



Consultoria em Segurança

Consultoria em Segurança

Nelson Ricardo Fernandes da Silva

© 2018 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Presidente

Rodrigo Galindo

Vice-Presidente Acadêmico de Graduação e de Educação Básica

Mário Ghio Júnior

Conselho Acadêmico

Ana Lucia Jankovic Barduchi

Camila Cardoso Rotella

Danielly Nunes Andrade Noé

Grasiele Aparecida Lourenço

Isabel Cristina Chagas Barbin

Lidiane Cristina Vivaldini Olo

Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

Revisão Técnica

Jose Maria Pascoal Junior

Wilson Moises Paim

José Renato Carpi

Editorial

Camila Cardoso Rotella (Diretora)

Lidiane Cristina Vivaldini Olo (Gerente)

Elmir Carvalho da Silva (Coordenador)

Leticia Bento Pieroni (Coordenadora)

Renata Jéssica Galdino (Coordenadora)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Silva, Nelson Ricardo Fernandes da
S586c Consultoria em segurança / Nelson Ricardo Fernandes
da Silva. – Londrina : Editora e Distribuidora Educacional
S.A., 2018.
200 p.

ISBN 978-85-522-0581-4

1. Segurança. I. Silva, Nelson Ricardo Fernandes da.
II. Título.

CDD 350

Thamiris Mantovani CRB-8/9491

2018
Editora e Distribuidora Educacional S.A.
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza
CEP: 86041-100 – Londrina – PR
e-mail: editora.educacional@kroton.com.br
Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

Sumário

Unidade 1 Fundamentos da consultoria	7
Seção 1.1 - Conceitos básicos de consultoria	9
Seção 1.2 - Pontos críticos na preparação e estruturação	22
Seção 1.3 - Pontos críticos na gestão e relacionamento	37
Unidade 2 O projeto de consultoria em segurança	51
Seção 2.1 - Conceitos básicos de projetos de consultoria	54
Seção 2.2 - Estruturação de projetos de consultoria em segurança	68
Seção 2.3 - Gestão de projetos de consultoria	82
Unidade 3 Viabilidade, preço e contrato de consultoria em segurança	97
Seção 3.1 - Análise de viabilidade de projetos de consultoria em segurança	99
Seção 3.2 - Proposta e precificação	114
Seção 3.3 - Contrato de Consultoria	130
Unidade 4 O consultor de segurança e sua carreira	147
Seção 4.1 - Carreira do consultor	149
Seção 4.2 - Venda de consultoria	163
Seção 4.3 - Perfil do consultor de segurança	179

Palavras do autor

Caro aluno!

A disciplina Consultoria em Segurança tem se tornado cada vez mais fundamental no mundo atual. O tema “segurança” vem crescendo a cada dia, tendo em vista os números que aparecem regularmente na mídia, tanto em decorrência do aumento da violência urbana, quanto por diversos outros fatores. O tema “consultoria” também cresce em importância em um mundo cada vez mais complexo e que necessita de profissionais com alto grau de especialização para dar soluções mais completas e assertivas. Assim, esta disciplina tem como principal objetivo trazer ferramentas para analisar a carreira de consultoria, conduzir projetos de consultoria em segurança e permitir o seu autodesenvolvimento nessa área tão promissora.

Neste livro, a partir dos fundamentos da consultoria, você poderá entender a carreira do consultor e ser capaz de elaborar um projeto de consultoria, desenvolvendo as habilidades de flexibilidade e síntese nas propostas de solução aos problemas. Além disso, a análise das competências essenciais necessárias para a carreira de consultor em segurança será incentivada.

Você será capacitado para ter condições de elaborar uma carta de projeto de consultoria em segurança e um contrato na mesma área. A partir do correto entendimento da carreira do consultor de segurança nesta unidade, você estará apto a identificar os atributos necessários ao seu perfil e poderá desempenhar a venda de projetos de consultoria em segurança nas melhores condições.

Na primeira unidade, serão transmitidos os conceitos fundamentais de consultoria. Na segunda unidade, o foco é a estruturação de projetos de consultoria. Na terceira unidade, você poderá estudar mais sobre a precificação do projeto, sua viabilidade e o contrato. Na quarta unidade, o enfoque passa a ser a carreira do consultor em si, desde o seu desenvolvimento individual, até a capacidade de venda do projeto de consultoria.

A carreira de consultor é desafiadora e instigante, mas sua base é o contínuo estudo e autoaperfeiçoamento. O entendimento dos fundamentos de consultoria e de suas ferramentas para a estruturação,

para a gestão e para a precificação de projetos são de extrema valia não só para a aplicação direta em consultoria, mas para diversas áreas na carreira executiva que exijam processos decisórios complexos e análises estruturadas para a sua gestão.

Essa etapa, auxilia no desenvolvimento de raciocínio analítico e na capacidade de estruturação de solução de problemas complexos – características bastante valorizadas pelo mercado. Contudo, o desenvolvimento das características necessárias para atuar na área é fruto de um constante e gradativo aprimoramento, calcado em um esforço de aprendizado a longo prazo, cujo engajamento individual é crucial. Aproveite ao máximo os conhecimentos aqui adquiridos e utilize-os como uma forma inicial de incentivo ao seu autodesenvolvimento.

Fundamentos da consultoria

Convite ao estudo

Esta unidade trata dos fundamentos de consultoria. Seu principal intuito é fornecer uma visão geral sobre a prática de consultoria, seus fundamentos básicos e os principais pontos críticos que existem nesta prática. Além disso, serão abordadas as diferenças dos principais tipos de consultoria e suas práticas.

Além desse caráter conceitual existente nesta unidade, que fornece as bases para o entendimento do tema consultoria, haverá também uma complementariedade oriunda da análise dos principais pontos críticos que ocorrem na execução dos projetos de consultoria. Esta parte permite identificar os impactos e as causas de problemas que ocorrem no seu dia a dia com o cliente, tais como: atrasos em projetos, qualidade inadequada das entregas etc.

Os fundamentos de consultoria serão o ponto de partida para que você se capacite para entender a carreira do consultor, seja capaz de elaborar projetos de consultoria e desenvolva sua capacidade de síntese nas propostas de solução aos problemas.

Nesta unidade, você vivenciará o personagem Paulo Marcelo, gerente de segurança corporativa de uma multinacional francesa, que fez sua carreira em segurança patrimonial ao longo de 22 anos de serviço. Ele despertou sua curiosidade pelo tema ao ter que servir ao exército como soldado em um batalhão da sua cidade. Até então nunca tinha tido contato com armas e com o tema segurança física de instalações.

Ao término de seu tempo no exército, foi convidado a trabalhar em uma empresa de segurança privada de porte médio, lugar em que exerceu as funções de vigilante, líder de time, coordenador operacional, supervisor de segurança e gerente de contrato. Após 10 anos de trabalho, foi contratado por uma empresa de segurança brasileira de grande porte, alcançando o cargo de gerente de

contrato. Por apresentar excelente desempenho nessa função, foi promovido a gerente regional.

Após 8 anos, recebeu um convite de uma multinacional espanhola para ser gerente de segurança, com a oportunidade de aprender novas metodologias e colocar em prática diversos conhecimentos adquiridos durante sua carreira. Depois de 2 anos, essa empresa foi adquirida por uma multinacional francesa. Embora sua função tenha sido preservada, Paulo responde agora para o RH que não possui qualquer conhecimento ou interesse pela sua área. Além de se sentir desprestigiado, percebeu que "estacionou" em seu desenvolvimento profissional. Não vislumbra qualquer possibilidade de crescimento em sua carreira e sente-se frustrado no seu trabalho.

Afinal, há coerência em possuir tanto conhecimento técnico e não ter como aplicá-lo? É viável investir esforços em uma empresa que não conseguirá enxergar esse valor? Ou faz sentido encontrar outras formas de utilizar o conhecimento adquirido para gerar valor e sentir-se produtivo e reconhecido?

A fim de ajudá-lo, você entenderá os principais fundamentos de consultoria e os principais pontos críticos existentes nesta atividade, com o objetivo de estabelecer um paralelo entre as atividades e as capacidades básicas necessárias a um consultor.

Seção 1.1

Conceitos básicos de consultoria

Diálogo aberto

Nesta seção, falaremos dos fundamentos básicos dos diversos tipos e as práticas de consultoria. Este tema tem crescido em importância à medida que o mundo tem se tornado mais complexo e que se tem uma demanda maior por profissionais muito especializados para aportarem seu conhecimento de forma pontual para solucionar problemas difíceis nos diversos ambientes corporativos. Reflita: como as grandes corporações sobreviveriam hoje sem o auxílio desses profissionais? As grandes corporações têm profissionais em seus quadros capazes de resolver todas as demandas que possuem ou necessitam de especialistas externos?

Nosso personagem Paulo Marcelo, gerente de segurança corporativa de uma multinacional francesa, começou sua carreira como vigilante em uma empresa de segurança até vir a ocupar seu cargo atual. Embora sua função tenha sido preservada, Paulo responde agora para o RH que não possui qualquer conhecimento ou interesse pela sua área. Além de se sentir desprestigiado, percebeu que “estacionou” em seu desenvolvimento profissional. Não vislumbra qualquer possibilidade de crescimento em sua carreira e sente-se frustrado no seu trabalho.

Após muito refletir, o gerente acredita que tem condições para iniciar uma nova carreira na qual seu extenso conhecimento na área possa ser aplicado de forma efetiva. Ele sabe que a carreira de consultoria o agradaria, mas ainda não tem certeza de como atuar na área e o que ele precisa para ingressá-la.

Caro aluno, sua tarefa será auxiliar Paulo Marcelo a obter informações comparativas nesse processo decisório tão crucial para a sua carreira. Você o auxiliará a elaborar uma lista comparativa com as características da sua função atual e as funções desenvolvidas pelos consultores interno, externo e independente. Você também ajudará a tirar conclusões de quão fácil ou difícil será essa transição de carreira. Lembre-se de suportar

suas ideias com argumentações lógicas e bem fundamentadas.

Para solucionar esses problemas, você necessitará conhecer os conceitos e as características da consultoria empresarial, a sua aplicação na área de segurança patrimonial e as principais diferenças entre consultor interno, externo e independente. Agora, auxilie Paulo Marcelo a entender um pouco mais sobre essas diferenças de forma bem embasada e estruturada.

Não pode faltar

Conheça agora os conceitos básicos e as características de uma consultoria empresarial. Nesta seção, serão apresentados os principais conceitos da atividade de consultoria em si, seus fundamentos, o porquê de sua contratação e quais as expectativas de quem a contrata de forma genérica.

Além disso, você verá as principais diferenças de papéis entre consultores internos, externos e independentes. Também será importante analisar as práticas e as principais diferenças entre consultoria e assessoria (Consulting x Advisory), conhecendo a diferença entre os diversos tipos de consultoria em relação ao seu posicionamento de mercado e ao modo como são desempenhadas as atividades em si. Por fim, você verá a aplicação específica da consultoria no campo da segurança privada, com suas peculiaridades e características.

Embora nos últimos anos tenha crescido cada vez mais o uso do termo “consultoria”, com seu uso de aplicação às diversas indústrias e atividades, nem sempre tem sido correto o seu emprego. Para tal, você verá uma das muitas descrições existentes sobre essa atividade.

De acordo com Crocco e Guttman (2010, p. 8):



Consultoria é um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização.

Basicamente, consultoria, consiste no entendimento de uma problemática ou necessidade de um cliente (externo e interno), por meio de análise crítica, aplicação de raciocínio lógico e analítico estruturado, emprego de ferramentas (automatizadas ou não) e metodologias (proprietárias ou

não) para a solução dos problemas específicos e geração de valor de forma robusta, consistente e direcionada em um prazo definido.

Analisando o texto anterior, fica claro que essa atividade está apoiada em metodologia e emprego de ferramentas para a solução de problemas e geração de valor para o cliente de forma bastante específica e definida. Contudo, existe no mercado uma imensa confusão com o uso do termo “consultoria” com “assessoria” ou “Advisory”, que é uma espécie de assessoria consultiva. A prática de consultoria implica habilidades que envolvem raciocínio lógico, capacidade de solução de problemas (problem solving) e emprego de metodologia com uma entrega bastante específica em um horizonte de tempo definido. Não é um mero aporte de conhecimento para solucionar ou apoiar um cliente, mas um apoio de forma bem direcionada e metodológica. Não é por acaso que as grandes empresas de consultorias desenvolvem ferramentas, sistemas e metodologias para a solução de problemas.

A prática de assessoria distingue-se da prática de consultoria, principalmente porque o assessor é um profissional com um conhecimento técnico específico e que fica à disposição para auxiliar o seu cliente a resolver problemas ocasionais. O consultor, além do seu conhecimento técnico específico, deve ser capaz de dominar ferramentas e metodologias de gestão de projetos, pois sua contratação, normalmente, está atrelada à solução de um problema específico ou à obtenção de um resultado que só será alcançado pela execução de um projeto destinado a esse fim.

Portanto, a função do assessor está relacionada ao aconselhamento e à orientação, enquanto o consultor está mais voltado para a solução de problemas complexos com o auxílio de metodologia específica e com a implantação da solução por meio de projetos direcionados. Por vezes, o cliente pode solicitar ao consultor só uma análise técnica especializada e um relatório técnico analítico ou o passo a passo para a solução do problema em questão.



Assimile

Não confunda os aspectos de consultoria e assessoria.

Consultoria: entendimento de determinada necessidade ou problema do cliente e a aplicação de metodologia estruturada e ferramentas específicas para a solução de determinado problema, aproveitando-se da experiência do consultor e do conhecimento proprietário de sua empresa de consultoria.

Assessoria: suporte dado por profissional experiente sobre um tema específico para outros profissionais de empresas que possuem necessidades similares sobre o mesmo tema de conhecimento do assessor.

Perceba que a base da consultoria, além do conhecimento, é a metodologia estruturada, que possui e que permite que projetos, mesmo sendo conduzidos por profissionais menos experientes, ainda assim atinjam um nível de qualidade mínimo.

Conhecidos os conceitos básicos sobre consultoria, veja as características da consultoria empresarial. As empresas de consultoria dividem-se de acordo com o foco de atuação em: consultoria em gestão (management consulting), consultoria em estratégia (strategy consulting), consultoria para terceirização (outsourcing consulting) e de boutique.

As consultorias em gestão (management consulting) têm como características principais metodologias, ferramentas e sistemas que são facilmente replicáveis em empresas dos diversos segmentos. Normalmente, são empresas de médio ou de grande porte, com metodologia própria e com soluções padronizadas ou semipadronizadas que são facilmente replicáveis. Elas conseguem obter vantagem pela economia de escala de seus negócios (conseguir que seus serviços sejam replicáveis em diversos clientes por serem soluções padrões) e de escopo (conseguir que um mesmo consultor consiga utilizar várias soluções padronizadas e diminuir custos de mão de obra). O principal exemplo desse tipo de empresa são as chamadas Big Four: grupo composto pelas empresas de consultoria PWC, KPMG, EY e Deloitte.

Consultorias em estratégia (strategy consulting) são voltadas para auxiliar na definição da estratégia ou alinhamento estratégico de suas empresas clientes. Seus projetos têm por característica utilizar diversas ferramentas de análise e ter um grau de customização muito grande. Além disso, o nível de complexidade costuma ser maior, o que demanda profissionais com qualificação diferenciada e grande capacidade analítica e de solução de problemas. Esses fatores costumam encarecer bastante os custos desse tipo de projeto. Temos como exemplo neste grupo as empresas McKinsey, BCG e Bain Consulting.

Outro segmento de consultoria é formado por empresas especializadas em outsourcing, as consultorias para terceirização. São empresas que

analisam as operações dos clientes e propõem soluções de terceirização de serviços em centros de serviços compartilhados. Elas montam centros de serviços compartilhados e assumem as operações ou processos diversos de seus clientes, tais como operações de call center, help desk, geração de folhas de pagamento etc. Para este segmento, temos como exemplo as empresas Accenture e Capgemini.

No último grupo, temos as consultorias tipo boutique, que são aquelas que se especializaram em um tipo específico de serviço. Estas empresas normalmente são de médio porte, mas com grande especialização em um tipo de produto e, por vezes, possuem uma metodologia exclusiva para determinado tipo de serviço. Podemos citar como exemplo a Consultoria Symnetics, especializada no desenvolvimento da ferramenta BSC; a SAS, especializada em modelos matemáticos; a Monitor, especializada em construção de cenários e a Gradus, especializada em orçamentação (orçamento base zero).

Obviamente, algumas grandes empresas de consultoria podem oferecer serviços de consultoria em mais de um foco de atuação em seus projetos de consultoria. Além dos tipos e focos de atuação, existem as práticas que as empresas de consultoria desenvolvem, que são as áreas de atuação nas quais elas possuem especialistas, tais como: gestão de riscos, financeira, marketing, fusões e aquisições etc.



Pesquise mais

Com o intuito de facilitar o entendimento do que foi exposto sobre o foco de atuação das empresas de consultoria (management consulting, strategy, outsourcing e de boutique), indicamos alguns sites para que você possa acessá-los e fazer uma comparação entre os principais focos de atuação de consultoria de cada um. Perceba que algumas das empresas atuam em diversas áreas e com diversos focos de atuação.

- Boston Consulting Group. Disponível em: <<https://www.bcg.com>>. Acesso em: 6 out. 2017.
- Deloitte. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt.html>>. Acesso em: 6 out. 2017.
- Symnetics. Disponível em: <<http://www.symnetics.com.br>>. Acesso em: 16 out. 2017.
- Gradus. Disponível em: <<http://www.gradusconsultoria.com.br>>. Acesso em: 6 out. 2017.

Você deve estar em dúvida sobre como todo esse conhecimento sobre os diversos tipos de consultoria poderiam ter alguma aplicação prática para o tema de segurança corporativa. É fundamental entender os diversos tipos e as práticas de consultoria para definir como pode ser um modelo de negócio de uma consultoria em segurança privada.

Grandes corporações com áreas de segurança privada robustas e com diversas plantas a serem supervisionadas, por vezes, designam alguns profissionais de segurança mais experientes para conduzir essa área. Isso ocorre, principalmente, por causa de alguns fatores: necessidade de disseminar as boas práticas de segurança pela organização; necessidade de padronização das políticas e procedimentos de segurança; ausência ou número insuficiente de coordenadores de segurança patrimonial para fiscalizar os profissionais que se encontram trabalhando isolados em unidades e com pouco contato com a gestão da área de segurança corporativa etc. A prática de consultoria interna possibilita que poucos profissionais com um nível de conhecimento técnico bastante elevado possam gerar um resultado bastante positivo para a organização, orientando e suportando aqueles que estão começando em algumas atividades específicas e implementando boas práticas em toda a organização.

A aplicação de consultoria externa para a área de segurança privada também é válida e segue os mesmos conceitos. Por exemplo, uma consultoria com foco de atuação em management consulting faz todo sentido nesse caso, tendo em vista que existem boas práticas de gestão de segurança corporativa que podem ser facilmente replicáveis em empresas do mesmo segmento e até mesmo em empresas de segmentos distintos. O mesmo raciocínio serve para uma consultoria com foco de atuação em outsourcing.

O custo da segurança patrimonial é significativo em empresas que apresentam elevado número de plantas fabris, depósitos, centros de distribuição, lojas etc. Nestes casos, sempre há possibilidade de redução de custos e, muitas vezes, é possível fazer isso por meio da terceirização da segurança orgânica da empresa.



Refleta

Pense agora em termos de consultoria externa em segurança privada (corporativa). Imagine como funcionaria uma empresa de consultoria nesta área ou como funcionaria essa prática em uma grande empresa de consultoria que já atuasse em diversas outras áreas.

Como seria o desenvolvimento da área dentro de uma grande empresa de consultoria com foco em *management consulting*? Se fosse uma consultoria de *outsourcing*? Se fosse uma empresa de consultoria especializada somente em segurança corporativa, uma consultoria do tipo *boutique*? Como funcionaria? Quais tipos de projetos seriam desenvolvidos em cada uma delas?

Embora pareça não ter muita relevância a análise e a discussão de qual é o principal foco de atuação de uma empresa de consultoria, o correto entendimento desse assunto é fundamental para definir sua abordagem e seu posicionamento de mercado, bem como os tipos de metodologias e ferramentas a serem utilizadas e desenvolvidas.

A definição do foco de atuação também implica diretamente a escolha do perfil dos profissionais a serem contratados para a empresa, de acordo com suas parcerias estratégicas e com o tipo de mercado ou indústrias que deverão focar suas ações de marketing e esforços comerciais de curto, de médio e de longo prazo.

Por outro lado, para o profissional, o entendimento do principal foco de atuação da empresa de consultoria permite que ele possa analisar o tipo de atividade e rotina a serem desenvolvidos se for trabalhar naquela empresa. Dessa maneira, consegue verificar se suas competências essenciais estão alinhadas com a organização. Além disso, consegue imaginar se sua adaptação àquele tipo de rotina será fácil ou difícil com relação ao seu perfil profissional. Por exemplo, consultores de empresas de consultoria de estratégia necessitam ter grande habilidade em termos de raciocínio lógico, solução de problemas complexos e criatividade. Consultores que trabalham com *outsourcing* necessitam ter bom conhecimento de mapeamento e análise de processos, descrição de rotinas, desenvolvimento e controle de indicadores de performance. Existem, contudo, características comuns e necessárias a todos os profissionais da área de consultoria, tal como a comunicabilidade, que é a capacidade de expressar de forma clara e precisa as suas ideias.



Assimile

Consultoria do tipo *management consulting* tem por característica a padronização de soluções e metodologias que permitem a escalabilidade e a repetitividade do mesmo modelo de solução em diversos clientes.

Consultoria do tipo *strategy consulting* tem por características uma grande customização à necessidade do cliente, utilização de diversas ferramentas e habilidades de raciocínio lógico estruturado.

Consultoria em outsourcing tem como principal característica buscar a redução de custos para o cliente por meio de terceirização.

Para finalizar o conteúdo, conheça um pouco sobre os tipos de consultoria internas e externas. As consultorias internas são aquelas realizadas por consultores do departamento de consultoria de uma empresa. São especialistas em um tema de interesse específico da empresa e que realizam projetos em diversos setores com a finalidade de obter eficiência operacional ou resolver apontamentos definidos pela área de auditoria a serem solucionados com rapidez.



Exemplificando

As empresas automobilísticas, de maneira geral, têm uma mentalidade voltada para a constante melhoria de processos. Normalmente, possuem engenheiros altamente especializados em melhoria de processos operacionais, que já fizeram cursos como os de black belt (análise estatística e de melhoria de processo) ou de lean manufacturing (melhoria de processo e otimização de estoques), trabalhando como consultores internos.

Eles comparam o nível de eficiência das diversas plantas, das linhas de produção e até dos fornecedores de produtos similares, direcionando projetos para a redução de seus custos ou melhoria de qualidade de seus produtos ou da sua eficiência produtiva.

Um típico exemplo dessa atuação de consultor interno ocorre com a Toyota, no Japão, que auxilia os seus fornecedores diretos na melhoria de seus processos produtivos, fornecendo times de consultores especializados em lean manufacturing da própria empresa.

A consultoria externa pode ser realizada por empresas de consultoria dos mais variados portes ou por consultores independentes. Os consultores independentes são profissionais altamente especializados em um tema específico, que desenvolvem ferramentas ou metodologias próprias para resolverem problemas específicos. Por vezes, utilizam ferramentas ou sistemas de mercado para auxiliarem a implantação de seus

projetos. Esses profissionais têm por característica, além de seu alto nível de conhecimento técnico para a solução de problemas específicos em uma área de especialização, uma grande capacidade de relacionamento e de venda de seus serviços, pois, ao optarem por trabalhar de forma independente, têm, além da necessidade da entrega dos seus serviços, a necessidade de obtenção constante de clientes. Sua marca está intimamente ligada ao seu nome e a sua reputação no mercado.

O outro grupo de consultores externos é composto por profissionais de empresas de consultoria. Eles desenvolvem suas carreiras como consultores em empresas de consultoria e normalmente são especialistas de um segmento específico, transitando entre as diversas empresas de consultoria e, por vezes, ao longo de suas carreiras, assumem posições de executivos em grandes empresas. Esses profissionais, quando oriundos de organizações renomadas, costumam ser muito desejados por grandes multinacionais e headhunters (especialistas em recursos humanos responsáveis pela contratação de executivos com alto grau de especialização).

Essa primeira parte está finalizada. Agora é o momento de solucionar a problemática apresentada no início da seção.

Sem medo de errar

Verifique agora qual foi o grau de assimilação do conteúdo desta seção. Para que se obtenha o melhor resultado possível, é necessário que você se coloque no lugar de Paulo Marcelo, que se encontra em um momento de transição de carreira e pesará os prós e os contras de continuar como gestor de segurança patrimonial de uma grande empresa e de ser consultor (interno ou externo).

Primeiramente, você deve imaginar as atividades desenvolvidas por um gerente de segurança privada, uma empresa do porte e as características de Paulo Marcelo. Para tornar sua atividade mais fácil, você poderá procurar os descritivos de função de empresas que estejam ofertando vagas de trabalho para gestores de segurança patrimonial ou solicitar ao RH de sua empresa ou até mesmo entrevistar um gerente de segurança patrimonial sobre suas rotinas, tarefas, obrigações e responsabilidades.

O segundo passo é verificar quais tarefas poderiam ser desempenhadas por um consultor interno. Neste caso, procure fazer um brainstorming (discussão em grupo na qual os participantes levantam diversas sugestões sobre um tema específico) com profissionais de segurança

patrimonial da sua empresa e de outras. Se você puder conversar com um consultor interno da sua ou de qualquer outra empresa pode ser bastante interessante para ter uma ideia do seu dia a dia.

Finalmente, uma boa ideia é fazer uma comparação com o trabalho e as atividades realizadas por um consultor externo. Para que você consiga entender bem essa parte, releia as descrições de cada tipo de consultoria em relação ao seu foco de atuação e visite os sites das empresas indicadas nesta unidade.

