obtida a aprovação, de posse dos pontos e questões ajustados com o cliente, decorrente dos diagnósticos e dos processos analisados, o consultor passa para a etapa de criar, desenvolver, implantar e viabilizar o projeto.
- No decorrer das etapas, deverão ser observados os aspectos contratuais referentes ao desenvolvimento do trabalho.
- Em todas as etapas, deve-se checar os indicadores de cada fase, objetivando possíveis correções de rota para alcançar o resultado traçado.
- Formalizar a entrega junto ao cliente.

## 19 A ÉTICA NA CONSULTORIA

---

Sobre ética, vale ressaltar a expressão de Pereira (2002, p. 67) "A ética na consultoria pode ser resumida no conjunto de atitudes, princípios e abordagens que contribuem para manter relacionamentos satisfatórios e justos entre clientes e consultores".

A postura do consultor implica que ele seja detentor do conhecimento necessário sobre o serviço que se dispõe a prestar. Confidencialidade é um dos aspectos críticos na relação profissional e é o valor mais significativo do consultor.

Cada profissão tem o seu próprio código de ética, que pode variar nas diferentes áreas de atuação. Sendo assim, são os Conselhos de Classe que representam, fiscalizam o exercício da profissão e estabelecem princípios éticos, normas e regulamentos, mas não se deve esquecer de que a ética está no indivíduo, constitui o seu caráter e se reflete no seu comportamento.

## 20 RECOMENDAÇÕES

---

- Usar “Adm.” antes do nome no caso de administradores.
- Usar o número do registro nas propostas de trabalho.
- Cuidado com a criação de expectativas por parte do cliente, na suposição de que o consultor vá resolver todos os seus problemas.
- Cuidado com visão distorcida da real situação do cliente. Em alguns casos, é importante contratar um diagnóstico preliminar antes do contrato definitivo de consultoria.
- Definir o foco. Muitas vezes é pedida uma intervenção na área administrativa, mas o problema pode ser societário, financeiro, produtivo ou de mercado.
- Estabelecer, no contrato, com clareza, os limites da consultoria. O consultor corre o risco de um envolvimento maior em outras áreas para as quais não foi contratado.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Presidência da República. **Lei Complementar nº 128**, de 19 de dezembro de 2008. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, altera as Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991; 8.213, de 24 de julho de 1991; 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil; 8.029, de 12 de abril de 1990; e dá outras providências. Brasília: Imprensa Oficial, 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/Lcp128.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/Lcp128.htm). Acesso em: 23 nov. 2015.

CARTÓRIO JERO OLIVA. Disponível em <http://www.cartoriopessoasjuridicas.com.br/codigocivil.html>. Acesso em: 26 set. 2016.

CÓDIGO CIVIL. Disponível em <http://www.cartoriopessoasjuridicas.com.br/codigocivil.html>

EAD.Tecnologias. Disponível em <http://www.ead.com.br/ead/tecnologias-utilizadas-no-ensino-a-distancia.html>. Acesso em: 28 jun. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO (IBCO). Sumário executivo: **Pesquisa de honorários e tendências da consultoria no Brasil**. 11<sup>a</sup> ed. São Paulo: IBCO, 2012. Disponível em: [http://ibco.org.br/wp-content/uploads/2015/06/Sumario-Executivo\\_Pesq\\_ibco\\_2011-e-2012\\_Nacional\\_v01.pdf](http://ibco.org.br/wp-content/uploads/2015/06/Sumario-Executivo_Pesq_ibco_2011-e-2012_Nacional_v01.pdf). Acesso em: 23 nov. 2015.