Tente imaginar como seria se o personagem estivesse em uma empresa de consultoria do tipo management consulting e procure responder aos seguintes questionamentos:

- Que tipos de projetos eles fariam e venderiam?
- Que tipos de atividades são necessárias para a criação, a divulgação, a venda, a comercialização e a entrega desses tipos de projetos em questão?
- Se fosse uma consultoria do tipo outsourcing, como seria esse ciclo?
- Se fosse uma consultoria do tipo boutique especializada em segurança patrimonial, o que mudaria?
- Quais serviços seriam ofertados ao mercado?

Após respondidos todos os questionamentos, você deve montar um quadro comparativo com as atividades desenvolvidas por Paulo Marcelo em cada um dos casos. Somente dessa forma será possível ter uma visão clara das diferenças de atividades desenvolvidas por cada tipo de profissional e em cada tipo de empresa. Isso permitirá que você tenha uma ideia mínima do esforço necessário para se planejar uma mudança de carreira de sucesso.

Quadro 1.1 | Principais características das funções

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	
FUNÇÕES ATUAIS DE PAULO MARCELO	FUNÇÕES DO CONSULTOR INTERNO
Fiscalizar as funções ligadas à segurança privada.	Entender e solucionar as principais dificuldades das unidades de segurança da empresa.
FUNÇÕES DO CONSULTOR EXTERNO	FUNÇÕES DO CONSULTOR INDEPENDENTE

Entender e solucionar as principais dificuldades dos seus clientes na área de segurança privada utilizando metodologia estruturada existente na empresa de consultoria.	Entender e solucionar as principais dificuldades dos seus clientes na área de segurança privada utilizando metodologia própria (desenvolvido pelo próprio consultor).
---	---

Fonte: elaborado pelo autor.

Um fato que pode contribuir para a sua análise é se você conseguir contato ou entrevistar alguém que já trabalhe com consultoria, independentemente de sua área de atuação. Esse profissional pode relatar não só as principais atividades desenvolvidas rotineiramente, como também falar sobre as dificuldades encontradas, os problemas, como está o mercado, como foi sua inserção nesse tipo de atividade etc.

Bons estudos!

Avançando na prática

Analizando sua própria transição

Descrição da situação-problema

Agora que você já analisou as dificuldades da transição de carreira do nosso personagem para as carreiras de consultor interno, externo e independente, procure utilizar esse mesmo raciocínio para analisar como seria essa mudança de carreira, com o nível de conhecimento que você tem atualmente.

Da mesma forma, procure responder aos seguintes questionamentos:

- Quais seriam suas maiores dificuldades?
- Em quais áreas você necessitaria se aperfeiçoar?
- Quais conhecimentos necessitaria adquirir?
- Em quais áreas você possui maior expertise?

Resolução da situação-problema

Similar ao que foi feito na situação-problema anterior, você deverá adotar o mesmo procedimento e estudar os mesmos fundamentos. Contudo, anteriormente, a sua base para comparação foi a carreira do nosso personagem Paulo Marcelo (um gerente de segurança corporativa de uma empresa multinacional francesa), com todas as suas atividades e responsabilidades inerentes ao cargo, com os diversos tipos de

carreiras de consultoria. Agora, a base para a comparação é a sua própria carreira, sua função, as atividades desempenhadas rotineiramente por você atualmente e as responsabilidades inerentes ao seu cargo atual.

O quadro comparativo que você preencherá talvez fique muito parecido com o Quadro 1.2 a seguir:

Quadro 1.2 | Minhas comparações

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	
SUA FUNÇÃO ATUAL	FUNÇÕES DO CONSULTOR INTERNO
Confeccionar o plano de segurança corporativo.	Auxiliar a área de segurança corporativa, na sua implantação do Plano de Segurança Corporativo ao longo do ano.
FUNÇÕES DO CONSULTOR EXTERNO	FUNÇÕES DO CONSULTOR INDEPENDENTE
Verificar se os objetivos do plano de segurança corporativo estão sendo cumpridos e dar suporte para a área de segurança na sua implantação de maneira pontual.	Da mesma maneira que a da função de Consultor Externo, verificar se os objetivos do plano de segurança corporativo estão sendo cumpridos e dar suporte para a área de segurança na sua implantação de maneira pontual.

Fonte: elaborado pelo autor.

Faça valer a pena

1. Existem diversas maneiras de se classificar uma consultoria. Uma delas determina se ela é orgânica, ou seja, se é uma estrutura interna que faz parte da própria empresa, ou se é prestada por uma empresa contratada ou por um profissional independente.

Assinale a alternativa com os tipos de consultoria aos quais o texto se refere:

- a) Nacional e internacional.
- b) Independente e parcialmente dependente.
- c) Full time e part time.
- d) Interna e externa.
- e) Independente e dependente.

2. As consultorias podem ser classificadas de acordo com o seu foco de atuação e posicionamento de mercado, sendo os modelos mais conhecidos as consultorias do tipo management consulting, strategy, outsourcing e boutique. Cada uma delas tem características próprias para desenvolver seus projetos no mercado.

Assinale a alternativa que indica qual o modelo de atuação de consultoria que tem como principal característica a utilização de metodologia e ferramentas padronizadas ou semipadronizadas, replicáveis a vários clientes para se obter economia de escala em seus projetos:

- a) Strategy – consultoria em estratégia.
- b) Consultor independente.
- c) Management consulting – consultoria em gestão.
- d) Outsourcing – consultoria para terceirização.
- e) Boutique.

3. Para cada tipo de consultoria, levando-se em consideração seu foco de atuação, existe um tipo de perfil de profissional adequado com competências essenciais específicas que permitirão que ele possa desempenhar bem a sua função. Contudo, existem competências essenciais transferíveis, ou seja, aquelas que são comuns a qualquer profissional de consultoria, independentemente da área ou do foco de atuação.

Com base na descrição anterior, assinale a alternativa que indica as competências essenciais transferíveis comuns a qualquer consultor:

- a) Habilidade numérica, problem solving e domínio de língua estrangeira.
- b) Habilidade com access, problem solving e raciocínio lógico.
- c) Habilidade com cálculos complexos, comunicabilidade e raciocínio lógico.
- d) Capacidade analítica, raciocínio lógico e comunicabilidade.
- e) Habilidade com cálculos complexos, domínio de língua estrangeira e comunicabilidade.

Seção 1.2

Pontos críticos na preparação e estruturação

Diálogo aberto

Prezado aluno, nesta seção, você conhecerá mais sobre os pontos críticos para a preparação e a estruturação de uma área ou de uma empresa de consultoria. Assim, será possível ter uma ideia do tamanho deste desafio de forma mais clara, uma vez que serão analisados os seus pontos “nevralgicos”. Como minimizar os problemas durante a fase de estruturação de uma área ou empresa de consultoria? O que realmente é imprescindível nesta fase de estruturação? Quais são os pontos que não podem ser esquecidos?

O conteúdo aprendido nesta seção visa fornecer uma visão mais precisa dos desafios a serem enfrentados pelo profissional que estará à frente da área de consultoria em uma empresa (no caso de consultoria interna) ou do profissional que for estruturar seu próprio negócio. Os conceitos aqui mencionados também são úteis para aqueles profissionais que forem trabalhar em empresas de consultoria de médio e grande porte, pois proporcionam uma visão de como a estrutura corporativa de empresas deste segmento funcionam e como cada parte se integra ao todo e o porquê de cada parte.

Para isso, você compreenderá a importância do conhecimento da atividade de consultoria em si, assim como da área de especialização escolhida (neste caso o tema é segurança patrimonial). Também verá a necessidade de ter este conhecimento estruturado metodicamente, ou seja, de se ter uma metodologia para aplicá-lo, bem como ter uma fonte de dados, histórico etc., para servir de base para projetos futuros.

Outro ponto a ser abordado é a identificação do mercado e do perfil do cliente a ser assistido. Este ponto é bastante importante, pois direciona os tipos de produtos e serviços a serem ofertados. Esta interligação entre mercado/cliente x produto/serviço direcionará as ações e as rotinas a serem executadas pelos consultores da empresa.

Uma vez definidos a metodologia, o mercado e o perfil do cliente,

e tendo-se uma ideia dos serviços a serem prestados e das atividades para a entrega destes serviços, é possível definir o perfil do profissional (consultor) responsável. Neste ponto, é importante saber a definição das competências essenciais desse profissional que o tornam apto a cumprir suas atividades de maneira eficaz e eficiente.

Relembre, agora, o contexto de aprendizagem que foi visto na seção passada. Paulo Marcelo, gerente de segurança corporativa de uma multinacional, que vislumbra atualmente a possibilidade de mudança de carreira, necessita ter uma ideia clara das principais dificuldades a serem enfrentadas nessa possível transição de carreira.

Após o entendimento inicial de Paulo Marcelo sobre as diversas oportunidades existentes sobre a carreira de consultoria, como consultor interno e externo de uma grande empresa de consultoria e/ou como consultor independente, e as possibilidades existentes de fazer a transição para cada uma delas, ele decidiu que seria importante aprofundar um pouco mais seus estudos e análises primeiramente.

A ideia de poder adquirir conhecimento e estar em contato com novos desafios diferentes a cada projeto agrada bastante o consultor. Contudo, ele acredita que não deve ser tão fácil assim essa transição de carreira. Então, caro aluno, auxilie Paulo Marcelo nesta tarefa, confeccionando uma lista com os principais pontos críticos existentes na preparação e na estruturação de uma área, serviço ou empresa de consultoria, tais como a necessidade de desenvolver metodologia, identificação do mercado e do cliente, além da definição do serviço e das competências essenciais necessárias para a execução dos serviços em tal área.

Bons estudos!

Não pode faltar

Você iniciará agora o estudo dos conteúdos necessários desta seção, começando pela metodologia de uma boa consultoria. É bom lembrar que um quesito básico para iniciar uma carreira na área de consultoria é possuir profundo conhecimento sobre um tema específico. Basicamente, o consultor é um profissional especialista em uma determinada área, com um perfil muito voltado para a solução de problemas. Deve ter um bom raciocínio lógico e capacidade de entendimento, além de um bom relacionamento interpessoal, que o

possibilite estabelecer uma relação cooperativa com as pessoas. Isso é fundamental, pois a profissão requer o estabelecimento de vínculos de cooperação com as pessoas para poder coletar informações suficientes a fim de solucionar os problemas identificados.



Assimile

Somente pode ser consultor aquele que tem a capacidade de transmitir um conhecimento que domina muito bem, ou seja, aquela pessoa que é especializada em determinada área. No caso da consultoria em segurança, requer que o profissional tenha amplos conhecimentos na área da segurança privada e, até mesmo, conhecimentos sobre a segurança pública.

Contudo, não basta somente ter conhecimento específico de um tema. É necessário dominar a metodologia e o uso das ferramentas para aplicar no processo de solução de problemas. O consultor deve desenvolver um processo com um passo a passo bem definido para a solução de problemas. As empresas de consultorias de grande porte, por exemplo, possuem diversas metodologias e ferramentas para a solução de problemas em suas áreas de especializações. Boa parte dessas empresas possuem, inclusive, universidades corporativas e institutos para realizarem pesquisas, desenvolverem metodologias e disseminarem as informações de forma estruturada. No caso de consultores independentes, sugere-se que eles mesmos desenvolvam suas metodologias próprias.

O desenvolvimento de metodologias não só diminui o tempo da execução de projetos de consultoria, como também dá mais consistência na execução dos projetos e garante um melhor nível de qualidade durante a sua execução. Outro fator que contribui bastante para a qualidade no desenvolvimento de projetos de consultoria é ter sistemas automatizados que agilizem esses processos e padronizem as atividades. Esta padronização sistêmica também auxilia a manutenção do nível da qualidade.

Alguns sistemas são desenvolvidos para inserirem dados de projetos já realizados e criar um banco de dados. Esta base de dados permite que sejam feitas análises bem mais assertivas e facilita ao consultor a realização de estimativas de quantidade de esforço, o custo estimado etc.

Para as empresas que possuem um nível de maturidade maior nesse processo de gestão da informação, é possível desenvolver um banco de lições aprendidas, que abarca as melhores práticas, os acertos e os er-

ros de projeto anteriores. Isso facilita bastante o trabalho das equipes de consultores que iniciarão projetos nos quais possuem pouca experiência ou buscam aprender outras abordagens. Uma área de lições aprendidas bem estruturada auxilia em muito na manutenção da qualidade dos projetos e para evitar a repetição de erros que já foram cometidos no passado. Lembre-se de que os bancos de dados de lições aprendidas devem ser realimentados constantemente para serem realmente efetivos.



Exemplificando

Veja um bom exemplo sobre lições aprendidas em consultoria em segurança patrimonial: ao se definir a segurança perimetral em uma determinada organização, é fundamental garantir a capacidade de proteção contra violações e acessos não autorizados, implementando equipamentos, sistemas ou rotinas que possam detectar com efetividade a presença inoportuna de veículos ou pessoas. As lições aprendidas são uma coletânea catalogada dos principais erros e acertos colhidos ao longo destes projetos, tal como: defeitos causados por aterramento ao instalar o CFTV na segurança perimetral em determinado projeto e como foi solucionado.



Dica

O consultor pode, de tempos em tempos, reunir-se com outros consultores e conduzir um brainstorming sobre os principais erros e acertos vivenciados por eles durante a realização de determinado tipo de projeto específico. Dessa forma, ele consegue angariar informações, de forma ordenada e consistente, para a construção de um banco de dados de lições aprendidas.

Depois de ver conceitos de metodologia, conhecimento e base de dados, conheça, agora, novos conteúdos. Outro fator muito importante a ser considerado antes de abrir uma empresa de consultoria é a identificação do mercado para atuar. No caso de áreas de consultorias orgânicas de empresas, deve-se levar em consideração as demais áreas que serão atendidas por ela, como se fossem os clientes de qualquer empresa, ou seja, o fato de estar empresa, ou conglomerado do mesmo grupo industrial ou na mesma empresa, não quer dizer que a empresa cliente não deva ser tratada com o mesmo nível de profissionalismo de uma consultoria externa.



Pesquise mais

Para que você possa identificar o mercado da segurança patrimonial como forma de dimensionar serviços de consultoria, veja a notícia a seguir:

BAND. Setor de segurança patrimonial cresce no Brasil. **Seu bolso**. 2016. Disponível em: <<http://noticias.band.uol.com.br/seu-bolso/noticias/100000830834/setor-de-seguranca-patrimonial-cresce-no-brasil.html>>. Acesso em: 26 out. 2017.

Após identificar o mercado-alvo, é necessário buscar o perfil do cliente e suas necessidades. Obviamente, o mercado deve estar de acordo com o foco de atuação da consultoria e com as competências de seus profissionais. Não é lógico tentar iniciar atividade de consultoria em uma área onde não se tem expertise suficiente. Isso não gerará credibilidade perante o mercado em questão.

Basicamente, os clientes possuem dois focos preponderantes: valorizam a qualidade do produto/serviço e o atendimento oferecido, ou possuem um foco maior em custos. Esta estratégia serve para economizar nos custos de contratação ou em um modelo cuja implantação das sugestões realizadas pela empresa de consultoria se reverterá em uma economia de custos operacionais, melhorando os processos.



Refleta

Qual tipo de cliente contrataria os serviços de uma consultoria em segurança patrimonial? Qual seria o perfil deste cliente? Seu foco principal seria reduzir custos ou possuir um serviço e um atendimento diferenciado? O que este cliente entende como valor? Por que ele pagaria por um serviço de consultoria? Quanto ele estaria disposto a pagar por este tipo de serviço?

Outro ponto que você deve levar em consideração é a definição do produto/serviço que a consultoria entregará. Para isso, ela deve criar o que o mercado denomina de **Service Lines**, que são linhas de serviços oferecidas ao mercado e que, normalmente, têm um certo nível de complementariedade entre si, ou seja, normalmente cada Service Line cuida de um problema específico e possui certa ligação com outros tipos.



Exemplificando

Veja como as Service Lines se completam:

Pode-se ter uma *Service Line* voltada para o diagnóstico de segurança patrimonial, que define ao cliente os principais pontos que devem ser melhorados em seu processo. Além disso, existem Service Lines para treinamento em segurança patrimonial, de terceirização de segurança patrimonial etc. Perceba que elas têm ligação com o diagnóstico de segurança patrimonial.

As Service Lines são desenvolvidas com base na necessidade de mercado que a empresa de consultoria definiu como seu foco de interesse. Elas são consideradas grandes ativos, tendo em vista a dificuldade que se tem para desenvolvê-las, e decorrem de um estudo detalhado das necessidades dos clientes e da capacidade que a empresa de consultoria possui em atender às demandas com base no nível de competência de seus profissionais, de suas metodologias, experiência em projetos anteriores etc.



Assimile

Em outras palavras, é possível dizer que as Service Lines são produtos robustos já estabelecidos, bem definidos e com uma demanda de mercado que as empresas de consultoria oferecem de forma (normalmente) padronizada. Dessa forma, é possível replicar este modelo a diversos clientes com relativamente pouca ou nenhuma alteração no desenho oferecido inicialmente.

A característica de padronização permite obter custos competitivos, uma taxa de êxito grande na implantação destes projetos e uma garantia da qualidade. É possível exemplificar como Service Lines de uma consultoria em segurança patrimonial uma *Service Line* **Gestão de Segurança Patrimonial**, que analisaria as operações desenvolvidas pela área de segurança corporativa, fornecendo um modelo de indicadores de segurança patrimonial, de gestão de custos, de controle de escalas e rondas e de outras atividades diárias desenvolvidas pela segurança patrimonial. Para que você possa entender um pouco melhor, veja a Figura 1.1 a seguir.

Figura 1.1 | Indicadores da consultoria Service Line Gestão de Segurança Patrimonial



Fonte: elaborada pelo autor.

Outra *Service Line* poderia ser Redução de Custos de Segurança Corporativa, que forneceria uma análise dos custos de segurança corporativa, contrastando com a média do mercado, além de realizar a análise comparativa de custos da segurança orgânica com os custos de segurança terceirizada, entre outras atividades.



Pesquise mais

Com o intuito de facilitar o entendimento do que é uma *Service Line*, navegue pelos websites de algumas empresas famosas de consultoria e tente identificar e comparar suas principais *Service Lines* existentes:

- Bain & Company. Disponível em: <<http://www.bain.com/offices/saopaulo/pt/index.aspx/>>. Acesso em: 26 out. 2017.
- Ernest & Young (EY). Disponível em: <<http://www.ey.com/br/pt/home>>. Acesso em: 26 out. 2017.
- IBM Consulting. Disponível em: <<https://www-935.ibm.com/services/consulting>>. Acesso em: 26 out. 2017.

- Bizup Consulting. Disponível em: <<http://www.bizupleverage.com/atuacao/consulting/>>. Acesso em: 26 out. 2017.
- Seg On. Disponível em: <<http://www.seg-one.com.br/>>. Acesso em: 26 out. 2017.

Ter claro o mercado que se quer atender, além de suas necessidades e o perfil do seu cliente, são fatores importantes e necessários a serem levados em consideração, mas não suficientes. Esses fatores referem-se à identificação das necessidades e à elaboração do produto (Service Line) para atender a determinada demanda. Contudo, é necessário que se tenha gente capacitada para entregar a solução.

O sucesso em atividade de consultoria decorre:

- Do correto alinhamento na identificação da necessidade do mercado.
- Do desenho de uma solução adequada.
- Da divulgação adequada desta solução ao mercado.
- Da precificação de acordo com a expectativa.
- Da capacidade de compra do mercado.
- Do potencial dos profissionais em entregarem a solução a seus clientes, com um nível de qualidade adequado (dentro de suas expectativas).

Conheça, agora, um pouco sobre o conceito de competências essenciais. Para tal, é interessante que você saiba que consultoria é um tipo de atividade que tem por base o conhecimento e o capital intelectual. O capital intelectual pode ser entendido como os recursos humanos mais as suas competências essenciais necessárias para desempenharem de forma satisfatória suas funções e atingirem um nível de performance adequado.



Pesquise mais

Procure entender mais sobre o conceito do capital intelectual e sua função nas organizações por meio do artigo a seguir:

JOIA, Luis Antonio. Medindo o capital intelectual. **Revista de Administração de Empresas**, v. 1, n. 2, p. 54-63, São Paulo, abr./jun. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a06.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2017.

Todo consultor deve saber muito bem qual o seu campo de atuação e procurar especializar-se na área. Cabe lembrar que este processo não é uma ação isolada e não será solucionado apenas com um único curso de especialização ou a aprendizagem de uma única técnica. O esforço para se manter atualizado deve ser uma constante na vida dos profissionais de consultoria. É uma prática contínua que envolve desde cursos, até a participação em seminários ou grupos de estudos e de debates sobre temas específicos.

Quando se fala em desenvolvimento profissional, deve-se ter em mente que o profissional deve buscar um aprimoramento contínuo e de longo prazo para as suas competências essenciais, a fim de conseguir desenvolver suas atividades de consultoria com alto nível de excelência. As competências essenciais são os atributos e as habilidades necessárias para desempenhar a função de consultor. Para isso, é necessário se preocupar com o desenvolvimento de dois conjuntos de competências essenciais bem distintos: *soft skills* e *hard skills*.

- As *soft skills* são também conhecidas como “atributos da área afetiva”, ou seja, são atributos pessoais que influenciam no relacionamento interpessoal. Algumas dessas competências essenciais podem ser aperfeiçoadas, mas estão intimamente ligadas às características do indivíduo. Alguns exemplos podem ser: resiliência, comunicabilidade, empatia etc.
- As *hard skills* são as habilidades cognitivas, ou seja, são habilidades que estão intimamente ligadas à capacidade de cognição. Elas são mais conhecidas porque o seu processo de desenvolvimento é mais fácil de ser feito. Entre as habilidades cognitivas, é possível elencar as habilidades normalmente desenvolvidas em cursos de capacitação, cursos técnicos e em escolas. Geralmente, elas estão facilmente evidenciadas nos currículos profissionais.



Assimile

Observe a Figura 1.2 e procure assimilar os conceitos de *soft* e *hard skills*.

Figura 1.2 | *Soft e hard skills*



Fonte: elaborada pelo autor.

É relativamente fácil para o profissional notar que ele possui alguma deficiência técnica (habilidade cognitiva) que o atrapalha no bom desempenho da sua função. Contudo, é extremamente difícil para este indivíduo perceber que ele apresenta uma imensa necessidade de desenvolver algum atributo da área afetiva. Embora ele consiga perceber que a falta de domínio do MS Excel, por exemplo, o atrapalha a ser mais eficiente quando está fazendo projetos de consultoria, também tem dificuldades em identificar que seu baixo nível de relacionamento interpessoal dificulta a venda de projetos de consultoria ou a colaboração dos funcionários de seu cliente para obter informações mais precisas sobre a realização de determinado projeto.

No primeiro caso, esse profissional poderia se matricular em um curso de informática e teria o seu problema resolvido. O segundo caso é bem mais complexo. Primeiro, porque há uma dificuldade em perceber tal deficiência. Segundo, porque, mesmo identificando essa necessidade, haveria uma imensa dificuldade em saber como resolver o problema. Provavelmente, ele necessitaria do auxílio de um profissional especializado para desenvolver as habilidades necessárias.

Uma sugestão é que um profissional especializado elabore o **Mapa de Competências Essenciais**. Trata-se de um documento que contém

as competências essenciais (*hard skills* e *soft skills*) necessárias para desempenhar com excelência determinada função. Com esse documento, é possível identificar o grau de desenvolvimento em cada competência essencial e saber quão distante se está do seu nível ideal.

A partir das informações do Mapa de Competências Essenciais, é possível definir um **Plano de Desenvolvimento Individual** (PDI) para eliminar as deficiências. Normalmente, os profissionais da área de desenvolvimento humano têm capacidade de auxiliar no aprimoramento das competências essenciais dos colaboradores da empresa.

Agora que você chegou ao final da apresentação de conteúdos, só falta resolver a situação-problema.

Sem medo de errar

Conforme visto na situação-problema, Paulo Marcelo estava se preparando para realizar uma transição de carreira para a área de consultoria e a sua tarefa é auxiliá-lo a identificar e confeccionar uma lista com os principais pontos críticos existentes na preparação e estruturação de uma área, serviço ou empresa de consultoria.

Para que você possa solucionar essa problemática, com base nos conteúdos que lhe foram apresentados, procure idealizar como seria o passo a passo da implantação de um projeto de consultoria.

Para compreender a definição de metodologia, é importante ter uma ideia das necessidades do mercado. Para isso, você pode realizar algumas pesquisas na internet utilizando o termo “Serviços de Consultoria em Segurança Patrimonial” ou “Serviços de Consultoria em Segurança Corporativa”. Ao longo da seção você viu alguns exemplos. Após isso, você terá uma ideia mais clara sobre os serviços que o mercado está disposto a comprar. Nada impede, entretanto, que idealize serviços diferentes daqueles já existentes no mercado atualmente. Na realidade, se a inovação fizer sentido, é uma grande oportunidade de se ganhar dinheiro.

Veja, então, como ficaria uma lista com os principais pontos críticos existentes na preparação e estruturação de uma área, serviço ou empresa de consultoria, de acordo com o Quadro 1.3.

PONTOS CRÍTICOS NA PREPARAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DE CONSULTORIA NA SEGURANÇA PRIVADA

Definição da metodologia

- Entrevistas com o cliente.
- Definição da problemática/necessidade do cliente.
- Definição do escopo do projeto.
- Lista de atividades do projeto.

Identificação do mercado

- Definição do mercado. Ex.: empresas do setor de varejo.
- Identificação dos principais clientes potenciais. Ex.: gestores de segurança patrimonial.

Definição do produto ou serviço

- Consultoria de otimização de gestão de segurança.
- Consultoria de terceirização de segurança privada.

Definição das competências essenciais

- Soft skills: comunicabilidade, persistência, empatia etc.
- Hard skills: entendimento de processos de gestão, elaboração de indicadores críticos, cálculo de custos, negociação, sistemas automatizados de segurança patrimonial etc.

Fonte: elaborado pelo autor.

Note que a solução dessa situação-problema é importante porque permite que você tenha uma visão clara e pragmática de como os principais pontos críticos no planejamento e na estruturação de uma empresa, uma área ou um serviço de consultoria interagem entre si e como cada ponto interfere no resultado do outro.

Essa visão estruturada auxilia a antever algumas deficiências e alguns erros que podem ocorrer quando se estrutura uma área ou empresa de consultoria, ou até mesmo quando o profissional decide mudar sua carreira profissional e tornar-se um consultor de uma grande empresa. Essa visão sistêmica ligando as necessidades do mercado, o tipo do serviço e as competências do profissional é fundamental para se estabelecer ações claras, direcionadas e coerentes na fase de estruturação.

As soft e hard skills na empresa Microchip Devices

Descrição da situação-problema

A empresa Microchip Devices decidiu expandir suas operações para mais quatro estados brasileiros e abrir duas novas filiais fora do Brasil (Argentina e Chile). Para apoiar essa expansão, a empresa decidiu designar Antônio João, especialista de segurança patrimonial, para chefiar a recém-criada área de consultoria interna e que tem como missão incentivar a implantação das áreas de segurança patrimonial nas demais plantas. Neste caso, quais seriam as competências essenciais necessárias para Antônio João designar bem as suas funções?

Você deverá levantar quais as competências essenciais tanto em termos de *hard skills* (habilidades cognitivas), como em termos de *soft skills* (atributos da área afetiva) para iniciar uma carreira de consultor em segurança patrimonial. Após isso, elabore uma lista com estas principais competências essenciais.

Resolução da situação-problema

Para ficar mais fácil a solução desta situação-problema, elabore um quadro com uma coluna para as necessidades do projeto, outra coluna para *hard skills* (habilidades cognitivas) e outra coluna para *soft skills* (atributos da área afetiva). Enquanto na situação anterior você ajudou Paulo Marcelo a definir os principais pontos críticos de maneira genérica, agora você será mais específico e se concentrará em detalhar as competências essenciais necessárias para a função de consultor de forma mais detalhada.

O quadro a seguir permite estabelecer uma relação muito clara de causa e efeito entre as demandas e as competências do profissional de consultoria, atendendo as primeiras de forma satisfatória. Além disso, auxilia a ter uma ideia aproximada de quanto o perfil atual está próximo do perfil ideal de um profissional de consultoria em segurança corporativa.

Quadro 1.4 | *Hard e soft skills*

Necessidades do projeto	Hard skills	Soft skills
Treinamento de equipes.	Conhecimento de sistemas de segurança. Conhecimento de gestão de equipes de segurança.	Empatia. Comunicabilidade.

Fonte: elaborado pelo autor.

Faça valer a pena

1. Para um profissional conseguir realizar suas tarefas com um nível de excelência adequado, ele deve possuir um conjunto de competências essenciais adequadas, sendo que, para cada função, existem competências essenciais específicas. Elas compõem o que é conhecido como o perfil profissiográfico do cargo. Da mesma forma, cada pessoa tem maior ou menor grau de desenvolvimento em cada uma das competências essenciais. Este grau de desenvolvimento individual é fundamentado em dois conjuntos principais de competências essenciais. Embora sejam bem distintos, eles se complementam entre si. Enquanto um destes grupos está relacionado à capacidade de aprender técnicas, modelos, procedimentos etc., o outro é extremamente ligado às características que podem ser desenvolvidas, mas fazem parte dos traços de personalidade de cada indivíduo, tais como: ser comunicador, empático etc. Apesar disso, ambos os tipos de competências essenciais podem ser desenvolvidos de forma adequada sob a orientação de profissionais especializados.

Assinale a alternativa que corresponde aos dois grandes grupos de competências essenciais conhecidos atualmente pelos profissionais da área de desenvolvimento humano:

- a) Hard skills e competências essenciais.
- b) Soft skills e competências essenciais.
- c) Hard skills e habilidade cognitivas.
- d) Hard skills (habilidades cognitivas) e soft skills (atributos da área afetiva).
- e) Soft skills (habilidades cognitivas) e hard skills (atributos da área afetiva).

2. Após quase um ano no mercado, o fundador da empresa de consultoria Security Consulting acreditava que seus resultados estavam muito abaixo do esperado. Embora ele estivesse tentando novas formas e métodos para conseguir capitalizar mais negócios, sempre esbarrava em alguma insatisfação dos clientes, que queriam um detalhe a mais no tipo de produto oferecido, e acabavam impactando no processo de vendas.

Com base na situação apresentada, é possível afirmar que:

- a) Há falta de soft skills para entregar o projeto.
- b) As Service Lines necessitam estar corretamente alinhadas com as necessidades do mercado.
- c) As hard skills de vendas necessitam permitir o fechamento da venda.
- d) As soft skills de vendas necessitam permitir o fechamento da venda.
- e) O valor estava acima do praticado no mercado.

3. Ter claro o mercado que se quer atender, além de suas necessidades e o perfil do seu cliente, são fatores importantes e necessários a serem levados em consideração, mas não suficientes. Estes fatores referem-se à identificação das necessidades e à elaboração do produto (Service Line) para atender a determinada demanda. Neste caso, é possível afirmar que o _____ de uma correta atividade de _____ decorre de um _____ entre a identificação da necessidade do mercado, bem como o _____ de uma solução adequada, dentre outros aspectos.

Assinale a alternativa que preenche corretamente as lacunas:

- a) Sucesso – consultoria – correto alinhamento – desenho.
- b) Fracasso – consultoria – correto desdobramento – desenho.
- c) Sucesso – auditoria – correto alinhamento – custo.
- d) Fracasso – auditoria – correto desdobramento – custo.
- e) Fracasso – consultoria – correto desdobramento – custo.

Seção 1.3

Pontos críticos na gestão e relacionamento

Diálogo aberto

Nesta seção, você estudará os pontos críticos durante a gestão de um projeto de consultoria de segurança. Na seção anterior, foram apresentados os desafios da estruturação de uma área ou empresa de consultoria e, agora, você verá as dificuldades da gestão do projeto e a importância da manutenção de um bom relacionamento com o cliente. Como garantir o fiel cumprimento do escopo de um projeto e de sua qualidade? Como assegurar ou reduzir os riscos de não cumprir os prazos e orçamento de um projeto? Qual a real importância de se manter uma boa comunicação com o cliente e com a equipe de projetos?

Nesta seção, o principal foco são os pontos cruciais para manter o direcionamento correto de um projeto de consultoria. Para tal, serão tratados os principais fatores a serem levados em consideração para se obter êxito na elaboração de um projeto de qualquer área: entregar o que foi definido no escopo do projeto, cumprir o orçamento, cumprir o prazo de entrega, garantir a qualidade da entrega do produto/serviço contratado e manter um bom relacionamento com o cliente e com a equipe de projeto.

Dando prosseguimento ao seu aprendizado, você está quase finalizando a solução de todos os desafios vivenciados por Paulo Marcelo, o personagem do contexto de aprendizagem. Agora, ele já tem uma ideia muito mais clara das características e dos tipos de serviços de consultoria, além de saber as principais necessidades para o planejamento e a estruturação de uma área ou empresa de consultoria. Entretanto, existem outros pontos críticos que devem ser levados em consideração após a criação da área ou da empresa de consultoria referentes à gestão e ao relacionamento com o cliente externo e interno.

Dessa forma, você também deverá auxiliar Paulo Marcelo a identificar e confeccionar uma lista contendo estes outros pontos críticos existentes na gestão e no relacionamento de uma área, serviço ou empresa de consultoria. Estes levantamentos e análises serão importantes para

entregar o produto desta unidade didática. Lembre-se de levar em conta os principais pontos para se obter êxito em um projeto de consultoria: controle do escopo, do prazo, do orçamento, da qualidade e a manutenção constante de uma boa comunicação com o cliente e com a equipe de projeto.

Para tal, você deverá dominar os seguintes conteúdos: definição e gestão do escopo, da qualidade, do tempo e do custo, bem como os aspectos da comunicação com os clientes.

Bons estudos!

Não pode faltar

Você estudará agora como cada um dos pontos críticos pode influenciar individualmente o resultado final do projeto de consultoria ou como a correlação entre eles afeta o projeto. Basicamente, existem algumas metodologias mais conhecidas e uma delas é a propagada pelo Project Management Institute (PMI), que será usada como base, por ser a mais difundida e comprovadamente bem reconhecida pelo mercado.



Assimile

Apesar do Project Management Institute (Estados Unidos) considerar oito áreas de conhecimento para a gestão de projetos, as três principais (dentro de sua ordem de prioridade), para que se obtenha uma gestão de projeto eficiente e eficaz, são: gestão do escopo, gestão de custos e gestão do tempo. Também são conhecidos como os três fatores críticos da gestão de projetos.

Sobre o relacionamento com os clientes, internos e externos, é importante ser bastante criterioso, considerando a necessidade de se ter um profundo conhecimento sobre o perfil do cliente e tentar obter sua empatia e simpatia; este objetivo deve ser balizado por um estrito profissionalismo. O êxito da relação entre cliente-consultor não pode estar fundamentado em pagamento de cafezinhos, almoços ou oferecimento de brindes. Tal prática pode ser feita de maneira muito comedida e dentro das regras de compliance (conformidade regulatória) da empresa e do cliente. O oferecimento de determinados brindes ao cliente, dependendo de sua política de compliance, pode gerar mais problemas do que satisfação. É muito importante conhecer a cultura da empresa do cliente para saber como um fato dessa natureza será encarado pelos

demais executivos e funcionários da organização em questão. Por vezes, o simples oferecimento de brindes mais sofisticados para clientes que possuam políticas de compliance mais rígidas pode resultar em denúncias feitas por outros colaboradores ao comitê de ética, gerando uma situação bastante desagradável ao recebedor do brinde.



Pesquise mais

Aprenda um pouco mais sobre o conceito de compliance no artigo a seguir:

ENDEAVOR. **Prevenindo com o Compliance para não remediar com o caixa.** 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/compliance/>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

O que realmente mantém um relacionamento profícuo de longo prazo é a capacidade de gerar resultados positivos para o cliente de forma respeitosa e profissional. De nada adianta exceder os mimos quando não se é capaz de entregar resultados adequados ao término do projeto. Por maior que seja o grau de simpatia do cliente, não atingir os objetivos do projeto gerará uma situação complicada perante seus superiores e seus pares em sua empresa.

Resumidamente, o relacionamento com o cliente deve ser cortês, educado, profissional, produtivo, respeitoso e dentro dos limites da ética profissional. Deve, ainda, ser sempre voltado para a entrega de valor e criação de uma parceria de longo prazo, do tipo ganha-ganha, em que ambas as partes saem ganhando.

Mais adiante serão abordados os detalhes sobre a comunicação, mas é importante, desde já, que você entenda que o relacionamento com o cliente está intimamente ligado à comunicação, seja ele com o cliente externo (público comprador/usuário dos projetos de consultoria), seja com o público interno (equipe de projeto). Em ambos os casos a manutenção de um bom relacionamento é considerada primordial.

A comunicação interna é muito importante para se obter o máximo comprometimento da equipe de projeto e, por consequência, um bom resultado ao seu término.

Já a comunicação externa (com o cliente e seus colaboradores) é importante para se obter as informações necessárias para o correto andamento do projeto e possibilitar outras oportunidades de negócio futuras no mesmo cliente ou em outros clientes por meio de indicações diretas de ex-clientes ou de seu endosso ao serem questionados sobre a

qualidade dos trabalhos prestados.

Depois que estudar os aspectos da relação com os clientes nos projetos de consultoria, veja agora os conceitos de escopo e qualidade em um projeto.

O principal ponto em gestão de projetos é a gestão do escopo do projeto, documento que define de forma clara o que é o projeto. Ele está fundamentado na análise de contexto da situação e das necessidades do cliente. Portanto, após entrevistar o cliente, entender o contexto da situação e suas necessidades, deve-se produzir um documento de no máximo uma folha dizendo o que é o projeto, seus objetivos, o que faz e suas principais entregas.

O último parágrafo deste documento deve ser confeccionado em negrito e em itálico, descrevendo somente o que o projeto não faz/não entrega. Assim, fica muito claro para o cliente as delimitações do projeto em termos de atividades a serem desenvolvidas e suas principais entregas. Esse documento é chamado de Escopo Inicial e deve ser confeccionado logo após a primeira reunião com o cliente. Após ser validado ou retificado para atender às exigências do cliente, passa a ser chamado de Escopo Final e servirá de base para a confecção de todo o projeto.

Note que a principal função do escopo é delimitar claramente o que será feito, as principais atividades. Seu principal foco é definir o quê e não o como. Contudo, com base no escopo do projeto é que as demais ações serão definidas de forma detalhada em outro documento, chamado WBS (Workbreakdown Structure), que, em português, significa Estrutura Analítica do Projeto (EAP), e que contém a lista detalhada de todas as suas atividades.. Portanto, as definições do escopo, com a confecção da Estrutura Analítica do Projeto, são consideradas as principais atividades de um projeto.

Para se ter o máximo de precisão no processo de definição do escopo do projeto, sugere-se que o consultor se preocupe primeiro em entender corretamente o contexto da situação em que será feito o projeto e o que o cliente deseja e precisa. Isso requer que o consultor seja um bom ouvinte e que perceba as principais necessidades do seu cliente. Para tal, deve preocupar-se mais em ouvir e entender a situação do que sugerir uma solução pronta e pré-formatada.

Um dos principais erros cometidos pelos consultores é ir à primeira reunião com uma solução pronta sem ao menos ouvir o seu cliente. Esta postura pode gerar um imenso desgaste junto ao cliente, que sente que

sua opinião não está sendo levada em consideração e recebendo um direcionamento de projeto não aderente às suas necessidades.

A boa prática diz que a comunicação escrita no projeto deve ser clara, sucinta, objetiva e direta. Dessa forma, recomenda-se escrever: o contexto em uma folha/slide; depois, escrever as necessidades do cliente em tópicos em no máximo uma folha/slide; e, por fim, criar o escopo em no máximo uma única folha/slide também. O escopo do projeto, obrigatoriamente, deve ser capaz de propor ações que solucionem as necessidades do cliente. Para cada necessidade, deve-se ter uma ação no projeto capaz de atendê-la, caso contrário, será considerado um projeto sem aderência com a demanda requerida.

Escopo de projeto e qualidade são duas coisas intimamente ligadas entre si. O escopo é o principal direcionador de um projeto, definindo o que será entregue ao cliente de forma macro. Em outras palavras, no escopo, define-se como a expectativa e as necessidades do cliente serão atendidas. Por outro lado, qualidade significa eliminar a variância em um processo ou entrega, ou seja, garantir um correto alinhamento entre a expectativa do cliente, a promessa de venda e o que foi produzido e entregue. Logo, quando o consultor está definindo o escopo do projeto, ao analisar as necessidades do cliente e ao definir com clareza o que será entregue no projeto, está cumprindo este papel de alinhamento de expectativas com a promessa de entrega e, por sua vez, assegurando a qualidade do projeto.

Em termos de gestão de projetos, o que é considerado o “tripé crítico” é gestão do escopo, gestão do tempo e gestão de custo. As demais áreas de gestão de conhecimento de um projeto, incluindo qualidade, são consideradas secundárias. O principal conceito por trás é que, gerenciando-se bem este tripé, a qualidade estará praticamente assegurada.

Existem alguns outros cuidados a serem tomados quando se fala em qualidade de projetos e deve-se considerar que algumas medidas podem ser tomadas para que esta seja assegurada, tais como a criação de checklists para se conferir as diversas entregas do projeto, principalmente seus marcos. Assim, elimina-se ou minimiza-se o nível de variância das entregas e mantém-se alinhado o nível de expectativa do cliente com as entregas feitas.

Outra forma de assegurar a qualidade do projeto é controlar de forma bem precisa as mudanças feitas em relação ao escopo original. Lembre-se de que qualidade está relacionada em alinhar a entrega com a

expectativa inicial do cliente. Controlar as mudanças de forma adequada significa manter esse alinhamento.

O escopo também serve de base para a criação e a confecção da Estrutura Analítica do Projeto, que definirá as tarefas a serem executadas durante o projeto de maneira alinhada com a expectativa de entrega. Entre o escopo e a definição da EAP, faz-se a definição dos objetivos do projeto, retirando do escopo os principais objetivos lógicos a serem atingidos por aquele projeto, que devem ser escritos de forma clara, bem direta e de fácil entendimento. Este procedimento metódico e sequenciado evita que surjam desvios durante a execução do projeto, diminuindo-se ou eliminando-se as possibilidades de possíveis variações nas entregas, permitindo que a qualidade seja assegurada.

Outro fator importante para assegurar a qualidade do projeto é ter um controle de qualquer modificação referente ao escopo inicial. Após o encerramento de cada fase ou subfase do projeto, deve ser realizada uma conferência, contrastando-se com o escopo que havia sido definido inicialmente. Isso permitirá que o escopo inicial seja cumprido. Caso seja percebida a necessidade de mudança em relação ao escopo inicial, faz-se necessário a existência de um comitê responsável por autorizar as mudanças. Este comitê deve ser composto pelo gerente do projeto, por um representante da área, que será responsável por realizar o pagamento pelo projeto (nem sempre a pessoa que realiza a compra é a que autoriza os pagamentos durante a execução do projeto), um representante da área que será usuário do projeto e um representante da área compradora do projeto. Todos estes representantes devem ter poderes ou delegação de poderes para tomar decisão em seus respectivos níveis.

As mudanças em relação ao escopo inicialmente definido devem ser evitadas ao máximo, mas, caso sejam necessárias, será preciso reescrever o escopo. Todas as solicitações de mudança serão catalogadas de forma criteriosa ao longo da execução do projeto.



Dica

Crie formulários de solicitações de mudança, que devem ser preenchidos pelos solicitantes e enviados ao comitê de gestão do projeto. Estes formulários devem conter qual a mudança, o seu porquê, os principais impactos no projeto como um todo e na organização e os custos de implementá-la. Essa é uma medida que auxilia a garantir a qualidade do projeto.

Depois de conhecer o relacionamento com o cliente, o escopo e a qualidade, você estudará sobre a gestão do tempo e a gestão de custo, atividades que estão muito ligadas entre si.

Tenha o cuidado de não confundir tempo com prazo. Embora um influencie o outro, são conceitos distintos. O conceito tempo em projetos refere-se, basicamente, à quantidade de dias, horas, minutos que determinado profissional leva para executar uma atividade do projeto. Já o prazo refere-se à data que determinada atividade do projeto estará concluída de acordo com as especificações definidas para aquela atividade.

É importante notar que, para cumprir determinada atividade em um projeto, é necessário um número de horas. Contudo, se for empregado um número maior de recursos para executar determinada atividade, o número de horas não será alterado, mas ela será concluída em um prazo menor.

Perceba a relação entre custo e prazo: a contratação de mais mão de obra possibilita encurtar o tempo de projeto, mas aumenta os custos. Quanto maior o número de recursos utilizados, menor o tempo e maior o custo.

Tão detalhados como a definição de atividades e de tempo gasto para cada uma delas, bem como o cálculo do prazo de um projeto, devem ser os custos de um projeto. De forma resumida, em um projeto, existem custos de: alocação direta de mão de obra, materiais, licenças, especialistas e laudos técnicos, testes especializados, royalties, seguros etc.



Exemplificando

Em determinado projeto de construção de uma central de monitoramento de CFTV está prevista uma atividade de pintura. Para a execução completa desta atividade, foi previsto um total de 80 horas de trabalho, ou seja, estima-se e espera-se que um profissional especializado em pintura (pintor) cumpra esta atividade em 80 horas de trabalho. Logo, subentende-se que, para que tal atividade seja executada, será necessário um prazo de duas semanas. Se a atividade está prevista começar no dia duas, espera-se que ela seja concluída no dia 14 (80 horas equivalem a duas semanas: 10 dias úteis e mais dois dias referentes a um final de semana existente entre elas). Nesta situação, há um tempo de 80 horas de execução e um prazo de conclusão 12 dias após iniciada a tarefa.

Entretanto, se o gerente do projeto da central de monitoramento ou o

contratante do projeto tiverem pressa na entrega, eles poderão decidir por empregar mais recursos em sua execução, em outras palavras, ao invés de se ter um pintor realizando a atividade, eles podem contratar dois pintores. Neste caso, a quantidade de horas prevista para a realização da atividade permanecerá a mesma (80 horas), mas o prazo será encurtado de forma significativa, já que cada "recurso" executará 40 horas de trabalho de forma simultânea. Portanto, a obra será concluída no prazo de uma semana ao invés de duas. Logo, o término será no dia 7 ao invés do dia 14.

Neste exemplo, fica fácil perceber que, embora o tempo gasto na atividade seja o mesmo, o prazo de término é totalmente diferente.

Um projeto de consultoria tem por característica ser um conjunto de atividades integradas a serem desenvolvidas com a finalidade de solucionar um problema específico ou possibilitar a melhoria de determinada atividade, rotina, processo, serviço, produto ou obter economia de custos. Durante a execução de um projeto de consultoria, os consultores aplicam ferramentas, metodologias e seu expertise para a atingir os objetivos listados anteriormente. Para obter êxito, é necessário que os consultores consigam entender as necessidades dos seus clientes e como funcionam os processos e as atividades na empresa. Uma forma de extrair essas informações de maneira fidedigna é ter uma grande habilidade de comunicação, tanto na elaboração de questões estruturadas e bem direcionadas, quanto no tratamento menos formal durante o dia a dia do projeto, criando vínculos. Assim, a empatia despertará a vontade por parte do cliente em colaborar e em se comprometer com os resultados a serem obtidos durante o projeto.

O processo de comunicação possui duas funções básicas durante um projeto de consultoria. A primeira é obter as informações básicas para serem feitas as análises e serem encontradas as soluções. A segunda função visa dar visibilidade ao projeto e conseguir apoio das diversas áreas envolvidas nesta empreitada.

Perceba que um projeto possui diversas etapas e fases com objetivos e entregas específicas para diferentes áreas, sendo necessário a cada momento dar visibilidade ao andamento do projeto para as diversas áreas em questão. Como cada envolvido no projeto possui um nível hierárquico e um nível de participação e interesse específico, é necessário um direcionamento adequado da comunicação durante a

execução do projeto, ou seja, para cada público envolvido no projeto, existe um tipo de comunicação específico e direcionado. Excesso de informações ou informações mal direcionadas geram o desinteresse nas pessoas, causando o efeito inverso ao que era desejado.

Uma maneira eficiente de se resolver os problemas de comunicação durante a execução de um projeto é a criação de uma Matriz de Comunicação, documento que define o público-alvo, o tipo de comunicação e em que fase do projeto ela ocorrerá. Dessa forma, evita-se o envio de informações inadequadas, inapropriadas e/ou indesejadas para os integrantes do projeto ou para os colaboradores em funções-chave que interagem direta ou indiretamente com o time do projeto.



Pesquise mais

Entenda um pouco mais sobre a Matriz de Comunicação no artigo a seguir:

ETTINGER, Daniel. **Ferramenta de apoio à comunicação em projetos:** a matriz de comunicação. Disponível em: <<https://danielettinger.com/2011/04/19/ferramenta-de-apoio-a-comunicacao-em-projetos-a-matriz-de-comunicacao/>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

Tão importante quanto a informação que deve ser enviada para cada interlocutor é a forma e o momento em que ela deve ser encaminhada a cada um. Executivos normalmente necessitam de informações sintéticas, diretas e com apelos gráficos. Colaboradores ocupando funções mais operacionais preferem informações mais simples e de forma narrativa. Profissionais da área jurídica têm uma tendência a preferirem informações mais rebuscadas e assim por diante.



Refleta

Quais os principais colaboradores ou as principais funções de uma empresa que devem ser mantidas informadas durante a execução de um projeto de consultoria? Qual o nível de informação que cada um precisa saber durante a execução de um projeto? Com qual frequência o cliente deve ser informado?

Com base nos conhecimentos adquiridos nesta seção, resolva a situação-problema para consolidar os conhecimentos de maneira didática, consistente e apropriada.

Bons estudos!

Sem medo de errar

Conforme visto no início da seção, Paulo Marcelo estava se preparando para realizar uma transição de carreira para a área de consultoria e a sua tarefa agora é auxiliá-lo a identificar e confeccionar uma lista com os principais pontos críticos existentes na gestão dos projetos e no relacionamento de uma área, serviço ou empresa de consultoria com seus clientes.

Para que você possa solucionar esta problemática, com base nos conteúdos que lhe foram apresentados, procure idealizar quais as principais dificuldades que podem ocorrer durante a gestão dos projetos de consultoria e o relacionamento com o cliente, seja ele um cliente interno ou externo. Compartilhe suas ideias e questionamentos com seus colegas de classe ou de trabalho. Ouça e analise diferentes experiências e pontos de vista.

Veja um exemplo de como ficaria uma lista com os principais pontos críticos existentes na gestão e no relacionamento com o cliente durante a execução de projetos de consultoria, mostrados no Quadro 1.5:

Quadro 1.5 | Lista de pontos críticos na gestão e no relacionamento durante a execução de projetos de consultoria

PONTOS CRÍTICOS NA GESTÃO E NO RELACIONAMENTO DE PROJETOS DE CONSULTORIA

Escopo

- Entendimento do contexto/problemática.
- Definição da problemática/necessidade do cliente.
- Definição do escopo do projeto.
- Lista de atividades do projeto.

Tempo e Prazo

- Dimensionamento do tempo gasto para cada atividade.
- Alocação dos recursos humanos para executarem as atividades.
- Confeção do cronograma base.

Custos

- Dimensionamento dos custos de contratação de recursos humanos para executarem cada atividade.

- Alocação de custos diversos (licenças, seguros, laudos, pareceres técnicos, taxas, impostos etc.).