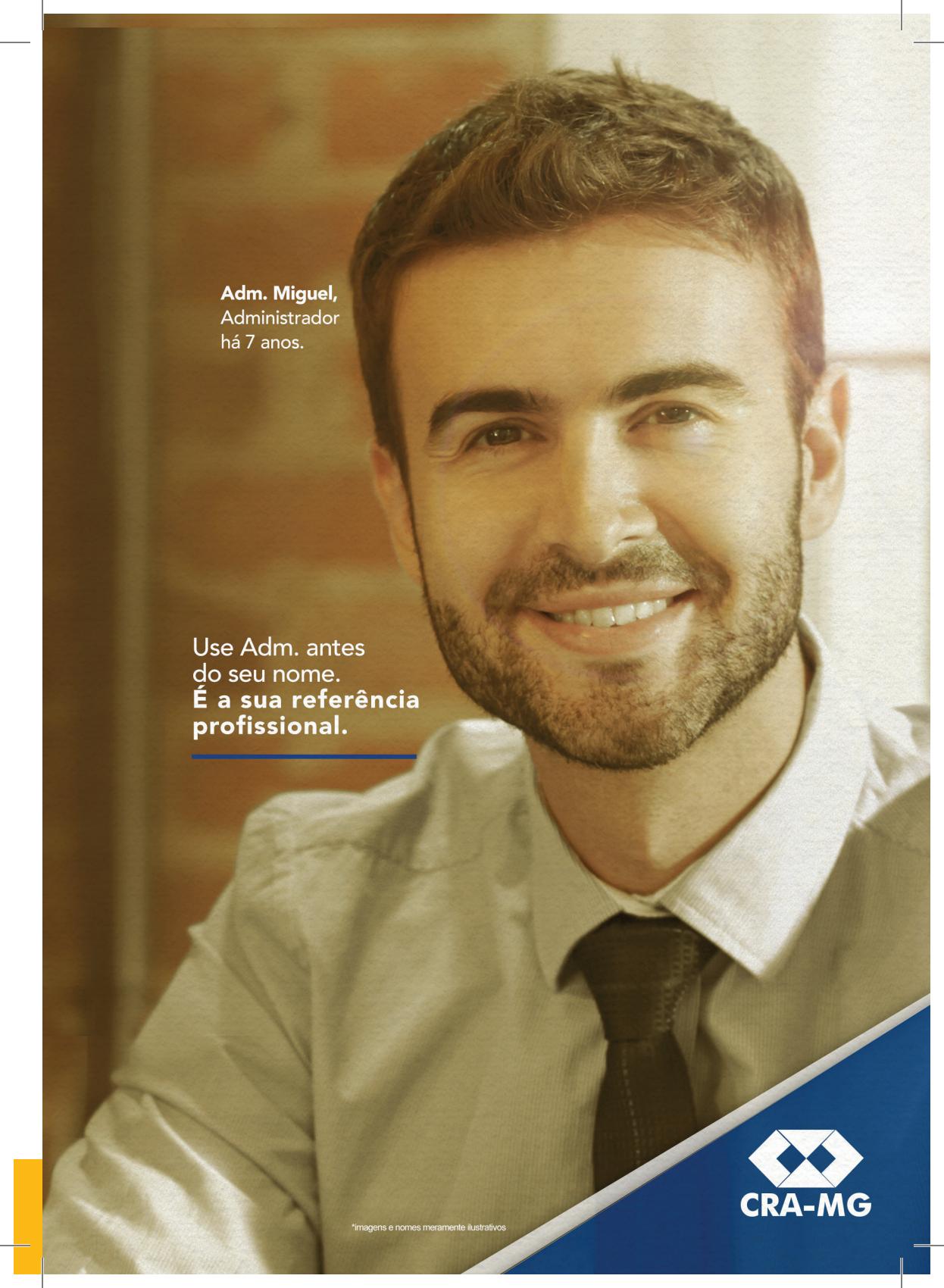
JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS – JUCEMG. Disponível em: [http://www.jucemg.mg.gov.br/ibr/informacoes+passo-a-passo-servicos+abertura\\_emp](http://www.jucemg.mg.gov.br/ibr/informacoes+passo-a-passo-servicos+abertura_emp). Acesso em: 23 nov. 2015.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. **Na cova dos leões**. O consultor como facilitador do processo decisório empresarial. 2<sup>a</sup> ed. Belo Horizonte (MG): Ophicina de Arte & Prosa, 2002.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Disponível em: [www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-um-escritório-de-consultoria](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-um-escritório-de-consultoria). Acesso em: 23 nov. 2015.

WIKIPÉDIA. **Educação a distância**. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Educa%C3%A7%C3%A3o\\_a\\_dist%C3%A1ncia](https://pt.wikipedia.org/wiki/Educa%C3%A7%C3%A3o_a_dist%C3%A1ncia). Acesso em: 28 jun. 2016.

**Observação final: o editor não se responsabiliza pelo conteúdo.**



**Adm. Miguel,**  
Administrador  
há 7 anos.

Use Adm. antes  
do seu nome.  
**É a sua referência  
profissional.**



\*imagens e nomes meramente ilustrativos



**Av. Afonso Pena, 981 | 1º andar  
Centro – Belo Horizonte/MG  
CEP 30130-002 | (31) 3274-0677**

[www.cramg.org.br](http://www.cramg.org.br)

[f /cramgadm](https://www.facebook.com/cramgadm)

**EXPERIÊNCIA**

**ESPECIALISTA**