- Confeção do cronograma de desembolso de custos (documento contendo quadro com as datas e os valores de desembolsos).

Comunicação e Relacionamento

- Definição da lista de colaboradores/profissionais a serem contatados.

- Definição e padronização dos tipos de relatórios (reports), indicadores etc. a serem divulgados.

- Definição da frequência de comunicação.

- Confeção da Matriz de Comunicação.

- Definição das regras/políticas de comunicação com os clientes.

Fonte: elaborado pelo autor.

Note que a solução desta situação-problema é importante, pois apresenta de forma clara e pragmática como os principais pontos críticos na gestão e no relacionamento durante a execução de projetos de consultoria podem interferir no resultado final do projeto ou nas oportunidades de futuros negócios com o cliente. Esta análise permite ter uma visão antecipada de possíveis problemas e, também, evitá-los por meio de ações direcionadas para solucioná-los.

Avançando na prática

Análise e definição do fluxo de comunicação em um projeto de consultoria de segurança

Descrição da situação-problema

Imagine que você é o gestor de um projeto de consultoria de segurança patrimonial de uma empresa e atua na redução de custos por meio de outsourcing (terceirização). De antemão, você sabe que tal tipo de projeto enfrentará forte resistência dos colaboradores da empresa contratante e que a comunicação é um ponto crucial para o sucesso deste projeto em especial.

Faça a lista com cargos/funções dos principais colaboradores que devem receber as informações do projeto ao longo de sua implantação. Com qual frequência você pretende informá-los sobre o projeto? Como você pretende informá-los sobre o andamento do projeto?

Resolução da situação-problema

A melhor solução é aperfeiçoar a comunicação com os colaboradores integrantes da empresa que lhe contratou. Para melhorar esta comunicação, o foco deverá ser em quais colaboradores comunicar, com que frequência e como comunicar. Você pode observar a seguir como ficaria.

Lista de interlocutores/colaboradores

- Gerente de projeto.
- Membros da equipe de projeto.
- Gerente de segurança corporativa.
- Gerente financeiro.
- Gerente de compras.
- Gerente de RH.
- Gerentes de unidades de negócios.
- Controller.

Frequência

- A regularidade mínima de informações a serem enviadas é ao término de cada fase ou etapa do projeto. Contudo, para algumas funções ligadas mais intimamente ao projeto, pode-se estabelecer reuniões semanais de acompanhamento.

Forma de comunicação

- Embora seja comum a comunicação informal durante o dia a dia do projeto, é importante ter uma comunicação mais formal estabelecida por meio de e-mails e, principalmente, relatórios padronizados a serem utilizados ao longo do projeto.

Faça valer a pena

1. Existem algumas áreas de conhecimento em gestão de projetos, sendo três pontos críticos interligados intimamente entre si e que refletem de forma muito impactante nos resultados finais do projeto.

Assinale a única alternativa correta que se refere aos três pontos críticos na gestão de projeto:

- a) Gestão de escopo, gestão de prazo e gestão de custo.
- b) Gestão de escopo, gestão de prazo e gestão da comunicação.
- c) Gestão de compras, gestão de prazo e gestão de custo.

- d) Gestão de escopo, gestão de pessoas e gestão de custo.
- e) Gestão de escopo, gestão de pessoas e gestão de comunicação.

2. A delimitação do escopo é considerada um dos principais pontos na estruturação de um projeto, pois define seus objetivos e sua estrutura básica. Esta estrutura básica é definida em um documento específico que servirá de base para a definição das atividades a serem executadas no projeto, os profissionais a serem alocados e o seu esforço em termos de tempo para desempenhar estas atividades.

Assinale a única alternativa correspondente ao nome deste documento:

- a) Estrutura de Custos do Projeto (ECP).
- b) Diagrama Estrutural de Projeto (DEP).
- c) Estrutura Analítica de Projeto (EAP).
- d) Diagrama de Custos de Projeto (DCP).
- e) Diagrama de Atividades de Projeto (DAP).

3. Comunicação é um ponto bastante importante durante a gestão de um projeto. Ela é importante tanto para a orientação da equipe do projeto, como para dar visibilidade e transparência ao cliente sobre o que está sendo feito, principalmente para aqueles colaboradores que estão envolvidos direta ou indiretamente com o projeto.

Assinale a única alternativa referente a um dos principais documentos sucintos e diretos que orientam as formas de comunicação em um projeto:

- a) Matriz de Comunicação.
- b) Matriz de Linguagem.
- c) Programa de Comunicação.
- d) Plano de Comunicação.
- e) Plano Integrado de Comunicação.

Referências

ALMEIDA, Fernando Mendes de. **A arte de gerir pessoas** – Guia completo de técnicas e competências essenciais. 1. ed. São Paulo: Actual, 2012.

BARATO, Jarbas Novelino. **Educação profissional: saberes do ócio ou saberes do trabalho?** 2. ed. São Paulo: Senac, 2004.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HOLTZ, Herman. **Como se tornar um consultor independente de sucesso**. 2. ed. São Paulo: Ediouro, 1997.

NEWTON, Richard. **The Management consultant: mastering the art of consultancy**. 2. ed. Londres: Mc Graw Financial Times Series, 2010.

RAISEL, Ethan M. **The mc kinsey way**. 7. ed. Nova York: Mc Graw Hill, 2004.

O projeto de consultoria em segurança

Convite ao estudo

Caro aluno, considerando que você já domina os conceitos básicos de consultoria, a expectativa desta segunda unidade é que seja possível compreender o que é um projeto de consultoria. Para isso, o conteúdo buscará balancear o entendimento dos conceitos de projetos de consultoria com a execução prática deles, permitindo que você se capacite para realizar o planejamento, de forma bem estruturada e pragmática, de um projeto de consultoria em segurança patrimonial.

A fim de consolidar seu aprendizado, haverá um desafio a ser apresentado ao final da unidade e, na última seção, você deverá apresentar um Termo de Abertura de Projeto (também conhecido como *Project Charter*), um documento composto pela descrição de contexto, necessidade do cliente, escopo, objetivos do projeto, cronograma, entre outros. Trata-se de um termo de abertura de projeto propriamente dito (uma folha na qual o cliente assina a autorização para iniciar o projeto). Nesse documento deverão estar incorporadas as correções feitas nas etapas anteriores.

Após muitas análises e muita hesitação, finalmente, Leonardo Rufus decidiu que era hora de fazer uma mudança radical na sua carreira. Saiu do conforto e estabilidade do seu emprego em uma empresa renomada – com salário fixo e bons benefícios, mas sem perspectivas de crescimento tanto pessoal como profissional – para uma viagem solitária e arriscada na sua nova carreira de consultor independente. Fundou, então, a empresa Security Services.

Depois de bater em diversas portas, viu a oportunidade de realizar o seu primeiro projeto. Descobriu que seu amigo de faculdade, Pedro Henrique, era o responsável pelo Departamento de Segurança Corporativa da Tecmobile, empresa do segmento

de eletroeletrônicos. Sem perder tempo, ligou para o seu amigo e agendou uma reunião. Ao término da reunião, descobriu que o desafio e as oportunidades eram enormes. Pedro Henrique necessitava urgentemente de ajuda e Leonardo tinha todo o cabedal de conhecimento necessário para auxiliá-lo.

A Tecmobile pretendia lançar cinco novas plantas ao longo dos próximos anos e precisava urgentemente que fosse feita a implementação dos planos de gestão e projetos técnicos de segurança de cada uma delas. Cada planta tinha em média 250.000 m², sendo em torno de 150.000 m² de área construída, dividida em: 70.000 m² de área fabril, 30.000 m² de área administrativa e 50.000 m² de área de armazenagem.

A Tecmobile necessitava colocar uma planta nova “rodando” a cada seis meses ao longo dos próximos anos e Pedro Henrique não tinha gente suficiente para auxiliá-lo nessa empreitada, além de um analista de segurança patrimonial e um analista administrativo. Também nunca havia coordenado projetos dessa magnitude. Por outro lado, Leonardo Rufus já havia implantado vários desses projetos ao longo de sua carreira e sabia exatamente o que deveria ser feito e como executar o trabalho. Contudo, a demanda era desafiadora e assustava a ambos.

O mercado de eletroeletrônicos nunca teve uma sinistralidade tão alta como nesse momento. As seguradoras demonstravam bastante preocupação com este mercado e pressionavam as empresas do segmento a serem mais criteriosas e responsáveis com o tema segurança patrimonial.

Você, ao vivenciar o personagem Leonardo Rufus, deverá aproveitar a oportunidade para se perguntar: qual a melhor maneira para se estruturar um projeto de consultoria de segurança patrimonial? Outros questionamentos são, também, fundamentais: o entendimento do contexto e a definição das necessidades do cliente estão corretos? O escopo foi definido de maneira adequada? Todas as atividades consideradas críticas para o projeto estão sendo consideradas? Alguma atividade crítica ficou esquecida? A quantidade de tempo destinada à execução de cada atividade crítica

do projeto está coerente? A abordagem feita para a apresentação da estrutura analítica de projeto está adequada? Como você pode observar, são vários os desafios a serem vencidos.

Ao término desta unidade, você terá capacidade de entender de forma bastante clara os conceitos mais básicos de um projeto de consultoria, como ele se estrutura, como é realizada a gestão da sua execução e, principalmente, como se dá o controle do tempo e prazo para a execução dessa empreitada.

Bons Estudos!

Seção 2.1

Conceitos básicos de projetos de consultoria

Diálogo aberto

As atividades de consultoria em segurança, na maioria das vezes, se estruturam em projetos para atender a uma determinada necessidade do cliente, que pode ser de segurança patrimonial, pessoal, bancária, escolta armada, segurança eletrônica, ou seja, de todos os ramos da segurança. Para tal, é fundamental que você domine e possa elaborar um projeto. Assim, nesta seção, você será introduzido aos conceitos básicos de projetos e verá a estrutura, o escopo, o contexto e as necessidades de um projeto em segurança.

Em seu contexto de aprendizagem temos que, embora Leonardo Rufus tivesse larga experiência em projetos técnicos de segurança, jamais havia vendido e implantado qualquer projeto desde que abriu sua empresa, seis meses atrás. O mercado estava bastante difícil e, mesmo tendo muita experiência, sua empresa era pequena e não tinha uma marca conhecida, o que dificultava seu processo de venda.

Apesar de Pedro Henrique ser amigo de Leonardo e acreditar em sua capacidade técnica, não era fácil convencer a Tecmobile a entregar um projeto tão grandioso nas mãos de um ilustre desconhecido. Com muito empenho, Pedro acabou convencendo a liderança da Tecmobile a entregar um dos cinco projetos para Leonardo Rufus, para que ele realizasse um “piloto” e, se tudo corresse bem, poderia ser contratado para executar os demais.

Considere que você faz parte do time de projetos de consultoria da empresa Security Services e que participará efetivamente como gerente desse projeto piloto. Com base na situação apresentada, seu desafio será definir o contexto, as necessidades do cliente, o escopo e os objetivos do projeto. Para solucionar este problema, você deverá definir o contexto da situação do projeto, as necessidades do cliente, além de determinar qual é o escopo. Esses aspectos serão a primeira parte do seu produto e compõem o *Project Charter* de consultoria de segurança, ou seja, o Termo de Abertura do Projeto.

Você tem muita coisa para elaborar. Agora, leia esta seção, revise o conteúdo já estudado e, finalmente, auxilie Leonardo Rufus a cumprir essa tarefa.

Não pode faltar

Basicamente, os projetos de consultoria não diferem muito de qualquer outro projeto em termos de estruturação ou de ferramentas utilizadas para a sua gestão. De maneira geral, as boas práticas existentes em gestão de projetos aplicam-se também aos projetos de consultoria. Fontes como o Project Management Institute – PMI (Instituto de Gestão de Projetos) são consideradas boas fontes para serem utilizadas em gestão de projetos de consultoria, por exemplo. A principal publicação a ser considerada é o famoso *Project Management Manual Body of Knowledge* – PMBOK (*Manual de Gestão de Projetos*), um manual que define, de forma genérica, as melhores práticas a serem utilizadas em gestão de projetos e um *framework* (estrutura) básico para a sua aplicação.

Uma característica particular do projeto de consultoria é a utilização de metodologia específica ou de raciocínio lógico e analítico para a solução de um problema em específico. Ademais, existem no mercado certificações disponíveis para os profissionais que trabalham com gestão de projetos. Normalmente, elas são bastante aderentes à prática de consultoria e auxiliam no direcionamento de um modelo sobre como gerenciar o projeto de consultoria. Também possibilitam definir uma forma de precificação justa, um dos pontos mais difíceis quando se elabora uma proposta comercial de um projeto de consultoria.



Pesquise mais

Com o intuito de proporcionar uma fonte para apoio em suas atividades de pesquisa na área de projetos de consultoria, verifique sites e materiais disponíveis de instituições dessa área. Entre elas, há o Project Management Institute (Instituto de Gestão de Projetos), que provavelmente é a instituição mais conhecida e renomada nessa área.

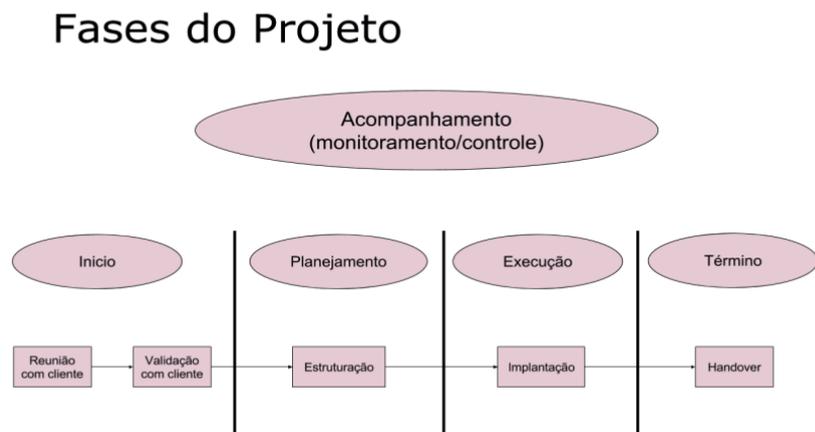
PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

Agora, veja como funciona na prática a estruturação de um projeto em si. Os projetos são divididos em fases e etapas. Também é comum

utilizar-se a designação fases e subfases ou etapas e subetapas. As fases são consideradas um conjunto de várias etapas e as etapas são divididas em diversas atividades. Por vezes, também são chamadas de pacotes de trabalho, que são atividades desenvolvidas por um único profissional, em um período de tempo relativamente curto.

Geralmente um projeto apresenta as seguintes fases: início, planejamento, execução, acompanhamento (ou monitoramento) e término (ou encerramento), conforme se vê na Figura 2.1, a seguir:

Figura 2.1 | Fases do projeto



Fonte: elaborada pelo autor.

Normalmente, as principais fases de um projeto são:

- **Início:** são todas as ações compreendidas desde a reunião inicial com o cliente até a definição, aprovação e validação do escopo pelo cliente. Normalmente, encerra-se com uma reunião de alinhamento entre as partes, com todos os envolvidos no processo decisório.
- **Planejamento:** consiste na definição das ações de forma sequencial para se atingir o que foi definido no escopo do projeto. A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é o principal documento desta fase.
- **Execução:** consiste basicamente na execução das ações definidas anteriormente na EAP.
- **Acompanhamento:** são os mecanismos de controle para assegurar a execução dos projetos de acordo com a sua Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e com o escopo definido. Na realidade, ela fica dispersa entre as demais. Caracteriza-se por um conjunto de medidas e procedimentos que ocorrem em paralelo, normalmente iniciando-se

após a reunião de *Kick Off* (início) de projeto e terminando com a fase de término do projeto.

- **Término:** é a formalização do término do projeto, que consiste em contrastar o que foi definido no escopo com o cliente e o que está sendo efetivamente entregue.

Para cada fase ou etapa, existe um conjunto de *deliverables* (entregáveis), que são os produtos oriundos das diversas atividades executadas durante o projeto em si. O principal *deliverable* de cada fase ou etapa, e que caracteriza seu encerramento, é denominado *milestone* (marco), ou seja, é o marco que caracteriza que, após a sua entrega, aquela fase ou etapa estará concluída.

A principal função da fase inicial do projeto é poder entender o contexto da situação e a necessidade do cliente, delimitando-o por meio do escopo e da validação desse cliente. Perceba um pouco mais esses aspectos na Figura 2.2.

Figura 2.2 | Fase de início do projeto

Fases do Projeto: Início



Fonte: elaborada pelo autor.

Pois bem, agora que você entendeu que o projeto tem fases, etapas, marcos e entregáveis, saiba mais sobre o contexto e as necessidades do cliente. O contexto da situação é o primeiro ponto a ser analisado em um projeto. Para tal, o consultor deve buscar seguir algumas diretrizes. São elas:

- A descrição deve abordar do macro para o específico.
- Realizar uma breve análise do cenário.
- A contextualização correta do cenário permitirá suportar as

justificativas para o projeto.

- A descrição do contexto é um passo antes da criação das justificativas para o projeto.
- A análise do contexto facilitará a definição das necessidades do cliente e do escopo do projeto.



Exemplificando

Para ficar mais claro como é confeccionada uma análise do contexto do projeto, veja um exemplo com base em um projeto de consultoria de segurança patrimonial.

Contexto

- A quantidade de eventos envolvendo invasões de centros de distribuição logística tem sido um fator de preocupação para as empresas que têm como principais clientes empresas de eletroeletrônicos.
- Em alguns casos, ter um sistema de segurança corporativa robusto e eficiente é considerado um diferencial competitivo para esse segmento de mercado.
- Esse segmento de clientes tem sido considerado bastante atrativo para a empresa, já que apresenta margens de lucro bastante altas.
- Atualmente, a empresa tem uma área de segurança corporativa que adota práticas bastante rudimentares de gestão de riscos e de segurança corporativa, sendo subordinada diretamente ao Departamento de Recursos Humanos e sem muita autonomia.

Nesse contexto, identifique a necessidade de reestruturação por meio de um projeto para atender aos novos desafios desse mercado.

Definindo-se o contexto, o próximo passo é determinar qual é a real necessidade do cliente. Para isso, é necessário buscar responder às seguintes perguntas:

- Qual problema devemos resolver?
- O que preocupa o cliente?
- Quem é o cliente (quem recebe as entregas do projeto)?
- Quem é o *sponsor* (paga a conta)?

Durante a definição da necessidade do cliente, preocupe-se mais em ouvir do que sugerir soluções antecipadas e precipitadas.



Definidos contexto e necessidades dos clientes, todos os documentos são importantes para a confecção do Termo de Abertura de Projeto. Veja como esse termo se compõe.

Termo de Abertura de Projeto (*Project Charter*)

- É o documento que define a autorização formal para início do projeto.
- Possui o escopo do projeto.
- Define equipe de projeto e autoridade.
- Define os *stakeholders*.
- Define principais riscos e limitações.
- Define os principais *milestones*.
- Define o *budget* do projeto.
- Estabelece a formalização do início do projeto (folha de Termo de Abertura de Projeto).

Responde a questões como:

- O que deve ser feito para atingir o objetivo do projeto?
- Como deve ser feito?
- Quem vai fazê-lo?
- Quando deve ser feito?

Apresenta o seguinte formato:

- Título e descrição do projeto (escopo).
- Gerente do projeto.
- Necessidade e contexto do projeto.
- Objetivos do projeto.
- Principais entregas (*milestones*).
- Recursos alocados.
- Partes interessadas (*stakeholders*).
- Requisitos.
- Premissas/restrições.
- Riscos.

Uma vez que tenha sido definida a necessidade do cliente, deve-se proceder à confecção do *draft* do escopo do projeto, que nada mais é do que o seu rascunho. Após validado, o *draft* torna-se o escopo do projeto e servirá de base para todo o seu planejamento.



Assimile

Escopo do projeto = *Draft* do escopo + validação do cliente.

O escopo é o que delimita o projeto, sendo um dos seus principais documentos. Seu foco é a definição, de forma macro, do que será feito e não do como será feito.

Basicamente, o escopo deve seguir algumas diretrizes:

- Inicialmente, abordar a necessidade do cliente para não se perder o alinhamento entre a necessidade do cliente e a entrega do projeto.
- Definir o que será entregue e o que não será entregue.
- Definir, de forma resumida, o que será feito no projeto.
- Não deve ser longo.
- Deve ser objetivo.

E deve responder às seguintes perguntas:

- Qual é a finalidade do projeto?
- Qual é a abrangência do projeto?
- Define de forma macro o passo a passo do que será feito?
- O que entrega?
- O que não entrega?

Tão importante quanto se definir o que o projeto entrega é deixar bem claro para o cliente o que não faz parte do escopo do projeto, ou seja, não será entregue.



Exemplificando

Para ficar mais claro como é confeccionado o escopo do projeto, veja um exemplo de um projeto de consultoria de segurança patrimonial.

Necessidade do cliente

Ter um gerenciamento de risco confiável que possa ser considerado um

diferencial competitivo e facilite o processo de alavancagem de vendas.

Escopo (itens cobertos)

O foco do projeto está em proporcionar uma solução com base no uso de análise, redesenho e verticalização do processo de gerenciamento de risco, emprego de inteligência analítica e substituição de soluções apoiadas em intenso uso de mão de obra por outras com base em emprego de tecnologia ou maior aproveitamento da tecnologia já utilizada. Para isso, são feitas reconfigurações de sistemas e concentração de recursos em uma central única, eliminando redundâncias desnecessárias e permitindo um maior nível de automação e menor interferência humana.

Não faz parte do escopo deste projeto a instalação de uma central de rastreamento de cargas fora do modal rodoviário.

É bom destacar que o documento anterior (*draft* do escopo) será validado pelo cliente e só depois será considerado o escopo do projeto.

Depois de elaborar o escopo do projeto, você já pode definir os objetivos do projeto, que consistem no pequeno desdobramento do escopo, detalhando um pouco mais o que será feito. Os objetivos do projeto servem para, juntamente com o escopo, facilitar o processo de definição da Estrutura Analítica de Projeto (EAP), documento no qual se encontram as atividades a serem executadas no decorrer do projeto.

Os objetivos do projeto devem:

- Ser ou estarem ligados às principais entregas do projeto.
- Estarem ligados diretamente à finalidade do projeto.
- Estarem ligados diretamente à justificativa do projeto.



Exemplificando

Para ficar mais claro como é realizada a definição dos objetivos de um projeto de consultoria, veja um exemplo com base na definição de objetivos de um projeto de consultoria de segurança patrimonial.

- Criar um diferencial competitivo para os clientes de eletroeletrônicos que contratam armazenagem por meio da excelência comprovada dos sistemas de segurança patrimonial da empresa.
- Obter melhores coberturas globais de seguro e diminuição de seus custos pela diminuição do grau de vulnerabilidade nos sistemas de

segurança patrimonial.

- Obter um aumento de valor na qualidade dos serviços de segurança patrimonial sem aumentar os custos decorrentes.
- Aumentar o grau de confiabilidade e efetividade em segurança patrimonial.
- Criar a imagem de operador logístico seguro e de garantia de uma armazenagem segura

Deve-se ter em mente que a definição do escopo é crucial para o bom andamento do projeto. Dele é que vai se derivar a EAP e todas as demais definições em termos de atividades, custos e prazos. Os escopos, juntamente com a EAP, praticamente definem todo o projeto, ou seja, enquanto o escopo define as necessidades e as principais ações a serem realizadas, a EAP define em detalhes as atividades, os seus responsáveis, quanto tempo será alocado para cada atividade, a mão de obra a ser alocada para se realizar cada uma das atividades e os custos envolvidos. Analogamente, pode-se dizer que o escopo corresponde ao cérebro do projeto e a EAP equivale à coluna vertebral.



Refleta

Refleta sobre as seguintes questões:

- O que pode acontecer em um projeto de consultoria se o seu escopo for definido de forma errada?
- E se houver mudança do escopo ao longo da implantação do projeto?
- Quais os impactos diretos e indiretos de uma mudança de escopo?
- É possível se fazer uma mudança de escopo?
- O que deve ser feito se for inevitável uma mudança de escopo?
- Quem decide uma mudança de escopo?

Procure entender a importância das fases iniciais em um projeto de consultoria. Perceba que elas são complementares entre si e contribuem para a definição de um escopo preciso do projeto, sempre lembrando que a escrita do escopo não deve ser realizada de maneira açodada. É um processo criterioso de entendimento da real necessidade do cliente e do desenho de uma solução de forma macro.



Antes da reunião

Defina as perguntas críticas que devem ser feitas ao cliente para compreender suas necessidades e elaborar seu escopo.

Estude a empresa do seu cliente.

Durante a reunião

- Ouça mais do que fale.
- Não induza seu cliente a uma solução sem antes ouvi-lo cuidadosamente.
- Não conclua nada antes de seu cliente falar tudo o que precisa.
- Preocupe-se em entender o que incomoda o seu cliente ao invés de tentar empurrar uma solução pronta que você está acostumado a utilizar.

Depois da reunião

- Não espere o dia seguinte ou chegar ao escritório para escrever o *draft* do escopo. Pare em qualquer lugar logo após a reunião com o seu cliente, leia as anotações feitas e escreva o *draft* enquanto ainda está com as informações frescas na cabeça.

Agora, desenvolva mais seu conhecimento por meio da solução da situação-problema a seguir. Após sua solução, você terá mais subsídios para a construção do produto a ser entregue ao final da Unidade 2: o Termo de Abertura de Projeto.

Sucesso nessa empreitada!

Sem medo de errar

Leonardo Rufus tem em mãos a chance de realizar um projeto piloto de consultoria em segurança patrimonial para a empresa Tecmobile, no qual ele deverá apoiar a atividade de expansão da empresa, fazendo o projeto de segurança patrimonial de sua nova planta. Caso ele seja bem-sucedido, realizará um trabalho similar para as outras quatro novas plantas a serem inauguradas. Logo, esse projeto piloto é considerado crucial.

Pois bem, considere que você faz parte do time de projetos de consultoria da empresa Security Services (empresa de Leonardo Rufus) e que participará efetivamente como gerente desse projeto piloto. Tendo

por base a situação descrita anteriormente, defina o contexto, as necessidades do cliente, o escopo e os objetivos do projeto. Lembre-se de que esses documentos serão necessários para a confecção do Termo de Abertura de Projeto, que reunirá os documentos atuais e futuros de forma ordenada, anexados a um termo por escrito a ser assinado pelo cliente autorizando a abertura do projeto.

Para a solução da situação-problema, você deverá rever os principais fundamentos desta unidade. O contexto se refere ao momento em que ocorre a problemática e de onde surge a necessidade. Neste caso, você deverá enfatizar o momento de forte expansão da empresa, as limitações da área de segurança corporativa, em termos de tamanho, para dar suporte a obras em cinco plantas ao mesmo tempo, a expertise necessária para projetos dessa área, entre outras coisas.

Basicamente o contexto deve abranger os pontos a seguir:

Contexto

- A empresa Tecmobile está em um agressivo processo de expansão.
- Para cumprir seu cronograma de expansão, a Tecmobile necessita inaugurar cinco novas plantas até o final do ano.

Do contexto, você deve identificar as necessidades do cliente, que devem estar claramente explícitas, pois vão orientar a confecção do escopo do projeto. Nessa parte, basta você ser direto na descrição das necessidades identificadas.

Necessidade do cliente

- Para o cumprimento deste cronograma, a área de segurança patrimonial da Tecmobile necessita de apoio no que se refere à implantação das políticas e dos sistemas de segurança?

Após identificar as necessidades do cliente, você deverá escrever o escopo do projeto, delimitando o projeto e para onde é direcionada a solução do problema. Trata-se do que será feito para solucionar o problema do cliente, por isso, deve ter uma abordagem macro das ações a serem executadas.

Escopo do projeto

Este projeto tem por finalidade fornecer apoio direto para a área de segurança patrimonial da Tecmobile para a implantação de cinco novas plantas.

- Será dado suporte na implantação das políticas de segurança: desenho, adequação das políticas existentes e treinamento para os colaboradores.
- Será dado suporte na implantação de sistemas de segurança: CFTV, sensores, atuadores e alarmes.
- Serão confeccionadas as normas e os procedimentos para a operação básica dos sistemas.

Não faz parte do escopo deste projeto o treinamento de vigilantes patrimoniais.

Veja, então, como ficaria a primeira parte do produto, o Termo de Abertura do Projeto:

Project Charter – Termo de Abertura do Projeto – 1ª Parte

Contexto

- A empresa Tecmobile está em um agressivo processo de expansão.
- Para cumprir seu cronograma de expansão, a Tecmobile necessita inaugurar cinco novas plantas até o final do ano.

Necessidade do cliente

Para o cumprimento deste cronograma, a área de segurança patrimonial da Tecmobile necessita de apoio no que se refere à implantação das políticas e dos sistemas de segurança?

Escopo do projeto

Este projeto tem por finalidade fornecer apoio direto para a área de segurança patrimonial da Tecmobile para a implantação de cinco novas plantas.

- Será dado suporte na implantação das políticas de segurança: desenho, adequação das políticas existentes e treinamento para os colaboradores.
- Será dado suporte na implantação de sistemas de segurança: CFTV, sensores, atuadores e alarmes.
- Serão confeccionadas as normas e os procedimentos para a operação básica dos sistemas.

Não faz parte do escopo deste projeto o treinamento de vigilantes patrimoniais.

Avançando na prática

Definindo os objetivos do projeto

Descrição da situação-problema

Agora que você já aprendeu a identificar a necessidade e os outros aspectos iniciais do projeto, faça a definição dos objetivos de um projeto de segurança patrimonial qualquer.

Resolução da situação-problema

Para a solução dessa situação-problema, você deverá rever os principais fundamentos ligados à definição dos objetivos de um projeto. Basicamente, a definição dos objetivos do projeto deve ser um desdobramento lógico das entregas necessárias para a concretização do que foi definido no escopo e para se atender às necessidades do cliente.

A redação dos objetivos do projeto deve abordar os itens a seguir:

Objetivos do projeto

- Serem ou estarem ligados às principais entregas do projeto.
- Estarem ligados diretamente à finalidade do projeto.
- Estarem ligados diretamente à justificativa do projeto.
- Serem o desdobramento lógico do escopo do projeto.

Faça valer a pena

1. Algumas atividades e documentos são críticos para entender a necessidade do cliente, definir o contexto, bem como fornecer um direcionamento ao projeto e dar segurança ao cliente para autorizar seu início.

Qual o nome do conjunto de documentos organizados que são apresentados e possibilitam a autorização formal do cliente para o início do projeto?

- a) *Project Charter* (Termo de Abertura de Projeto).
- b) *Special Deliverable*.
- c) Entrega Condicionada.
- d) Entrega de Fase ou Marco Condicionado.
- e) Termo de Abertura Condicionada.

2. Todos os projetos têm fases e etapas específicas, podendo variar de um para outro. Contudo, segundo o Project Management Institute (PMI), uma

das instituições mais renomadas na área de projetos, existem cinco fases praticamente comuns em qualquer projeto.

Assinale a alternativa correta com as cinco fases do projeto.

- a) Início, planejamento, execução, acompanhamento e término.
- b) Planejamento, execução, acompanhamento, verificação e término.
- c) Planejamento, execução, acompanhamento, verificação e *handover*.
- d) Planejamento, execução, acompanhamento, *handover* e *phase out*.
- e) Preparação, planejamento, execução, acompanhamento e término.

3. Um dos principais documentos de um projeto, que define seus limites em termos do que será feito e do que não será feito ou entregue, que também serve de base para auxiliar na elaboração da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é conhecido por um nome específico designado pelo Project Management Institute (PMI).

Assinale a alternativa que corresponde ao nome desse documento.

- a) Contexto da Situação.
- b) Necessidade do Cliente.
- c) Escopo.
- d) Objetivos do Projeto.
- e) *Work Breakdown Structure* (WBS).

Seção 2.2

Estruturação de projetos de consultoria em segurança

Diálogo aberto

Prezado aluno, nesta seção você conhecerá a apresentação de um projeto, além dos pontos críticos para a concretização de uma venda de consultoria. Também poderá estudar a quantificação do tempo, apresentando e executando o cálculo de carga horária das atividades de um projeto e definindo os prazos e o cronograma. Isso permitirá compreender, entre outras coisas, a estrutura de custo e de modelos de precificação de projetos.

Ainda, você estudará como minimizar os principais problemas ligados à alocação de tempo e à definição de um cronograma de projeto. Também serão detalhadas algumas peculiaridades que devem ser levadas em consideração na precificação de um projeto. Mas o que realmente é importante nesta etapa? Quais pontos não podem ser relegados a segundo plano? Quais são as ferramentas existentes para evitar os erros mais comuns nesta etapa?

Levando em consideração o contexto de aprendizagem de Paulo Marcelo, você já sabe que ele realizou a apresentação do escopo do projeto, a qual foi considerada um sucesso por Pedro Henrique e pelo Diretor Financeiro da Tecmobile. Ambos solicitaram a Paulo que marcasse uma próxima reunião para apresentar o cronograma do projeto e uma lista com os principais custos.

Agora, levando em conta esse contexto e considerando que você será designado por Paulo Marcelo como gerente responsável desse projeto, procure auxiliá-lo nessas tarefas também. Prepare o cronograma do projeto e a lista com os principais custos para serem apresentados à Tecmobile de forma detalhada e ordenada.

Lembre-se de que, ao final desta Unidade 2, você deverá apresentar o produto, o *Project Charter* em Consultoria de Segurança, também denominado de Termo de Abertura do Projeto, e, nesta Seção 2.2, contribuirá para preencher a segunda parte desse termo.

Auxilie o Paulo Marcelo a ter uma noção exata desse desafio!

Não pode faltar

Depois de compreender e descrever o contexto, além de definir o escopo e os objetivos de um projeto de consultoria em segurança patrimonial, você conhecerá uma das partes principais em um projeto de consultoria: a apresentação, que tem especial importância por estar intimamente ligada à necessidade de convencimento da audiência. A apresentação de contexto, escopo e objetivos de projeto é ainda mais importante, pois essas partes influenciam diretamente a decisão de compra de um projeto por parte do cliente.

Quando se busca realizar uma venda de um projeto de consultoria, um dos principais pontos a saber é que, mais importante do que a vontade ou predisposição à venda por parte do consultor, é a necessidade de se despertar a vontade de compra por parte do cliente. Ou seja, de nada adianta o consultor focar desesperadamente a venda, despejar um monte de conceitos e informações no cliente e não se preocupar em ouvi-lo pacientemente.

Num processo de venda ou negociação, é primordial que a outra parte sinta que sua opinião é importante e valiosa. Logo, todo consultor deve exercitar sua paciência durante esse longo processo. Para projetos bem simples de consultoria, seu ciclo médio é de 8 a 12 meses; para projetos normais, esse ciclo vai de 14 a 20 meses; e para projetos complexos, esse ciclo vai de 24 a 36 meses. Isso decorre pelo fato de que consultoria é um processo longo de convencimento, no qual nem sempre o cliente tem um conhecimento técnico próximo ao do consultor.

Por vezes, existe uma barreira técnica gigante entre o consultor e seu cliente. Muitas vezes os consultores cometem o erro de já terem a solução clara em sua mente, sugerindo-a para o cliente sem ouvi-lo e frustram-se ao ver que o projeto não é contratado. Isso decorre, principalmente, do fato de o cliente não ter se sentido ouvido, achar que não era parte importante para o desenho da solução do projeto. Não raro, vê-se projetos tecnicamente inferiores e com custos superiores sendo aceitos em detrimento de projetos tecnicamente superiores, devido à falta de empatia entre o cliente e o consultor.

Um fator importante em um projeto é evitar o tecnicismo excessivo, principalmente quando o comprador não tem muito conhecimento sobre a área ou demonstra visível desinteresse sobre ela. Isso

é muito comum na venda de projetos de consultoria em segurança patrimonial, quando o comprador atua em outra área, como é o caso de gerentes de recursos humanos que têm a área de segurança patrimonial sob sua administração. Normalmente, nesses casos, quanto mais técnica for a linguagem da apresentação, maior será sua barreira de comunicação e mais dificultado será o processo de venda do projeto de consultoria.



Dica

Evite tecnicismo. Utilize uma linguagem curta e direta. Após preparar sua apresentação, apresente a duas ou três pessoas que não têm conhecimento da área e verifique qual foi o entendimento delas. Se o entendimento não está alinhado com a mensagem a ser transmitida ao cliente, você deve reescrevê-la até que ela fique simples e clara.

Muito bem, depois de entender as principais questões da apresentação de um projeto, será abordado outro importante quesito: a carga horária. A definição da carga horária de um projeto é crucial tanto no que se refere ao prazo, quanto no que se refere à definição de custos. Para se definir a carga horária, é necessário saber bem quais atividades serão realizadas no decorrer do projeto. Quanto mais detalhada for a definição de atividades, mais assertivo será o cálculo de carga horária. Portanto, o tempo gasto no planejamento de um projeto, de forma adequada, gera uma significativa economia de tempo na sua execução, além de possibilitar mais chances de se ter custos alinhados com as estimativas feitas anteriormente.

Estimativas de custos de projetos erradas originam-se de omissão ou do esquecimento de se listar atividades a serem realizadas ou, também, de um mal dimensionamento do esforço daquela atividade. Em outras palavras, acredita-se que determinada atividade será realizada em um tempo muito menor do que havia sido estimado anteriormente. Uma forma de diminuir essa possibilidade de erro na definição da carga horária do projeto é consultar projetos similares que foram realizados recentemente, ou em outras ocasiões, e ter uma ideia da duração das diversas atividades.

Para essa comparação ser efetiva, é necessário que existam informações disponíveis de projetos anteriores e que estas tenham sido registradas de forma correta, evitando parâmetros errados ou que não correspondam à realidade. Outra forma de fazer essa estimativa, quan-

do não se tem uma base de dados de projetos anteriores para se comparar, é, de posse das atividades listadas no projeto, consultar diversos especialistas sobre o tempo médio aproximado para a concretização de cada atividade constante na lista. Após isso, pode-se alocar a quantidade de tempo necessária para a realização de cada atividade individualmente. Na sequência, deve-se fazer a somatória do tempo gasto para a realização das diversas atividades listadas, obtendo-se a carga horária total do projeto.

Para o cálculo da carga horária, deve-se fazer uma lista com as atividades do projeto, em um nível de detalhe adequado. Listar de maneira superficial, registrando-se somente macroatividades, implica dificultar a avaliação da carga horária do projeto. Quanto maior o nível de detalhe, maior o nível de precisão na estimativa.



Exemplificando

Veja no exemplo a seguir um quadro de alocação de carga horária, com base numa das atividades do projeto de consultoria. Ela foi retirada de uma típica lista de atividades de projeto, escolhida na Reunião de *Kickoff* (reunião que caracteriza o início do projeto).

Cabe ressaltar que a carga horária será a mesma, independentemente do número de recursos humanos alocados para sua realização, sem sofrer qualquer alteração. Contudo, o prazo de término da atividade será alterado na proporção inversa ao número de recursos alocados, ou seja, quanto mais recursos humanos, mais rápido a tarefa será concluída.

Quadro 2.1 | Reunião de início do projeto

1. Reunião de <i>Kickoff</i> (Reunião de início de projeto)				
Atividade	Recurso	Quant. Recursos	Esforço (Quant. hrs.)	Total HH
Preparação PPT	Analista	02	06	12
Revisão PPT	Gerente de Projeto	01	02	02

Fonte: elaborado pelo autor.

Tenha sempre em mente que o cálculo de carga horária de um projeto e os quadros utilizados para tal são fundamentais para a estruturação do projeto, não só em termos de definição de esforço (quantidade de horas alocadas para cumprir determinada atividade), mas também para a definição do prazo, que normalmente está mate-

realizado no cronograma do projeto.

Como o assunto é carga horária, é importante que você compreenda o conceito de cronograma. No dia a dia de um projeto, o cronograma é o documento macro que permite o controle das atividades. É simples e prático e serve tanto para o time de projeto, como para o cliente poder fazer consultas, assim, ele poderá ter uma exata noção de qual estágio o projeto fornece uma ideia de atraso ou adiantamento em relação ao que havia sido previsto inicialmente. O cronograma servirá de base para uma ferramenta que costuma ser muito utilizada no controle de prazo de projetos, chamada **Curva S**.

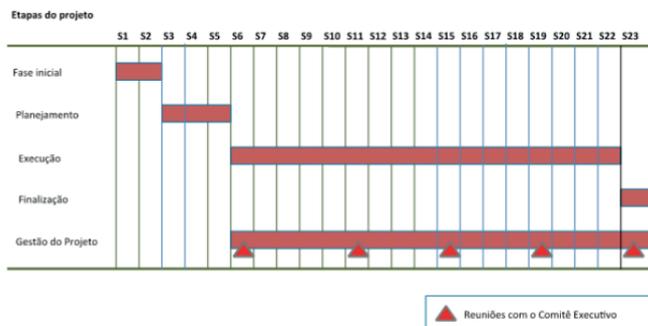


Exemplificando

Veja a seguir um exemplo de cronograma macro de projeto. O cronograma macro pode ser desdobrado em cronogramas mais detalhados, que serão distribuídos para os diversos integrantes do projeto, de acordo com a necessidade de cada um.

Figura 2.3 | Cronograma de projeto

Cronograma Macro



Fonte: elaborada pelo autor.

Programas desenvolvidos especialmente para gestão de projetos, como o MS Project, o Entourage, o Merlin e o Primavera, dentre outros, produzem automaticamente o cronograma de projeto de forma bem fácil, rápida e prática. Esses programas facilitam significativamente o trabalho de gestão e de controle das atividades de projeto. Alguns deles

conseguem, inclusive, auxiliar no controle de diversos cronogramas de projetos ao mesmo tempo, sendo recomendado seu uso em escritórios de projeto.

Na ausência dessas ferramentas, pode-se utilizar o Excel para a montagem dos cronogramas sem muita dificuldade.



Pesquise mais

Para verificar algumas características de programas voltados para gestão de projetos que auxiliam na confecção e no controle de cronogramas, acesse os links a seguir:

- MS Project. Disponível em: <<https://goo.gl/cH5UzX>>. Acesso em: 7 dez. 2017.
- GetApp. Disponível em: <<https://goo.gl/C3aie1>>. Acesso em: 7 dez. 2017.
- Oracle Primavera. Disponível em: <<https://www.oracle.com/br/applications/primavera/index.html>>. Acesso em: 7 dez. 2017.

Tão importante quanto a confecção do cronograma do projeto, documento que auxiliará na gestão e no controle das tarefas a serem executadas, é a sua adequada apresentação, comunicação e divulgação. Para que isso ocorra, faz-se necessário sua divulgação em algumas fases específicas do projeto. Primeiramente, pode-se realizar essa divulgação durante a reunião de *Kickoff* (reunião inicial de abertura do projeto) a todos os envolvidos direta e indiretamente no planejamento e execução do projeto.

Também é necessário ter o controle daqueles que receberam o cronograma do projeto, o que pode ser feito por meio de uma lista de distribuição. Essa lista permite a atualização das pessoas toda vez que o cronograma for alterado, ou mesmo para realizar feedbacks (atualizações) de acompanhamento.

O cronograma deve ser apresentado ao término de cada fase de projeto, quando se deverá contrastar o prazo previsto com o que foi realizado. É bom manter um *track record* (controle por escrito) dos principais pontos de atraso e suas causas, que será útil para a confecção do arquivo de lições aprendidas e melhores práticas de projeto.

As apresentações de cronograma são atividades formais e devem ter a devida formalidade documental exigida pela ocasião. Para isso, deve ser confeccionada uma ata desses eventos, anotando-se os prin-

cipais pontos de preocupação com atrasos levantados pela audiência nas respectivas fases e/ou etapas do projeto. Essas anotações possibilitam a definição de ações de mitigação para a redução desses riscos de atraso de projeto.



Dica

Durante os eventos de apresentação e de acompanhamento da evolução do cronograma de projeto, interaja o máximo possível com a sua audiência. Também fique bastante atento aos detalhes e às preocupações levantadas referentes a pontos críticos que podem causar atrasos em algumas atividades consideradas cruciais, bem como às sugestões de ações que podem ser tomadas para sanar esses problemas. Deve-se documentar ao máximo essas informações e, se possível, já confeccionar um plano de ação resumido durante a própria reunião.

Veja agora a estruturação de custos e a precificação de um projeto de consultoria. Da mesma forma que existem diferenças entre a definição de carga de um projeto e de seus prazos, também ocorre com a definição dos custos e a definição do preço de um projeto de consultoria. Lamentavelmente, a maioria dos consultores não tem uma correta noção da diferença entre se definir os custos e os preços de um projeto. A definição de custos baseia-se praticamente na definição das atividades, no número de horas necessários para se executar cada uma dessas atividades, multiplicado pelo custo da hora dos profissionais que irão executá-las. Ou seja, é um cálculo bastante simples, lógico e direto.



Exemplificando

Veja no exemplo a seguir que, basicamente, basta acrescentar o custo por hora de cada profissional no quadro de carga horária feito anteriormente e multiplicar pelas horas em cada atividade para se obter os custos de cada atividade do projeto.

Quadro 2.2 | Reunião de início do projeto

Atividade: Reunião de <i>Kickoff</i> (Reunião de início de projeto)					
Atividade	Recursos	Quantidade Recursos	Esforço (Quant. hs)	HH (R\$/h)	Total (R\$)
Preparação Apresentação	Analista	01	06	60	360

Atividade: Reunião de *Kickoff* (Reunião de início de projeto)

Revisão PPT	Gerente de Projeto	01	02	350	700
Valor Total	R\$ 1.060,00				

Fonte: elaborado pelo autor.

Boa parte dos profissionais de consultoria acreditam que, tendo definido os custos básicos do projeto (conforme quadro anterior), basta colocar uma margem de lucro sobre esse valor e estará definido o preço final do projeto. De maneira simples, esse raciocínio estaria correto, no entanto, existem outros custos indiretos que incidem no projeto, como gastos com: *overhead* (estrutura administrativa) do escritório de projetos, despesas comerciais (propaganda, relacionamento com o cliente, comissionamento de vendas etc.), gestão do projeto, pagamento de royalties (gastos com o desenvolvimento ou licença de uso de metodologia), custo de marca (valor pago pela utilização de marca), reserva técnica, impostos, entre outros.



Pesquise mais

Você conhece o termo "Escritório de Projetos"? Procure entender mais sobre essa importante unidade dos projetos no texto a seguir:

O QUE é escritório de projetos?. **EUAX**. Disponível em: <<http://www.euax.com.br/o-que-e-escritorio-de-projetos/>>. Acesso em: 7 dez. 2017.

Não ter esse cuidado durante a precificação pode acarretar surpresas desagradáveis, como aceitar projetos mais custosos do que os ganhos. Não cobrar royalties (direito de uso) por metodologia significa que não haverá dinheiro para investimentos em compra de metodologia ou desenvolvimento de metodologia própria. Não se cobrar custo de gestão significa que as visitas inusitadas e não previstas solicitadas pelo cliente de forma emergencial não serão pagas. A não alocação de custo para uma reserva técnica de projeto significa que, se ocorrer qualquer erro de estimativa de cálculo de horas ou custos, este deverá ser absorvido pela empresa responsável pelo projeto. Não ter custos alocados para marca significa que não haverá um caixa para divulgação de cases de sucesso de projetos em seminários e simpósios que pode-

riam alavancar a venda de outros projetos da empresa. Logo, precificação de projetos tem um racional mais complexo do que aparenta ter.

Uma boa forma de se fazer isso é definir os custos diretos do projeto (conforme no exemplo anterior) e, após isso, alocar os demais custos tendo como base percentuais desses valores. Assim, é possível ter uma ideia bem clara do custo de cada item do projeto, além de uma margem de negociação bastante adequada.



Refleta

Quanto o custo com impostos impacta o preço final do meu projeto?

Em quanto aumenta o meu custo se eu precisar subcontratar terceiros?

Isso gera bitributação?

De quanto deve ser minha reserva técnica de projeto para cobrir custos e eventos inesperados?

Tenha em mente os principais documentos e atividades a serem desempenhadas em um projeto de consultoria. Eles asseguram uma qualidade mínima de entrega e facilitam sobremaneira a lógica e coerência de entendimento, além de serem fundamentais para o monitoramento, a gestão e o controle do projeto em si.



Assimile

Saiba muito bem sobre a importância de determinados documentos e atividades no projeto que se complementam entre si. Por exemplo:

- **Escopo:** define o que o projeto é em termos macro. Dele derivam os objetivos do projeto.
- **Objetivos do projeto:** define as principais entregas do projeto.
- **Lista de atividades:** define as principais atividades de um projeto.
- **Carga horária:** define a quantidade de tempo necessária para se cumprir cada atividade.
- **Cronograma:** quadro que define os prazos das principais atividades de um projeto.

Agora solidifique seu conhecimento solucionando mais uma situação-problema.

Boa sorte!

Sem medo de errar

Agora você irá auxiliar Paulo Marcelo como gerente de projeto de sua empresa e irá preparar o cronograma do projeto de consultoria em segurança patrimonial e a lista com os principais custos.

Para a solução dessa situação-problema, você deverá rever os principais fundamentos ligados à definição de atividades e cargas horárias. Primeiramente, faça uma lista de atividades do projeto.

Verifique como ficará a segunda parte do produto preenchendo o *draft* (rascunho) da lista de atividades do projeto, que servirá de base para a confecção da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) conforme segue.

Project Charter - Termo de Abertura do Projeto – 2ª Parte

Basicamente, a redação de uma lista de atividades segue modelo similar ao descrito a seguir:

Início

- Reuniões para entendimento da necessidade do cliente.
- Elaboração do Escopo Inicial e validação com o cliente.
- Outros.

Planejamento

- Definição das atividades críticas de planejamento (análise de plantas, inspeções e análise de riscos no local, estudo técnico do projeto de segurança eletrônica etc.).
- Outros.

Execução

- Instalação de cabeamento e infraestrutura.
- Instalação de dispositivos de CFTV.
- Instalação de dispositivos de segurança eletrônica.
- Outros.

Término

- Teste de sistemas supervisionado.
- Treinamento da equipe de operadores do cliente.
- Passagem das funções da central.
- Outros.

Após elaborar a lista de atividades, calcule o esforço (horas a serem alocadas para realizar as atividades) e o custo por hora.

Observe, no exemplo a seguir, o quadro com a locação do esforço em horas e por profissionais empenhados:

Quadro 2.3 | Reunião de início do projeto

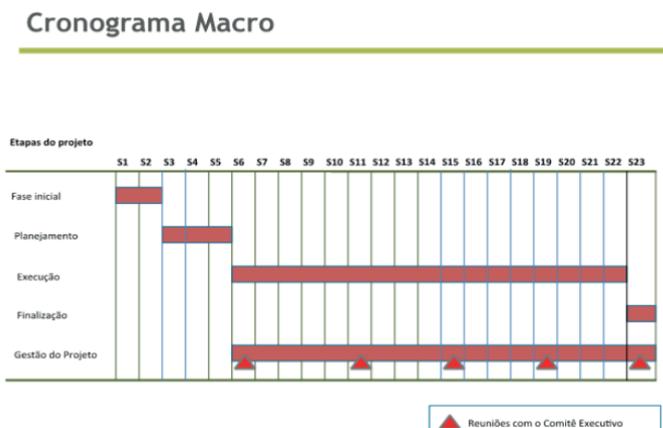
Fase: Execução					
Atividade: Reunião de Kickoff (Reunião de início de projeto)					
Atividade	Recursos	Quant. Recursos	Esforço (Quant. hrs)	HH (R\$/h)	Total (R\$)
Preparação Apresentação	Analista	01	06	60	360
Revisão Apresentação	Gerente de Projeto	01	02	350	700
Valor Total	R\$ 1.060				

Fonte: elaborado pelo autor.

Depois de realizar a estimativa para **todas** as atividades do projeto, é possível somar seus custos e obter o custo total do projeto. Você deverá preencher o quadro com todas as atividades definidas anteriormente como necessárias para cumprir o escopo e os objetivos desse projeto. Também, de posse da quantidade de horas e de recursos humanos empenhados no projeto, será possível estimar o prazo, colocando as macroatividades em um cronograma.

Veja o exemplo de um cronograma macro:

Figura 2.4 | Cronograma de projeto



Fonte: elaborada pelo autor.

Precificação de projeto de consultoria

Descrição da situação-problema

Você agora irá definir a precificação de um projeto levando em consideração que o custo de alocação de mão de obra é de R\$ 24.800,00. Com base nesse valor, faça o cálculo dos demais custos, que deverão ser percentuais. Lembre-se de que não existe uma regra percentual para isso, pois cada empresa define quanto paga de comissão de vendas, taxa de gestão etc. Não se esqueça de levar em consideração custos com reserva técnica, custos administrativos, royalties de metodologia etc.

Resolução da situação-problema

Uma das formas de se definir a precificação é ter como base o valor de mão de obra, que servirá como referência, e definir um percentual para os demais custos. Depois de somá-los, é possível adicionar o valor dos impostos à parte e obter o valor da nota. Veja o exemplo a seguir:

Natureza	Custos (R\$)
1. Alocação de capital intelectual (mão de obra)	24.800,00
2. Gestão de projeto (10%)	2.480,00
3. Metodologia / Royalty / Patente (5%)	1.240,00
4. Marca (5%)	1.240,00
5. Administrativo (15%)	3.720,00
6. Reserva técnica (10%)	2.480,00
Subtotal geral (sem impostos)	35.960,00
Impostos *	7.894,00
VALOR TOTAL DO PROJETO (Valor da NF)	43.853,00

Os percentuais anteriores foram definidos de acordo com o modelo de precificação de projetos de consultoria do Instituto ARC. Você deverá fazer os cálculos com base no valor que você encontrou para os custos de mão de obra do seu projeto. Lembre-se de que esse é somente um exemplo.

Faça valer a pena

1. A apresentação do contexto, do escopo e dos objetivos do projeto é fundamental para se ganhar a confiança do cliente e conseguir fazer o fechamento da venda do projeto. Para tal, não basta somente os aspectos técnicos do projeto estarem todos corretos, existem aspectos referentes ao trato com o cliente que são fundamentais e que colaboram com a venda.

Assinale a alternativa que indica a interação mais importante com o cliente durante a apresentação do projeto.

- a) Preocupar-se mais em ouvir a opinião do cliente.
- b) Preocupar-se com o controle do tempo da apresentação.
- c) Preocupar-se com a formatação da apresentação.
- d) Preocupar-se com o número de pessoas na assistência.
- e) Preocupar-se com a sequência da apresentação.

2. Um dos pontos cruciais para a gestão de um projeto é assegurar que ele seja entregue dentro do prazo que havia sido acordado inicialmente. Por vezes existe uma imensa confusão por parte dos clientes e até da equipe de projeto do que é prazo e o que é tempo gasto em um projeto.

Levando-se em consideração os conceitos de tempo, carga horária e prazo, assinale a alternativa correta.

- a) Tempo e prazo referem-se à quantidade de horas de esforço destinadas a um projeto.
- b) Tempo refere-se à quantidade de horas de esforço destinadas a um projeto e prazo refere-se à data de término de determinada atividade.
- c) Prazo refere-se à quantidade de horas de esforço destinadas a um projeto e tempo refere-se à data de término de determinada atividade.
- d) Prazo refere-se à quantidade de horas de esforço destinadas a um projeto e carga horária refere-se à data de término de determinada atividade.
- e) Carga horária de esforço de projeto e prazo significam a mesma coisa.

3. Na definição do valor final a ser cobrado do cliente por um projeto de consultoria, é importante não só levar em consideração os custos diretos de mão de obra, mas também os custos indiretos do projeto. Esses custos devem ser incluídos na precificação final do projeto.

Assinale a alternativa que expressa os principais custos a serem levados em consideração na precificação de um projeto de consultoria.

- a) Mão de obra, tecnologia da informação, reserva técnica, jurídico, *overhead* (estrutura administrativa) e marketing.
- b) Comercial, comissão de vendas, marketing, marca e licenciamento.

- c) Mão de obra, gestão do projeto, comercial, reserva técnica, *overhead* (estrutura administrativa), marca e royalties (licença de uso de metodologia).
- d) Mão de obra, tecnologia da informação, licenciamento, jurídico, *overhead* (estrutura administrativa) e marketing.
- e) Custos de mão de obra especial e temporária e custo operacional padrão.

Seção 2.3

Gestão de projetos de consultoria

Diálogo aberto

Nesta seção, você aprenderá a confeccionar um dos principais documentos de um projeto de consultoria em segurança: a Estrutura Analítica de Projeto (EAP). Esse documento proporciona uma visão completa das atividades do projeto, dos esforços em termos de pessoal necessário para desempenhar essas atividades e dimensiona a quantidade de horas necessárias para que elas sejam concretizadas de forma adequada. Você verá, também, o processo de gestão da qualidade e de gestão das mudanças. Elas afetam de forma direta o nível de qualidade e o escopo do projeto. Toda mudança em um projeto deve ser realizada de forma bastante criteriosa, a fim de evitar algum desvio do escopo inicial que havia sido acordado.

Outra ferramenta que será mencionada nesta seção é a Curva “S” de projetos, que permite o acompanhamento de forma gradual e contínua da evolução de um projeto. Além disso, possibilita que sejam planejados pequenos ajustes ao longo do seu ciclo de vida, com o objetivo de cumprir os prazos e a entrega do escopo ao seu término, conforme havia sido acordado inicialmente.

E, finalmente, você verá como fazer a apresentação de uma Estrutura Analítica de Projeto de Segurança. Tão importante quanto confeccionar uma Estrutura Analítica de Projeto adequada, é ter clareza durante a sua apresentação.

Como garantir que o prazo de um projeto de consultoria seja mantido de forma adequada? Como garantir que as mudanças não afetem o escopo inicial dos projetos, ou, caso sejam necessárias, estejam alinhadas com a vontade do cliente?

É importante deixar claro nesta etapa que o foco é a prática e aplicação direta das principais metodologias e ferramentas de controle existentes para consolidar o aprendizado de forma efetiva.

Dando prosseguimento ao processo de aprendizado, você auxiliará Paulo Marcelo a confeccionar a Estrutura Analítica do Projeto, definindo as suas respectivas fases, etapas, atividades a serem desenvolvidas,

quantidades de profissionais envolvidos e o esforço despendidos por eles para realizar cada tarefa em termos de horas de trabalho e seus custos, possibilitando uma visão sistêmica do projeto em si, de seus prazos e de seus custos.

Fique sabendo desde já que a Estrutura Analítica do Projeto é considerada um dos documentos mais importantes de um projeto de consultoria e, ao final desta seção, você deverá apresentar uma EAP completa no projeto de consultoria de segurança patrimonial para a empresa Tecnomobile. Esse é mais um dos documentos necessários para fornecer informações que serão utilizadas na confecção do *Project Charter* (conhecido como Termo de Abertura de Projeto).

Bons estudos!

Não pode faltar

No projeto, a Estrutura Analítica de Projeto (EAP) funciona como se fosse sua coluna vertebral. Nesse documento é possível encontrar todas as informações necessárias e ordenadas para que se possa estimar o prazo e os custos do projeto, além dos *deliverables* (entregáveis) a serem entregues em cada fase ou etapa. A EAP materializa como se fará para que o escopo e os objetivos do projeto, aprovados inicialmente pelo cliente, sejam concretizados. Portanto, determina o que deve ser feito para que os objetivos sejam atingidos em termos de ações.

Para a criação da sua Estrutura Analítica de Projeto, você deverá listar, ao menos, as seguintes fases do seu projeto:

- **Início:** tratativas e reuniões iniciais, preparações realizadas para abordar o cliente etc.
- **Planejamento:** atividades de planejamento, como a descrição detalhada das atividades do projeto.
- **Execução:** ações necessárias para que o que foi planejado seja executado, ou seja, são as diversas atividades do projeto.
- **Acompanhamento/Controle:** atividades que podem estar distribuídas ao longo do projeto ou agrupadas em uma parte específica. Referem-se às atividades de controle e monitoramento, tais como reuniões de comitê de projeto, auditorias de verificação etc.
- **Término/Encerramento:** refere-se às atividades ligadas à entrega do projeto, à passagem de função para o cliente/usuário final etc.

A principal diferença entre a Estrutura Analítica de Projeto e um qua-

dro simples de alocação de mão de obra é que a EAP é o conjunto de todos esses quadros, divididos por fases e etapas, acrescidos de seus respectivos *deliverables* e *milestones* (marcos do projeto). Perceba que a metodologia é totalmente sequencial: define-se o escopo, os objetivos do projeto e, em seguida, as atividades para atingir esses objetivos. Depois disso, define-se os profissionais e a quantidade de horas necessárias para cumprir essas atividades, bem como o Quadro de Alocação de Mão de obra. A partir desse quadro, adicionam-se os custos por HH (homem/hora) e os *deliverables* das principais atividades. Dessa forma, estará concluída a Estrutura Analítica de Projeto.



Assimile

Guarde bem a sequência da Estrutura Analítica de Projeto (bolas com letras na cor vermelha são os elementos que a compõem) em um projeto como um todo.

Figura 2.5 | Sequência da EAP



Fonte: elaborada pelo autor.

Obviamente, você pode perceber a importância de que os passos metodológicos sejam seguidos de forma sequencial e correta. Se cada passo for seguido de forma correta e dentro da sequência esperada, a construção da EAP ocorrerá de maneira bastante fácil e prática.



Dica

Confeccione sua documentação de projeto consultando o guia *PMBOK® 6ª Edição (2018) – Project Management Body of Knowledge* (Um Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos) do PMI – Project Management Institute (Instituto de Gestão de Projetos). Dessa forma, você terá um projeto que servirá de modelo para os demais que você fizer e irá reduzir em muito a possibilidade de erros em seu planejamento ou em sua execução.

Se você entendeu a sequência correta, não terá nenhuma dificuldade para confeccionar a sua Estrutura Analítica de Projeto. Para tal, basta consolidar tudo o que foi feito e colocar os custos das horas e os *deliverables* do projeto.



Exemplificando

Para ficar mais fácil o aprendizado, utilize como base o Quadro de Alocação de Horas denominado de Reunião de *Kickoff* (Reunião de Início de Projeto), já utilizado na seção anterior, para confeccionar um extrato da Estrutura Analítica do Projeto. Será possível, assim, identificar a importância de se executar as ações de um projeto de forma correta, padronizada e dentro da sequência definida. Isso permite diminuir bastante retrabalhos ou esforços desnecessários.

Veja no Quadro 2.4 um exemplo de uma Estrutura Analítica de Projeto:

Quadro 2.4 | Extrato da EAP

Fase: Planejamento					
1. Reunião de <i>Kickoff</i> (Reunião de Início de Projeto)					
Atividade	Recursos	Quantidade Recursos	Esforço (Quant. h)	HH (R\$/h)	Total (R\$)
Preparação Apresentação	Analista	01	06	60	360,00
Revisão PPT	Gerente de Projeto	01	02	350	700,00
Valor Total	R\$ 1.060,00				
<i>Deliverables</i>	Apresentação PPT Autorização para início do projeto				
<i>Milestone</i>	Assinatura da autorização para início do projeto				

Fonte: elaborado pelo autor.

A Estrutura Analítica de Projeto também é muito conhecida como *Work Breakdown Structure* (WBS). É exatamente o mesmo documento e permite calcular o esforço de projeto em termos de carga horária, custos, prazos, controles das entregas do projeto etc.

Da EAP derivam-se diversos outros documentos que auxiliam o cálculo de custos, a precificação e, principalmente, a gestão do projeto. Uma das ferramentas que pode ser utilizada para auxiliar no controle do andamento do projeto é o controle da Curva S, que faz a conferência do que foi planejado de atividades e da quantidade já concluída. Logo, é possível acompanhar o andamento do projeto de maneira bastante precisa e apresentar projeções muito boas para os seus gestores e seus clientes.

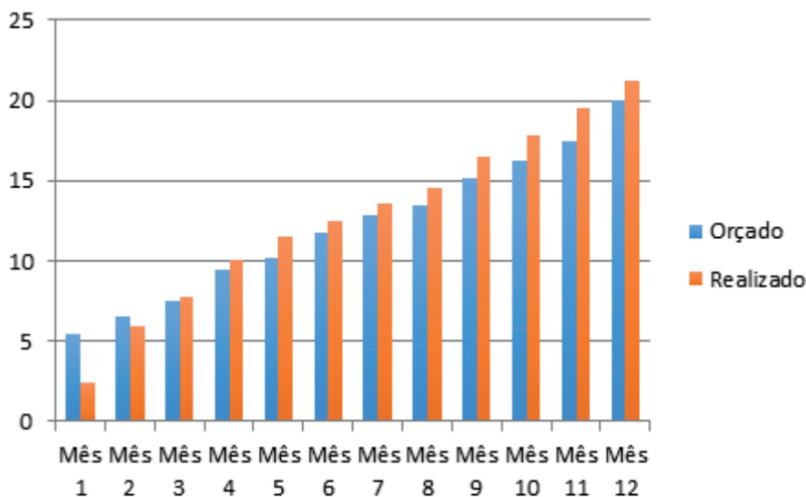
A Curva S de projetos é uma ferramenta que pode ser utilizada para controle de prazo, custos, entregas, bem como o *roll out* (implantação) de projetos similares em diferentes pontos de venda ou sites (plantas fabris) etc.



Exemplificando

O emprego da Curva S serve para analisar os custos de um projeto, contrastando o que foi orçado com o que foi realizado. Observe no Gráfico 2.1 a seguir.

Gráfico 2.1 | Relação orçado x realizado

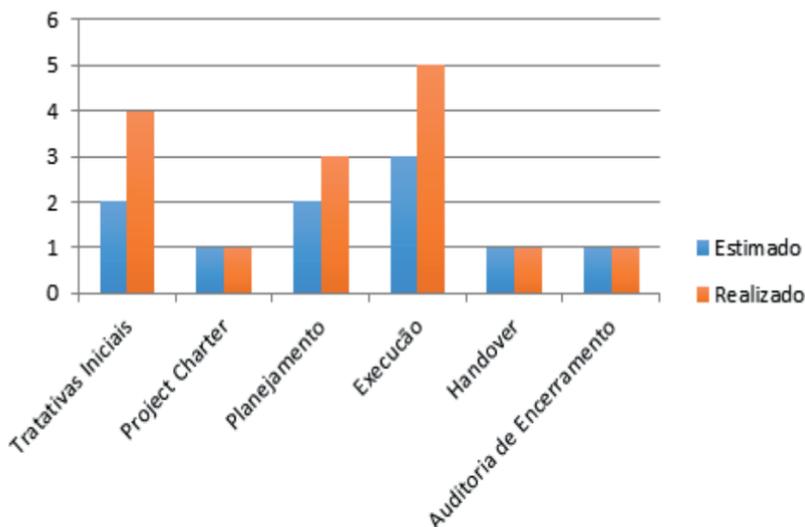


Fonte: elaborado pelo autor.

Note que o que foi gasto durante o projeto (realizado) ultrapassou o que foi estimado inicialmente (orçado).

Veja logo a seguir o mesmo conceito sendo utilizado para o controle das fases macro de um projeto de construção de uma central de segurança.

Gráfico 2.2 | Relação orçado x realizado central de segurança



Fonte: elaborado pelo autor.

Legenda do gráfico:

- **Project Charter**: documentação do planejamento inicial e que encerra com o Termo de Abertura do Projeto.
- **Handover**: processo de passagem de função para equipe de operação do cliente e que se concretiza com o término da operação assistida.

Nesses tipos de gráficos, ao invés de barras, pode-se ter o desenho da própria curva para fazer o gráfico.

Existem na internet várias literaturas disponíveis e até mesmo alguns programas que permitem fazer a montagem da Curva S de projeto. Na realidade, uma simples planilha no Excel permite a criação dos gráficos da Curva S.



Pesquise mais

Para que você possa verificar algumas fontes diversas, veja alguns exemplos:

ZOPPA, Alexandre. Desmistificando a ferramenta Curva S no planejamento.

TechHoje. 2013. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1726>. Acesso em: 2 fev. 2018.

- ESPINHA, Roberto Gil. Entenda o que é a curva em S e como usá-la em seus projetos. Artia. 2017. Disponível em: <<http://artia.com/blog/entenda-o-que-e-a-curva-em-s-e-como-usa-la-em-seus-projetos/>>. Acesso em: 14 dez. 2017.

Outro ponto bastante importante é o controle da qualidade e das mudanças de um projeto. Toda vez que se executa uma modificação em um projeto, existe algum impacto. Não raro, essa modificação implica o aumento do prazo inicial do projeto ou aumento de custos (que podem torná-lo proibitivo) ou mudança do escopo inicial. Como esses três pontos são considerados bastantes sensíveis para a gestão de um projeto, logo, a gestão de mudanças que impacte qualquer deles é considerada crítica.



Refleta

Se você não é capaz de controlar as mudanças em seu projeto, não conseguirá assegurar um nível de qualidade adequado. Pense em algumas questões:

- Posso dizer que o meu projeto tem qualidade se o que eu entrego ao término do projeto é totalmente diferente do escopo acordado inicialmente?
- Quais são os riscos das constantes mudanças no escopo de um projeto?

Uma das formas de atingir um bom controle de mudanças e evitar problemas futuros é ter um comitê de gestão de mudanças para aprovar qualquer mudança que gere impacto sobre o escopo, o prazo e os custos do projeto. O comitê de mudanças deve ser composto pelo gerente do projeto; pelo representante técnico do cliente, que normalmente é o principal usuário do projeto e responsável pela autorização de pagamento do projeto; e por quem contratou o projeto, ou seja, quem faz sua gestão, decide a compra, paga e será o usuário do projeto.

Fique atento, uma vez que, em determinadas empresas, uma única pessoa é responsável por todas essas funções e, em outras empresas (como ocorre na maioria das vezes), são realizadas por pessoas distintas, pois possuem áreas específicas para realizarem cada uma dessas atividades.

Além do comitê, é necessário que seja definida uma sistemática para a solicitação de mudanças e que também sejam criadas as do-

cimentações padrão de controle dessas mudanças. É importante ter uma matriz de solicitação de mudanças para registrar as solicitações de mudanças e as principais causas e motivos que levaram a sua aceitação ou recusa. Interessante que se tenha, também, uma matriz de controle de mudanças, na qual são lançadas as mudanças do projeto.

É importante que boa parte desses registros seja mantida guardada até um determinado período após a entrega do projeto. Esse período de salvaguarda da informação irá variar de acordo com cada tipo de negócio e com o grau de criticidade da mudança. Por exemplo, a decisão pela modificação de um determinado item técnico ou solução técnica de um projeto de engenharia aeronáutica provavelmente terá de possuir uma política de salvaguarda de informação e cuidado em seus registros muito maior do que em uma eventual substituição de um tipo de câmera por outra, em uma área considerada de risco secundário, como nas fábricas de salsichas.



Assimile

Não existe garantia de qualidade, em qualquer projeto de qualquer natureza, se não for possível garantir o controle e o registro mínimo das mudanças dos seus três principais pilares (escopo, prazo e custo) ao longo da sua gestão.

Antes de finalizar o conteúdo desta seção e da unidade didática, é importante saber que a apresentação de Estrutura Analítica de um projeto de segurança, ou de qualquer outro projeto, é considerada um ponto fundamental. Enquanto na apresentação do escopo o principal foco é ver se o escopo do projeto está alinhado com as expectativas de entrega do cliente e ficar claro o que será feito (em linhas macros), na apresentação da Estrutura Analítica de Projeto o principal foco é saber as principais atividades a serem realizadas e o que será entregue em cada uma das fases. Por esse documento ter maior nível de detalhamento, torna-se possível antever futuros problemas e definir ações para evitá-las em tempo hábil.

Quanto mais detalhada uma Estrutura Analítica de Projeto, maiores são as chances de se evitar erros durante a sua execução. Contudo, uma apresentação de EAP não pode ser excessivamente longa, para não ser cansativa e fazer com que algumas pessoas percam a atenção e se dispersem.

Uma forma de atingir objetividade durante a apresentação da Estrutura Analítica de Projeto é escrevê-la de forma resumida, somente com os títulos e os principais subtítulos. Entretanto, para que não passe nada despercebido, pode-se levantar as principais atividades que possam gerar problemas e, quando se referir aos títulos que as contenham, deve-se alertar sobre a possibilidade de possíveis problemas durante a execução dessas atividades. É possível marcar com asteriscos esses títulos ou subtítulos, sendo necessário destacar alguns detalhes específicos.

É bom que você saiba que uma apresentação dessa natureza reúne profissionais de diversas áreas e com diferentes especialidades e interesses. Embora tal diversidade seja capaz de produzir discussões bastante ricas e interessantes, por vezes, pode tirar o foco principal de solução do problema que havia sido levantado inicialmente. É necessário que o mediador seja perspicaz o suficiente para trazer a discussão de volta ao tema sem, contudo, tolher os participantes de exporem os seus pontos de vista de forma harmônica e ordenada.



Dica

Estabeleça como procedimento que todos que desejam emitir suas opiniões durante a apresentação da Estrutura Analítica de Projeto solicitem a palavra após levantarem a mão. Dessa forma, você evita discussões desnecessárias ou até mesmo bate-bocas.

Outro fator importante em reuniões críticas de projeto, tais como reuniões de *Kickoff* (Reunião de Início de Projeto); para apresentação e validação de escopo de projeto; para aprovar mudanças significativas de escopo; para apresentação da Estrutura Analítica de Projeto; que antecedem ou sucedem fases ou etapas críticas de um projeto; entre outras, é buscar a solução dos possíveis problemas levantados durante a reunião e o comprometimento das pessoas envolvidas em solucioná-los de forma efetiva.

Normalmente, durante esse tipo reunião, é designa-se alguém para tomar nota das principais ações a serem tomadas ou é confecciona-se uma ata de reunião na qual são mencionadas as principais ações a serem implantadas. Embora essa seja considerada uma boa medida, sugere-se que, além da ata de reunião ou até mesmo no lugar dela (vai depender do grau de formalismo da organização), seja confeccionado um plano de ação, definindo qual ação, o porquê da ação, o responsável por ela, como será feito, prazo determinado etc. Esse procedi-

mento torna muito mais efetiva a implantação das medidas que foram definidas na reunião.



Exemplificando

Para facilitar o aprendizado, veja a seguir um modelo sumário de plano de ação:

Quadro 2.5 | Plano de ação (5W2H)

Plano de Ação					
O Que?	Por que?	Como?	Quando?	Onde?	Quem?

Para cada ação a ser tomada, deve-se preencher uma linha do quadro com o que será feito, o responsável, o prazo determinado etc. Dessa forma, obtém-se um comprometimento formal do colaborador que irá executar a ação.

É importante que você fique atento à metodologia lógica e sequencial, além de saber que qualquer etapa relegada a segundo plano gerará transtornos durante a execução do projeto. Para tal, procure utilizá-la da forma que é descrita, seguindo a sequência definida neste material didático, e fique bastante atento às dicas e aos exemplos que auxiliam no entendimento da metodologia. Tão importante quanto isso é praticar os exercícios em sala e resolver as situações-problema.

Consolide seu conhecimento resolvendo mais uma situação-problema.

Bons estudos!

Sem medo de errar

Você irá auxiliar Paulo Marcelo a confeccionar a Estrutura Analítica do Projeto ensinada durante esta seção. Esse documento é considerado a coluna vertebral do projeto e tem fases, etapas, atividades a serem desenvolvidas, quantidades de profissionais envolvidos e esforço despendido para realizar cada tarefa em termos de horas de trabalho e seus custos.

A seguir, em cada uma dessas fases, você deve fazer a sua lista de atividades. Por exemplo:

- Fase: Início.

- Atividades:

- Entendimento do negócio do cliente.
- Reunião com o cliente.
- Preparação do escopo inicial.
- Validação do escopo com o cliente.

Cada uma dessas ações deverá ter uma definição de alocação de profissionais para executarem a atividade, o esforço em termos de tempo gasto e o que será entregue ao término de cada atividade. Tudo isso deve ser incluído na Estrutura Analítica de Projeto, ou seja, a EAP será formada a partir das diversas atividades acrescidas dessas descrições.

Na sequência, veja um exemplo bastante simples, mas bem ilustrativo de um quadro demonstrativo de uma atividade descrita em detalhes, conforme apregoa a metodologia aplicada nesse curso. Perceba que a EAP será o conjunto de todas essas atividades com suas respectivas informações, que serão agrupadas nas respectivas etapas do projeto, conforme descrito no quadro a seguir:

A Estrutura Analítica de Projeto será constituída pelo conjunto das diversas atividades do projeto. Logo, para cada atividade, terá uma linha no quadro a seguir:

Quadro 2.6 | Quadro da EAP: fase de planejamento

Fase: Planejamento					
2. Planejamento da vistoria inicial (para início do projeto)					
Atividade	Recursos	Quantidade Recursos	Esforço (Quant horas)	HH (R\$/h)	Total (R\$)
Preparação Apresentação	Analista	01	06	60	360,00
Revisão PPT	Gerente de Projeto	01	02	350	700,00
Valor Total	R\$ 1.060,00				
Deliverables	Apresentação do Roteiro da Vistoria Inicial Autorização para início da vistoria				
Milestone	Plano de Vistoria Inicial				

Fonte: elaborado pelo autor.

Minimizando problemas no projeto

Descrição da situação-problema

Durante a confecção da EAP do seu projeto de consultoria de segurança patrimonial, uma das atividades mais críticas e passíveis de falha identificada por você foi a configuração do sistema de Circuito Fechado de TV (CFTV), escolhido e a ser implantado na empresa em que você presta a consultoria. Como todo projeto está sujeito a erros, para que você possa diminuir as chances de falhas no seu projeto, procure identificar as três atividades mais críticas e defina um plano de ação para diminuir essas possibilidades de falhas do projeto.

Resolução da situação-problema

Durante a confecção da EAP do seu projeto de consultoria de segurança patrimonial, você identificou que uma das atividades mais críticas e passíveis de falha foi a configuração do seu sistema de CFTV. Para superá-las, é necessário definir um plano de ação, utilizando o modelo 5W2H.

Seu plano de ação, conforme os pontos de possíveis falhas existentes na Estrutura Analítica de Projeto, ficará de acordo com o Quadro 2.7, que se segue.

Quadro 2.7 | Plano de ação

Plano de Ação					
O Que?	Por que?	Como?	Quando?	Onde?	Quem?
Contratação de serviço técnico especializado.	Ausência de especialistas nesse tipo de sistemas.	Contratação temporária.	Até final de maio.	Escritório central.	Gerente de compras.
Realização de auditoria de configuração de sistemas.	Verificar configuração de sistema.	Checagem in loco.	Até 15 de abril.	Escritório central.	Técnico contratado.

Fonte: elaborado pelo autor.

Faça valer a pena

1. Para a correta estruturação e gestão de um projeto, faz-se necessária a aplicação de metodologias, ferramentas e um arcabouço de documentos para organizar e documentar um projeto de forma adequada, fornecendo suporte para sua gestão. Um desses principais documentos é a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), também conhecida como WBS do projeto.

Assinale a única alternativa correta que indica um conceito correspondente ao que é a Estrutura Analítica do Projeto.

- a) Define o escopo, o que será feito e as entregas macro do projeto.
- b) Trata-se da documentação que descreve as atividades do projeto, a alocação de recursos humanos, o tempo gasto na sua execução, os custos envolvidos e os principais entregáveis.
- c) Define os objetivos macro e específicos do projeto e os principais custos recorrentes.
- d) Define os tempos críticos e as atividades terceirizadas em um projeto de curta duração.
- e) Define os objetivos do projeto e os mecanismos e sistemas de controle de qualidade dos serviços prestados.

2. Uma das ferramentas mais conhecidas para o acompanhamento, monitoramento e controle da evolução de um projeto é o Curva S, que é amplamente divulgada e utilizada no mercado por empresas que gerenciam ou precisam controlar projetos dos mais variados campos.

Assinale alternativa que indica um conceito que corresponde ao que é a ferramenta Curva S de projeto.

- a) É uma ferramenta que permite comparar o que foi planejado com o que foi executado ao longo do projeto, a qual pode ser utilizada para o controle de prazos e custos.
- b) É uma ferramenta que permite comparar somente o que foi orçado com o realizado ao longo do projeto.
- c) É uma ferramenta que permite comparar o que foi orçado com o realizado ao término do projeto.
- d) É uma ferramenta que permite comparar o que foi planejado com o que foi executado, somente ao término do projeto, que pode ser utilizada para acompanhar controle de prazos e custos.
- e) É uma ferramenta de controle do escopo do projeto.

3. A Gestão da Qualidade e de Mudanças em um projeto tem como principais características estabelecer uma estreita ligação entre as mudanças e como elas afetam a qualidade, sendo que isso se deve a uma peculiaridade bastante específica encontrada em todos os projetos.

Assinale a única alternativa correta que corresponde ao porquê dos impactos da mudança na qualidade de um projeto.

- a) As mudanças impactam a qualidade de um projeto porque impactam diretamente os custos do projeto, o que é inaceitável.
- b) As mudanças impactam a qualidade de um projeto porque impactam diretamente o prazo final do projeto, o que gera desgastes financeiros.
- c) As mudanças impactam a qualidade de um projeto porque podem impactar diretamente o escopo do projeto e gerar uma entrega que difere da expectativa do cliente.
- d) As mudanças impactam a qualidade de um projeto porque não estão em conformidade com as Normas ISO de projetos.
- e) As mudanças impactam a qualidade de um projeto porque impactam os custos recorrentes de projeto.

Referências

ALMEIDA, Fernando Mendes de. **A Arte de Gerir Pessoas** – Guia Completo de Técnicas e Competências Essenciais. 1. ed. São Paulo: Actual, 2012.

HOLTZ, Herman. **Como se tornar um consultor independente de sucesso**. 2. ed. São Paulo: Ediouro, 1997.

_____.; FRIGA, Paul N. **The McKinsey Mind**: Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm. 10. ed. Nova York: Mc Graw Hill, 2013.

NEWTON, Richard. **The Management Consultant**: Mastering the Art of Consultancy. 2. ed. Londres: Mc Graw Financial Times Series, 2010.

PMI. Project Management Institute. **Um Guia de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK 6 ed. – EUA: Project Management Institute, 2018.

RAISEL, Ethan M. **The Mc Kinsey Way**. 7. ed. Nova York: Mc Graw Hill, 2004.

Viabilidade, preço e contrato de consultoria em segurança

Convite ao estudo

Caro aluno, nesta unidade, o foco será a verificação da viabilidade e amarração do contrato de um projeto de consultoria. Esta unidade fornece base ao aluno para entender a viabilidade econômica de um projeto de consultoria, realizar a sua análise de payback (retorno de investimentos), definir formas de priorização de projetos e entender a decisão de contratação de consultoria ou de se adotar uma solução interna.

Cabe lembrar que, ao final desta unidade, você deverá confeccionar um *Service Level Agreement* (SLA, ou Acordo de Prestação de Serviço).

Vamos retomar nosso contexto? Rodrigo Otávio estava trabalhando na venda de um projeto de consultoria de segurança para futuras plantas de uma multinacional, as quais estavam sendo implantadas no Brasil. Contudo, havia algumas indecisões por parte do cliente sobre qual seria a estrutura mais interessante em termos de custos. O ponto mais polêmico referia-se à questão do efetivo da segurança patrimonial (em torno de 24 vigilantes, 6 vigilantes líderes e 2 supervisores), se deveria ser orgânica ou terceirizada.

Rodrigo Otávio não custou a entender o peso da componente financeira nas decisões de contratação de serviços. Embora tivesse sido gestor de segurança patrimonial por um bom tempo antes de se tornar consultor, estar do outro lado da mesa era uma experiência nova e completamente diferente. A argumentação correta, baseada em dados claros e em análises robustas, era essencial para o convencimento

do cliente. Além disso, a proposta deveria ser convincente e mostrar claramente as vantagens na contratação dos serviços.

Ele também percebeu que a garantia da entrega também era uma preocupação muito grande por parte dos clientes. Logo, ter contratos bem estruturados e SLA bem desenhados eram considerados fundamentais para dar tranquilidade ao cliente em sua decisão de contratação dos serviços.

Você, ao vivenciar o nosso personagem Rodrigo Otávio, deverá aproveitar a oportunidade para se perguntar: o que seria lógico para se levar em consideração na tomada de decisão de se fazer o projeto ou de se contratar consultoria? Qual é o tempo ideal para o projeto se pagar? O que realmente é importante constar no Acordo de Prestação de Serviços?

Vale lembrar que, ao final desta Unidade 3, você elaborará um Acordo de Prestação de Serviços. Capriche nesta entrega!

Seção 3.1

Análise de viabilidade de projetos de consultoria em segurança

Diálogo aberto

Prezado aluno, nosso foco será definir a viabilidade do projeto de consultoria de segurança em termos econômicos, bem como garantir a sua execução de acordo com o que foi contratado pelo cliente.

Nesta seção, veremos a Introdução à Viabilidade de Projetos de Consultoria, a Análise de Retorno Investimento de um Projeto (Payback - projetos de pequeno porte) – VPL, os Mecanismos de Priorização de Projetos de Consultoria de Segurança e a Decisão de Contratação de Projeto de Consultoria: *Make versus Buy*.

Na Análise de Viabilidade de Projetos de Consultoria, veremos porque é importante definir a viabilidade de um projeto. Na Análise de Retorno Investimento de um Projeto, verificaremos se este se paga. No estudo dos Mecanismos de Priorização de Projetos, verificaremos quais racionais utilizamos para a priorização dos projetos; e finalmente, na Decisão de Contratação de Projeto de Consultoria, veremos se faz sentido contratar consultoria ou fazermos com recursos internos.

Ao final da unidade, deveremos apresentar um Acordo de Prestação de Serviço de Consultoria, o qual será seu produto desta unidade para sedimentar o seu aprendizado.

Retomando a nossa situação da realidade profissional, você deverá auxiliar nosso personagem para avaliar se é melhor, em termos de custos, possuir segurança, orgânica ou terceirizada. Para tal, você deverá auxiliá-lo a fazer simulações entre os dois modelos, para apresentar uma ideia clara de custos e de vantagens e desvantagens de cada modelo.

Você também deverá auxiliar a calcular o payback do projeto mais lucrativo em relação ao modelo menos lucrativo, usando a diferença (economia feita) para se calcular o payback e conduzir

um estudo *Make versus Buy* (Fazer versus Contratar) para auxiliar a definição do modelo a ser adotado.

Aproveite o exercício para se questionar: quais economias diretas serão feitas? E as indiretas? E quais são os custos que não podem ser medidos, mas que podem ser reduzidos? Quais são as vantagens e desvantagens de cada um?

Não pode faltar

Caro leitor, basicamente, antes de se iniciar qualquer projeto de consultoria, faz-se uma análise detalhada para se verificar se justifica que seja feito tal projeto. Qualquer projeto implica custos diretos e indiretos, os quais necessitam ser justificados para se evitar desperdício de recursos.

Cada empresa possui sua própria forma de julgar se determinado projeto faz sentido ou não. Para isso, ela define critérios próprios de julgamento, e baseada neles estabelece quais serão os racionais que serão levados em conta para se julgarem os projetos. Racionais são a definição das variáveis que serão levadas em consideração para julgar cada projeto.

De maneira geral, esse processo serve para classificar os projetos de acordo com o nível de prioridade adequado e verificar se eles fazem sentido, principalmente considerando-se uma perspectiva econômico-financeira.

Normalmente, existem racionais que variam de empresa para empresa, mas existem alguns que são comuns para praticamente todas elas, por exemplo, o racional de viabilidade econômica de determinado projeto, ou seja, se faz sentido investir dinheiro em determinado projeto, ou em outras palavras, avaliar se o projeto se paga ou dá prejuízo.

O julgamento de cada projeto visa poder fazer uma correta análise, verificar sua viabilidade e ter critérios comuns e lógicos para priorizá-los, uma vez que toda organização possui recursos limitados para atender a todas as suas demandas.

Embora a maior parte dos fatores de julgamento de um projeto sejam ligados a uma componente econômico-financeira, existem outros fatores que também são importantes para serem levados em

conta nessa priorização. Dentre eles, podemos citar os seguintes direcionadores a serem levados em consideração:

- Conformidade legal ou regulatória.
- Preservação da segurança dos colaboradores ou de seus clientes.
- Preservação da marca ou da reputação da empresa ou do produto.
- Preservação ou proteção da sua fatia de mercado.

Cabe lembrar que os critérios de viabilidade dizem respeito a avaliar se determinado projeto é viável ou não, o que é muito diferente dos critérios de priorização de projetos. Uma vez os projetos sendo definidos como viáveis, devem ser definidos dentro de uma ordem de prioridade, haja vista que a quantidade de recursos a ser investida é sempre menor que a demanda existente.



Assimile

Viabilidade de um projeto está intimamente ligada à capacidade de um projeto se pagar.

Prioridade de um projeto está ligado ao grau de procedência que é dado a cada projeto, ou seja, qual a sua prioridade em relação aos demais para ser executado.

A Análise de Retorno sobre Investimento de um Projeto visa definir se vale a pena o investimento no projeto. É um fator que serve para auxiliar na definição da viabilidade de projeto. Basicamente, vai ajudar a definir se o projeto em questão se paga.

Dentre as várias formas de mensuração para análise de retorno de investimento de um projeto de consultoria, a mais conhecida é o cálculo de *payback* (retorno de investimento) do projeto.

O cálculo de *payback* é feito de forma bem prática e segue uma lógica bastante simples e óbvia. A lógica por trás do cálculo de *payback* é a seguinte: quanto tempo o valor investido em determinado projeto leva para se pagar.



Pesquise mais

Prezado leitor, com o intuito de proporcionar uma fonte para apoio em suas atividades de pesquisas na área de projetos de consultoria,

sugerimos que acesse o site a seguir:

Disponível em: <<https://fazaconta.com/payback.htm>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

Em tese, todo e qualquer projeto é concebido para se gerar alguma vantagem econômica, algum *saving* (economia) para quem o realiza, salvo se for por motivos bastantes específicos, tais como: necessidades regulatórias, segurança, etc.

Se o projeto tem um custo para a sua implantação e, por outro lado, gera uma economia ao longo de sua vida útil, basta fazer essa comparação para se ter uma ideia clara de quanto tempo um projeto leva para se pagar.

Para determinada empresa, o custo de segurança patrimonial tem crescido de forma contínua e tem gerado um aumento expressivo do orçamento da área.

Uma das soluções visa à substituição de um rondante móvel que atua verificando o perímetro das instalações e o fundo da fábrica por dispositivos de segurança eletrônica eficazes, que possibilitem detectar qualquer entrada de invasores nesta área e que também permitam que sejam realizadas rondas virtuais.

Para fazer o cálculo, é necessário avaliar os custos e compará-los com as economias geradas pelo projeto:

- Custo com rondante: R\$ 12.500,00 / mês.

Logo, a eliminação deste posto geraria uma economia de R\$ 12.500,00 / mês.

Este custo deve ser comparado com os custos da implantação dos sistemas de segurança que permitam substituir o rondante.

- Custo de CFTV (câmeras externas tipo N&D + infraestrutura completa): R\$ 160.000,00.
- Custo de Cabo Microfônico (equipamento completo + custo de instalação): R\$ 185.000,00.
- Custo total do projeto: R\$ 345.000,00.

Comparando-se o custo total do projeto com o *saving* (a economia) realizado mensalmente é possível fazer o cálculo de *payback* (tempo que o projeto leva para se pagar), conforme cálculo a seguir:

- Custo total do projeto: R\$ 345.000,00.
- Saving mensal (custo economizado com rondante): R\$ 12.500,00 / mês.

Dividindo-se o custo total do projeto pelo valor da economia realizada a cada mês é possível calcular quanto tempo o projeto leva para se pagar, conforme descrito a seguir:

Payback= $345.000 / 12.500 = 27,6$ meses ou 28 meses.

Logicamente, se quisermos um cálculo mais preciso, devemos acrescentar o custo de manutenção do sistema, que gira em torno de 10% do valor do parque instalado por ano, para esse tipo de equipamento. Neste caso, teríamos:

- Custo de manutenção anual: 10% do valor total do equipamento instalado. Note que não é do custo total do projeto, e sim do valor total de equipamento instalado. Supondo que o custo com equipamento tenha sido de R\$ 240.000,00, seu custo de manutenção anual será de 10% desse valor, ou seja, 10% de R\$ 240.000,00, o que gera um gasto de R\$ 24.000,00 / ano (R\$ 240.000,00 X 0,10).

Esse custo não existia antes do projeto, sendo assim, ele é um custo adicional. Desta forma, deve-se calcular esse custo adicional por mês, ou seja, dividir o custo anual por 12:

- $R\$ 24.000,00 / 12 = R\$ 2.000 / \text{mês}$.

Levando-se em consideração o custo de manutenção, nota-se que o saving mensal não é R\$ 12.500,00 (economia do serviço de ronda), mas deve-se subtrair o gasto com manutenção do sistema que não havia anteriormente – R\$ 2.000,00 –, gerando-se uma economia de R\$ 10.500,00 (R\$ 12.500,00 - R\$ 2.000,00).

Seguindo essa linha de raciocínio, o valor de saving mensal a ser utilizado para o cálculo de payback será R\$ 10.500,00. Então, o cálculo ficará da seguinte forma:

- Custo total do projeto: R\$ 345.000,00.
- Saving mensal (custo economizado com rondante menos o gasto com manutenção do sistema): R\$ 10.500,00 / mês.
- Payback= $R\$ 345.000,00 / R\$ 10.500,00 = 32,9 = 33$ meses.

Perceba que, quando se leva em conta os custos com manutenção, o tempo de payback salta de 28 meses para 33 meses,

ou seja, o tempo de payback aumenta em, aproximadamente, 18%.

Uma vez definida a viabilidade econômica do projeto, deve-se ponderar os demais fatores que influenciam na decisão de implantação de um projeto de consultoria. Embora, normalmente, o fator econômico-financeiro seja preponderante na maioria das decisões de contratação de projetos de consultoria, ele não é um fator isolado. Por vezes, existem legislações ou regulamentações específicas de alguns órgãos reguladores em determinada indústria que sobrepõem ou concorrem com o fator econômico-financeiro pelo simples fato do dever de fazer imputado a determinada indústria pelo governo. Podemos exemplificar com as legislações de segurança do trabalho, as quais obrigam determinadas posturas e a compra e o uso de determinados equipamentos. Outro exemplo, na área de segurança patrimonial, é a decisão de se ter segurança orgânica ao invés de terceirizada. Tal prática obriga a adoção de diversas medidas, seguir legislações específicas, assumir responsabilidades, construir reserva para armamentos etc., o que envolve um nível de complexidade que vai além dos números econômico-financeiros.



Refleta

Refleta sobre as seguintes questões:

- O que pode ser considerado como crucial para se definir o grau de prioridade de um projeto de consultoria de segurança na sua empresa?
- Quais seriam estas variáveis e como seriam medidas?
- Quais pesos teriam cada uma delas ?

Para se estabelecerem as medidas de priorização de projetos de consultoria de forma pragmática e efetiva, é necessário que se criem tabelas de racionais que estabeleçam uma lógica de priorização de forma sistêmica e que possam retratar isso na ordenação deles. Para tal, deve-se definir o que será obtido de resultado do projeto, quais critérios o projeto satisfaz, em qual nível isso é atendido e em qual ordem de grandeza (qual peso será dado a cada critério escolhido).

Desta forma, é possível criar uma pontuação para cada projeto e conseguir estabelecer um nível de priorização adequado e assertivo para cada um deles.



Exemplificando

Suponhamos que temos três projetos de consultoria em segurança patrimonial para serem executados e necessitamos priorizá-los de forma adequada de acordo com as necessidades e os recursos da empresa.

Os três projetos são os descritos a seguir:

1) Terceirização da segurança patrimonial orgânica

- Investimento previsto: R\$ 110.000,00.
- Payback: 3 meses.
- Saving previsto em 1 ano: R\$ 1.200.000,00.
- Saving previsto em 3 anos: R\$ 3.600.000,00.
- Objetivo: substituir segurança orgânica por terceirizada para se obter saving.

2) Construção de uma central de monitoramento

- Investimento previsto: R\$ 960.000,00.
- Payback: 48 meses.
- Saving previsto em 1 ano: R\$ 240.000,00.
- Saving previsto em 3 anos: R\$ 720.000,00.
- Objetivo: atender a portaria da Receita Federal para recintos alfandegados.

3) Instalação de CFTV na planta da fábrica de bombas injetoras

- Investimento previsto: R\$ 880.000,00.
- Payback: 22 meses.
- Saving previsto em 1 ano: R\$ 480.000,00.
- Saving previsto em 3 anos: R\$ 1.440.000,00.

- Objetivo: diminuir o custo de furtos de peças de alto valor agregado e evitar pesadas multas de não cumprimento de SLAs com empresas automotivas.

Quadro 3.1 | Racional de Priorização de Projetos

Racional de Priorização de Projetos				
Projeto	Investimento	Payback (meses)	Saving 1 ano	Saving 3 anos
Terceirização	110.000	03	1.200.000	3.600.000
Central*	960.000	48	240.000	720.000
CFTV	880.000	22	480.000	1.440.000

Fonte: elaborado pelo autor.

Após organizar as informações, pode-se substituir por pontos cada um dos itens para se eleger o projeto de melhor performance. Para este caso, foram atribuídas as notas 15 para o projeto de melhor performance no item avaliado, 10 para o segundo e 5 para o último.

Para isto, basta substituir os valores dos itens avaliados.

Quadro 3.2 | Racional de Priorização (Pontuação)

Racional de Priorização de Projetos				
Projeto	Menor Investimento Necessário	Payback mais rápido	Maior Saving 3 anos - payback	Pontuação
Terceirização	15	15	15	45
Central*	5	5	5	15
CFTV	10	10	10	30

Fonte: elaborado pelo autor.

Note que, pela lógica utilizada, o projeto de terceirização seria o primeiro a ser realizado. Contudo, nada impede que a empresa tivesse excelente saúde financeira e uma grande capacidade de investimento,

além de um foco em obter o máximo de retorno possível em seus projetos. Neste caso, ela pode definir pesos diferenciados para cada um dos critérios.

Outro fator importante a ser levado em consideração é o fato de que o projeto de central de monitoramento é uma exigência regulatória da Receita Federal. Logicamente, um projeto dessa natureza vai ter que ser executado, independente de outros critérios utilizados. Normalmente, neste caso, eles passam na frente por motivos óbvios.

Embora todo o estudo de viabilidade de projeto e o uso de diversos racionais auxiliem na decisão de contratação de um serviço de consultoria, baseia-se em um processo conhecido como *Make versus Buy*. Esse processo consiste na combinação da análise da viabilidade econômico-financeira e no estudo dos diversos racionais de priorização, conforme já descritos anteriormente nesta seção. Contudo, também entram nessa análise outros benefícios diretos e indiretos do projeto, os quais também são considerados importantes, mas são difícil de serem medidos.



Exemplificando

Veja, a seguir, uma forma prática de se comparar os benefícios intangíveis de cada projeto:

Quadro 3.3 | Racional de priorização: benefícios

Racional de Priorização de Projetos	
Projeto	Benefícios Intangíveis
Terceirização	<ul style="list-style-type: none">• Melhoria do nível de qualidade de serviço.• Diminuição do tempo do head do RH envolvido com assuntos diversos à sua atividade principal.
Central*	<ul style="list-style-type: none">• Melhoria do nível de relacionamento com a Receita Federal.• Evitar multa de órgão regulador.
CFTV	<ul style="list-style-type: none">• Melhora da sensação de segurança.• Evitar desgaste com cliente oriundo de não cumprimento de SLA – Service Level Agreement (Acordo de Prestação de Serviço).

Fonte: elaborado pelo autor.

Consultores experientes colocam-se no local de seus clientes e antecipam as possíveis perguntas que podem ser feitas por eles. Desta forma, tentam levantar as soluções antes de serem questionados.

Outro fator bastante comum a ser levado em consideração no cálculo de investimento de um projeto é o valor do custo de oportunidade do capital empregado e a inflação. Basicamente, o custo do capital significa quanto a empresa perde em usar o seu capital para realizar determinado projeto, sendo que ele poderia estar em uma operação financeira específica.



Exemplificando

Por exemplo, suponhamos que, para se substituir quatro postos de segurança armada, será necessário o investimento em um projeto de CFTV com a instalação de câmeras, com o custo conforme descrito no quadro a seguir:

Quadro 3.4 | Quadro de Investimento e Payback

Investimento em Projetos de CFTV			
Projeto	Investimento (s/ custo do capital)	Saving / ano	Payback (s/ custo do capital)
Central*	960.000	480.000	24 meses

Fonte: elaborado pelo autor.

Suponhamos que o valor para investimento do projeto encontra-se aplicado em um investimento que rende 25% ao longo dos 24 meses.

Quadro 3.5 | Quadro de Investimento e Payback

Investimento em Projetos de CFTV			
Projeto	Investimento (s/ custo do capital)	Saving / ano	Payback (s/ custo do capital)
Central*	1.200.000 (960.000+25%)	480.000	Aproximadamente, 30 meses

Fonte: elaborado pelo autor.

Raciocínio análogo pode ser utilizado para as estimativas de cálculo da inflação. Para se ter mais precisão, pode-se fazer o fluxo de caixa descontado do projeto.

Agora, prezado aluno, vamos sedimentar o conhecimento por meio da solução da situação-problema.

Sem medo de errar

Lembre-se de que coube a você auxiliar o nosso personagem, Rodrigo Otávio, a ajudar o seu cliente a decidir quanto ao emprego de segurança orgânica ou terceirizada. Para tal, você vai fazer simulações entre os dois modelos para apresentar uma ideia clara de custos e de vantagens e desvantagens de cada um.

Você pode utilizar dados da sua empresa, ou pesquisar com empresas de segurança, ou simplesmente estimar números somente para poder fazer o seu cálculo de payback.

Você deverá fazer uma lista, a qual deverá conter as atividades principais realizadas pela segurança orgânica e pela segurança terceirizada. Essa lista também será útil para você, ao final da unidade, elaborar um Acordo de Prestação de Serviço. Veja o exemplo:

Estrutura de Custo Atual (orgânica):

Custo Mensal:

Vigilantes (60 colaboradores): R\$ 180.000 / mês.

Analista Administrativo (2 colaboradores): R\$ 20.000 / mês.

Coordenador (3 colaboradores): R\$ 30.000 / mês.

Supervisor (1 colaborador): R\$ 20.000 / mês.

Gerente (1 colaborador): R\$ 35.000 / mês.

Total / mês: R\$ 285.000 / mês.

Investimento: R\$ 0,00.

Estrutura de Custo Atual (orgânica):

Custo Mensal:

Vigilantes terceirizados (40 colaboradores): R\$ 120.000 / mês.

Analista Administrativo (1 colaborador): R\$ 10.000 / mês.

Gerente (1 colaborador): R\$ 35.000 / mês.

Total / mês: R\$ 165.000 / mês.

Investimento:

Software de Gestão (licença): R\$ 5.000.

CFTV: R\$ 715.000.

Total Investimento: R\$ 720.000.

Saving / mês: R\$ 285.000 - R\$ 165.000 = R\$ 120.000

Quadro 3.6 | Quadro de Investimento e Payback

Investimento em Projetos de CFTV			
Projeto	Investimento	Saving / ano	Payback (s/ custo do capital)
CFTV	720.000	120.000	6 meses

Fonte: elaborado pelo autor.

Perceba que o payback define o tempo no qual o projeto se paga. Note que, para cada projeto, existe uma expectativa para ele se pagar. Neste caso, parece bastante atrativo conseguir que um projeto se pague em menos de um ano.

Lembre-se de que a análise de payback e de viabilidade econômica é muito importante de ser levada em conta na decisão de se executar o projeto. Ao lado dela estão decisões ligadas a marcos regulatórios, ou seja, a empresa é obrigada por lei a fazer um projeto para implantar determinada solução, independentemente de sua viabilidade econômica. Outro fator que se leva em consideração são os custos indiretos assumidos pela empresa. Por exemplo, se a empresa decide assumir determinada atividade, ela deverá não só designar aqueles que estarão ligados diretamente à atividade, como também terá que designar alguém para fiscalizar a atividade em si. Os custos indiretos disso podem ser muito maiores do que se imagina.

Outra questão é que nem sempre tais atividades são convergentes com a atividade principal da empresa, o que gera um transtorno imenso no dia a dia da empresa.

Embora seja importante ter noção desses cálculos de custos e de viabilidade de projetos, eles nem sempre fazem parte do Acordo de Prestação de Serviço. Neste acordo são colocados indicadores considerados críticos, normalmente ligados às entregas das diversas fases do projeto, aos entregáveis e, principalmente, aos marcos do projeto. Em projetos voltados para a redução de custos, pode-se ter um ou outro indicador ligado à viabilidade econômica definido no Acordo de Prestação de Serviço. Como a maioria dos projetos possui uma componente financeira de redução de custos, eles acabam sendo atrelados a esse acordo.

Avançando na prática

Definindo a contratação

Descrição da situação-problema

Você conseguiu convencer o seu cliente que investir em CFTV e adotar um modelo terceirizado para a segurança da sua empresa seria um negócio vantajoso para ele. Contudo, você tem plena noção que esse processo não será nada simples. Afinal, existem rotinas que os atuais colaboradores executam e que nem sempre estão escritas nos procedimentos da empresa.

A solução para evitar que se tenham problemas causados pela baixa qualidade dos serviços e possuir contratos bem elaborados e com ligação com *Service Level Agreement* (SLA, ou Acordos de Prestação de Serviços) claros e suportados por indicadores críticos de resultados bem definidos.

Você deverá anotar os principais pontos que podem gerar problemas em um contrato de terceirização de serviço de vigilância e os principais indicadores que você deverá controlar. Lembre-se de que essa tarefa será útil para o produto que você deverá entregar ao término desta unidade.

Resolução da situação-problema

Você deverá definir as principais tarefas desenvolvidas pelos profissionais de segurança terceirizados, conforme exemplo:

- Ronda.
- Controle de Acesso.
- Controle de Portaria.

Você deverá definir os principais problemas decorrentes dessas tarefas, conforme exemplo:

- Ronda: falta do rondante, rondante não realizar a ronda, ronda feita de forma displicente.
- Controle de Acesso: falta do vigilante, vigilante mal uniformizado, atendimento inadequado.
- Controle de Portaria: falta do vigilante, vigilante mal uniformizado, atendimento inadequado.

Você deverá definir os principais indicadores para evitar problemas decorrentes dessas tarefas, conforme exemplo:

- Ronda: indicador de incidentes: indicador de controle de rondas, etc.
- Controle de Acesso: indicador de assiduidade, indicador de treinamento, etc.
- Controle de Portaria: indicador de assiduidade, indicador de treinamento, etc.

Faça valer a pena

1. Quando se estrutura um projeto, é muito importante saber se ele apresentará equilíbrio econômico-financeiro, ou seja, se o que será investido no projeto retornará em termos financeiros. Em outras palavras, diríamos que é uma maneira de verificar se o que será investido em determinado projeto trará o retorno suficiente para cobrir o seu investimento.

Para verificar se o projeto “se paga”, o método mais conhecido no mercado e considerado um dos mais simples e fácil aplicação, além de ter sido amplamente explorado durante esta seção, é:

- a) Método de Cálculo da TIR.
- b) Método de Cálculo de Retorno Reverso.

- c) Método de Cálculo de Payback.
- d) Método de Cálculo de Estimativa de Ganho de Projeto.
- e) Método de Cálculo de NPV.

2. Quando se toma a decisão de se fazer determinado projeto, ela decorre de análises de origem financeira e por outras questões diversas. Por vezes, o projeto que será implantado nem mesmo consegue se pagar, mas mesmo assim deverá ser implantado, tendo em vista as circunstâncias.

Assinale a única alternativa que, independentemente de qualquer outro fator, justificaria a implantação de um projeto que deixaria de ter qualquer viabilidade econômica financeira.

- a) Necessidade de cumprir legislação ou normatização de órgão regulador.
- b) Necessidade de ganhar mercado.
- c) Necessidade de aumentar a visibilidade da empresa.
- d) Necessidade de aumentar a visibilidade da marca.
- e) Necessidade de se alinhar com a concorrência.

3. Por vezes, o cálculo de viabilidade apoiado pura e simplesmente não é suficiente para apoiar a decisão de contratação do projeto, por não levar em consideração outros custos e oportunidades de investimentos disponíveis para a organização que irá contratar o projeto. Nesses casos, o cálculo do payback deve levar em consideração outras variáveis que afetam o capital a ser investido.

Assinale a única alternativa correta que se refere a custos de capital que podem ser considerados no cálculo de payback de projetos para torná-lo mais preciso.

- a) Custo de imposto tributário de intertransações financeiras e colaterais.
- b) Custo de colaterais e de hedge.
- c) Custo de seguro e de hedge.
- d) Custo do capital e custo de inflação.
- e) Custo de mercado de opções e de alavancagem indireta.

Seção 3.2

Proposta e precificação

Diálogo aberto

Prezado aluno, na seção anterior, vimos como proceder a uma análise de viabilidade básica de projetos de consultoria, executar cálculos de payback de projetos, definir modelos de racionais de priorização de projetos e executar cálculos comparativos para decisões de compra.

Nesta seção, apresentaremos uma proposta técnico-comercial de um projeto de consultoria. Para isto, falaremos também da estrutura da proposta técnica, da estrutura da proposta comercial, da estrutura de custos de projetos de consultoria e sua precificação e de como proceder para realizar uma apresentação de proposta de técnica e comercial. Entenderemos as principais diferenças entre definir os custos do projeto e definir a precificação de um projeto.

Durante esta seção, veremos as principais diferenças entre a definição dos custos de um projeto em si e sua precificação.

- O que realmente é importante na precificação de um projeto?
- Quais são os pontos na precificação que afetam a decisão de compra do cliente?
- Quais são as ferramentas que possuímos para auxiliar a preservar a margem do projeto?
- Por que existe proposta técnica e proposta comercial?
- Quais são as principais diferenças entre uma proposta técnica e uma proposta comercial?

Levando em consideração o nosso contexto de aprendizagem apresentado na seção anterior, você atuará como gerente do projeto da empresa de Rodrigo Otávio e, após ter definido o escopo do projeto e seus custos, você irá realizar a precificação de forma adequada, levando-se em conta não somente os custos do projeto mas também a própria estrutura de custos da empresa (consultoria) e outros argumentos capazes de auxiliar no processo de convencimento do cliente a fechar o negócio.

Você, como gerente do projeto de consultoria, deverá confeccionar uma Proposta Técnica/Comercial para que possa ser apresentada ao cliente. Cabe lembrar que deve ser uma proposta de consultoria na área de segurança patrimonial e alinhada à problemática vivenciada pelo nosso personagem.

Lembre-se de que esta proposta deverá ser útil para a confecção do Acordo de Prestação de Serviço de Consultoria, que será o produto entregue ao final de nossa última unidade.

Vamos em frente e sedimentar os conhecimentos de mais uma seção? Bons estudos!

Não pode faltar

Após você ter aprendido a como definir o escopo, os objetivos e a estrutura analítica de um projeto, calculando os seus custos, vamos falar de uma das partes cruciais de um projeto de consultoria em segurança patrimonial: a estruturação de sua proposta de técnica.

A proposta técnica é o documento no qual se reúne uma série de informações sobre a empresa de consultoria, a necessidade do projeto, o escopo (define o que será feito no projeto) e as entregas do projeto (definem o que será entregue nas principais fases do projeto), sua estrutura analítica (de forma resumida), premissas, benefícios do projeto, cronograma, clientes, cases (projetos similares já executados), etc., a fim de auxiliar no processo de convencimento do cliente para o fechamento do negócio.

Vale a pena lembrar que durante a apresentação da proposta técnica ao cliente deve-se evitar de se falar em custos e preços. O principal intuito da apresentação da proposta técnica é verificar se ela se encontra alinhada à necessidade do cliente e de despertar nele o seu interesse pela contratação do projeto. Perceba que esse alinhamento será obtido ao longo do projeto entre escopo, Estrutura Analítica do Projeto (EAP), proposta técnica, proposta comercial, contrato e *Service Level Agreement* (SLA, ou Acordo de Prestação de Serviços). Do escopo deriva-se a EAP, da EAP retiram-se os entregáveis em cada fase e deles são confeccionados os indicadores que servirão de base para o SLA.



Para você flexibilizar seu raciocínio, sugerimos pesquisar os sites abaixo para ver exemplos de propostas:

SECRETARIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO DO ESTADO DE GOIÁS: Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2012-10/roteiro-para-elaboracao-de-proposta-tecnica.pdf>>. Acesso em: 09 / Fev / 2018.

SECRETARIA DE MEIO_AMBIENTE: Disponível em: <<http://www.semarrh.ba.gov.br/pdf/anexo1.pdf>>. Acesso em: 09 / Fev / 2018.

Note que, além dos itens técnicos ligados diretamente ao projeto, existem outras informações, tais como: **casos** de sucesso projetos similares, clientes e benefícios diretos e indiretos que são destinados a proporcionar maior segurança ao cliente para decidir pelo fechamento do negócio.

Propositadamente, o preço do projeto deve ser falado somente durante a apresentação da proposta comercial. Desta forma, a discussão pelo preço só irá ocorrer depois que o cliente estiver totalmente convencido da adequabilidade da solução técnica oferecida e da capacidade técnica do time de projeto de implantar a solução proposta.

As propostas técnicas devem ser apresentadas ao cliente in loco, ou seja, evita-se simplesmente enviá-la ou fazer conferências por telefones ou outros meios de comunicação para tratar da proposta. Isso decorre do fato de que, apresentando a proposta dessa maneira, torna-se possível rebater qualquer ponto feito pelo cliente e tentar convencê-lo da adequabilidade do projeto. Outro fator bastante importante é que, em uma apresentação realizada presencialmente, é possível analisar as reações do cliente à medida que se apresentam as soluções e alternativas a serem executadas no projeto.

Algumas empresas fazem a proposta técnica somente em apresentações de slides e consideram os slides da apresentação como a proposta em si. Nestes casos, sugere-se que a apresentação seja conferida pelo setor jurídico antes de ser realizada e enviada ao cliente.

Outras empresas, além da apresentação de slides, preparam uma proposta por escrito a ser enviada ao cliente. Obviamente, essa proposta deve ser apresentada ao departamento jurídico para validação antes de ser entregue ao cliente.

Basicamente, uma proposta técnica possui os seguintes itens:

- **Quem somos:** breve descritivo sobre a empresa, missão da empresa e sua proposta de valor.

- **Clientes:** principais clientes do portfólio de clientes da empresa, preferencialmente, marcas conhecidas e/ou do mesmo segmento do cliente prospectado.

- **Time:** breve currículo do gerente de projeto e currículo resumido de especialistas considerados fundamentais no projeto.

- **Contexto:** situação existente que motivou a cotação do projeto e quais são as necessidades do cliente identificadas.

- **Escopo e objetivos:** o que é o projeto, o que soluciona e quais são os objetivos.

- **Deliverables (entregáveis):** o que o projeto entrega e quais são as principais entregas de cada fase do projeto.

- **Estrutura analítica de projeto:** estrutura analítica do projeto de forma resumida, somente com as macrofases, para proporcionar uma ideia geral do projeto como um todo.

- **Cronograma:** cronograma resumido com as macrofases do projeto.

- **Abordagem metodológica:** descreve de forma sumária qual(is) é(são) a(s) metodologia(s) utilizada(s) durante o projeto, além do nível de robustez e de credibilidade da metodologia a ser utilizada na solução apresentada.

- **Casos:** apresentação de casos resumidos de projetos similares, enfatizando os resultados obtidos em cada um deles.

- **Benefícios:** descrição sumária de benefícios tangíveis e intangíveis obtidos em projetos desta natureza.

- **Pressupostos:** premissas básicas a serem adotadas para que o projeto possa ser executado com sucesso.

- **Outros:** outras observações consideradas importantes, mas que não se enquadram em nenhum dos temas definidos anteriormente.

Feitas as considerações acerca da proposta técnica, podemos,

agora, discutir sobre a estrutura de precificação. Para a definição da estrutura de precificação, você pode utilizar os custos do projeto definidos na estrutura analítica de projeto (quando você define a quantidade de horas de cada atividade do projeto e multiplica pelo número de profissionais envolvidos em cada atividade e multiplica pelo valor hora de cada um).



Exemplificando

Observe o exemplo do quadro a seguir com o cálculo dos custos de alocação de mão de obra de uma atividade de um projeto:

Quadro 3.7 | Cálculo dos custos de alocação de mão de obra do projeto

Fase: Execução					
Atividade: Reunião de Acompanhamento de Projeto (término Etapa 1)					
Atividade	Recursos	Quantidade Recursos	Esforço (Qtd. horas)	HH (R\$/H)	Total (R\$)
Preparação Apresentação	Analista	01	06	70	420
Revisão Apresentação	Gerente de Projeto	01	02	350	700
Valor Total	R\$ 1.120				

Fonte: elaborado pelo autor.

Além disso, você necessita levar em consideração outros custos, tais como:

- **Alocação de capital intelectual:** custo de alocação de mão de obra encontrado quando se confecciona a Estrutura Analítica de Projeto, ou seja, toda a mão de obra empregada para o desenvolvimento do trabalho (conforme descrito antes).

- **Gestão de projeto:** percentual calculado sobre o valor de alocação de mão de obra para fazer face aos gastos com gestão e demandas inesperadas que envolvem a participação do gestor do projeto junto ao cliente fora do que havia sido definido no projeto.

- **Metodologia/Royalty/Patente:** remuneração pelo uso de

metodologia ou ferramenta de terceiros, ou para desenvolvimento de solução.

- **Marca:** remuneração pelo uso de marca de terceiro (também conhecido como royalties, em que se paga por usar a marca de alguém).

- **Administrativo:** remuneração pelo uso de estrutura própria ou alugada; despesas de estrutura física para apoiar as atividades do projeto.

- **Reserva técnica:** reserva financeira destinada a fazer face a custos inesperados, tais como: laudos, licenças ou serviços de terceiros não previstos no projeto inicialmente, definidos pelo escritório de projeto com base na experiência em projetos similares.



Exemplificando

Observe, no exemplo a seguir, um quadro com o cálculo da precificação de um projeto com os percentuais (que variam de acordo com a política comercial de cada empresa):

Quadro 3.8 | Cálculo de Precificação de Projeto

Natureza	Custos (R\$)
1. Alocação de mão de obra	100.000,00
2. Gestão de Projeto (10%)	10.000,00
3. Metodologia/Royalty/Patente (5%)	5.000,00
4. Marca (5%)	5.000,00
5. Administrativo (15%)	15.000,00
6. Reserva Técnica (10%)	10.000,00
Subtotal Geral (s/ impostos)	145.000,00
Impostos (31,83% em média) *	31.829,00
VALOR TOTAL (Valor da NF)	176.829,00

(*) – valor dos impostos colocados à parte para dar mais clareza para o cliente
Fonte: elaborado pelo autor.

Contudo, existem outros fatores que podem influenciar a precificação, tais como: preço praticado pela concorrência, necessidade estratégica de venda em um cliente líder de um segmento para impulsionar a venda em outros clientes, limitações de orçamento do cliente, etc.



- **Custo:** gastos necessários para se pagar as atividades previstas no projeto.
- **Preço:** quanto o seu projeto será vendido e quanto o mercado está disposto a pagar por ele.

Por vezes, será necessário ter alguma flexibilidade na precificação de um projeto. Para isso, é possível obter tal flexibilidade utilizando profissionais com **juniores**, entrando em acordo com o próprio cliente, que poderá utilizar alguns de seus colaboradores para executar algumas ações no projeto, embora o que assegure a qualidade é a realização de *Quality Assurance* (revisões pontuais realizadas por profissionais de maior senioridade).



Observe, a seguir, um quadro de custos de mão de obra de projeto de consultoria com os valores de cada profissional por hora (de acordo com a política comercial de cada empresa):

Quadro 3.9 | Cálculo dos custos de homem/hora (R\$/h)

Sócio	<i>Quality Assurance</i> / Relacionamento com cliente / Estratégia e visita comercial / entrevista alta gestão / validação de ajustes do modelo	500,00
Gerente	Gestão do projeto / relacionamento com cliente / proposta comercial / entrevista alta e média gestão / ajustes básicos do modelo / Confecção e apresentação de relatórios	400,00
Consultor Sênior	Gestão do projeto (pequeno e médio porte) / entrevista média e baixa gestão / aplicação de modelos / sugestão de ajustes do modelo / Desenvolvimento de checklists / ferramentas básicas / Confecção de relatórios básicos	300,00
Consultor	Entrevista colaboradores / aplicação de modelos / sugestão de ajustes do modelo / Desenvolvimento de check lists / ferramentas básicas	250,00

Especialista	<i>Entrevista colaboradores / aplicação de modelos técnicos / sugestão de ajustes do modelo / Desenvolvimento e aplicação de checklists / ferramentas básicas</i>	200,00
Analista Sênior	Entrevista colaboradores / aplicação de checklists / ferramentas básicas	180,00
Analista Jr.	Entrevista colaboradores / aplicação de checklists / ferramentas básicas	120,00
Assistente	Aplicação de checklists / compilação e preparação de material sob orientação	80,00

Fonte: elaborado pelo autor.

Para o caso de optar por utilizar profissionais menos experientes, é necessário manter uma fiscalização adequada sobre algumas atividades críticas executadas por eles.



Dica

Tente balancear seu projeto com uma mistura de profissionais mais e menos experientes. Toda vez que tiver acúmulo de atividades sendo realizadas por profissionais menos experientes, coloque horas de *Quality Assurance* (Garantia da Qualidade), revisando o projeto a cada fase ou etapa considerada crítica, através do bom planejamento, execução e controle realizado pelos profissionais mais experientes. Desta forma, você economiza com a utilização de profissionais menos experientes sem perder a qualidade.

Agora que você já entendeu como funciona a precificação de um projeto de consultoria, passaremos a falar sobre a estruturação da proposta comercial.

A proposta comercial difere muito pouco da proposta técnica em termos práticos. Basicamente, coloca-se o preço na proposta técnica e adicionam-se termos e condições comerciais, tais como: forma de pagamento, prazos de pagamento, formas de reembolso de despesas dos consultores e reforçam-se as premissas e responsabilidades de cada uma das partes. Algumas empresas

chamam de proposta técnico-comercial por suas características.

Via de regra, o preço é discutido com o cliente após ele ter validado toda a parte técnica do projeto e mostrar-se satisfeito com a solução técnica sugerida.

Então, a proposta comercial deve ser mais formal que a técnica e sua confecção deve levar em conta que servirá de base para um futuro contrato a ser firmado entre as partes. Para isso, sugere-se que o jurídico faça ao menos uma revisão sumária da proposta comercial.

Algumas empresas de consultoria chamam de proposta técnico-comercial, pois, basicamente, só inserem a precificação na proposta técnica e alguns pressupostos de projeto. Por isso, cresce de importância para que haja um alinhamento entre escopo de projeto, proposta técnica, proposta comercial e modelo de contrato da empresa. A partir do início do projeto, qualquer desvio em relação ao escopo deve ser tratado como solicitação de mudança.



Refleta

Ao fazer sua proposta comercial, raciocine:

- Como a estrutura analítica de projeto bem feita influencia na precificação do projeto?
- Como estes itens críticos serão medidos em termos de indicadores para serem colocados no SLA que será anexado ao contrato de prestação de serviço?

Cabe ressaltar que a proposta comercial servirá de base para a confecção do contrato e para a definição do SLA. A apresentação das propostas técnicas e comerciais é considerada um momento crítico para o fechamento do projeto. A apresentação da proposta comercial deve ser considerada como um passo lógico da apresentação da proposta técnica. Logo, não se deve ter sobressaltos. A única novidade para o cliente é o valor.

Note que o processo de venda de um projeto de consultoria ocorre de maneira bastante sequencial e lógica. As diversas fases

até se chegar à assinatura do contrato devem permitir um aumento gradativo de confiança por parte do cliente, de maneira a facilitar o processo de venda.

Lembre-se de que, por ocasião da apresentação da proposta comercial, o consultor já teve ao menos os seguintes contatos (presenciais ou não) com o cliente: reunião inicial para entender a necessidade do cliente, apresentação e validação do escopo do projeto, apresentação da proposta técnica e, finalmente, a apresentação da proposta comercial.

Durante a apresentação da proposta técnica, é necessário prestar bastante atenção na audiência, principalmente em seus questionamentos e preocupações a respeito do preço do projeto. O caso mais comum é o cliente possuir um orçamento fechado e querer baixar o valor do projeto para que este encaixe em seu orçamento.

O ideal é que a apresentação seja feita por dois consultores. Enquanto um apresenta, o outro deverá prestar atenção na audiência, seus pontos de preocupação, seus principais questionamentos, quem são os mais resistentes e pessimistas, etc. Desta forma, o apresentador gasta energia e foco em só realizar a sua apresentação e não se desgasta contrapondo a audiência. Enquanto isso, o outro deve estar apto a dar suporte ao apresentador durante os questionamentos que ele tiver dificuldade de responder. A ideia é um focar na apresentação e o outro focar em cuidar da audiência e suportar as respostas dadas.

Cabe lembrar que a apresentação técnica é uma das últimas oportunidades de avaliar as percepções do cliente antes da apresentação comercial propriamente dita.

Após a apresentação da proposta comercial, deve-se evitar transparecer ansiedade ao cliente para o fechamento da proposta. Por outro lado, não se deve enviar a proposta e não fazer *follow up* (dar acompanhamento). Sugere-se retornar o contato com o cliente na semana seguinte à apresentação de forma sutil e educada, sem pressioná-lo.

Não esqueça de sedimentar os conhecimentos adquiridos nesta seção através da solução de mais uma situação problema.

Boa sorte!

Sem medo de errar

Prezado aluno, coube a você, como gerente do projeto de consultoria, confeccionar a proposta técnico- comercial para que possa ser apresentada ao cliente. Ela deve possuir, ao menos, os seguintes itens:

- **Carta de Envio:** documento formal enviando a proposta comercial ao responsável.

São Paulo, 15 de fevereiro de 2017.

Atenção: Sr. Fulano de Tal

À Empresa XYZ do Brasil

Avenida Rio Branco, nº 45, 4º Andar – Parte, Bairro Centro, Rio de Janeiro – RJ

Prezado Fulano de Tal

Agradecemos a oportunidade de apresentar à Empresa XYZ do Brasil nossos serviços profissionais de atendimento aos esforços de Prestação de Serviços Especializados para Análise de Cobertura de Riscos por Seguros.

Preparamos um plano de trabalho baseado nas suas necessidades e que reúne as ferramentas, o conhecimento e os profissionais com a experiência adequada para a sua execução.

Esperamos que esta apresentação forneça as informações necessárias para a sua análise e que demonstre o nosso entendimento para a realização deste projeto. Sinta-se à vontade para nos contatar para esclarecer dúvidas ou discutir eventuais ajustes de nossa proposta de serviços.

Atenciosamente,

João de Tal

- **Capa:** logo da empresa e nome do projeto.
- **Índice / Sumário:** índice dos itens constantes na proposta.
- **Quem somos:** uma descrição sumária da empresa, o que faz,

missão, proposta de valor, etc.

- **Clientes:** principais clientes, principalmente os que são deste segmento.

- **Time:** currículo resumido do gerente de projeto e de algum especialista considerado essencial ao projeto.

- **Contexto:** descreva o contexto do projeto (conforme você já fez anteriormente na Unidade 2).

- **Escopo e objetivos:** descreva o escopo e os objetivos do projeto (conforme você já fez anteriormente na Unidade 2).

- **Deliverables:** descreva as principais entregas do projeto em cada fase (na EAP do projeto, você possui os principais entregáveis, basta copiá-los de lá).

- **Estrutura analítica do projeto:** descreva a estrutura analítica do projeto de forma macro (macroetapas) e a quantidade de horas estimadas para cada uma delas (conforme exemplo disponível na Unidade 2).

- **Cronograma:** descreva o cronograma macro do projeto (conforme exemplo disponível na Unidade 2).

- **Abordagem metodológica:** descreva qual metodologia você utilizará para executar o projeto e qual será sua abordagem do problema.

- **Cases:** descreva, de forma bastante resumida e focando nos resultados obtidos, algum case de sucesso que você possua de consultoria em projetos semelhantes a este e que você já tenha executado anteriormente e tenha tido resultados positivos.

- **Benefícios:** descreva os principais benefícios tangíveis e intangíveis oriundos deste tipo de projeto.

- **Investimento:** defina o valor do projeto.

- **Pressupostos:** descreva as premissas e as condições necessárias para a execução do projeto. Deixe claro o que será responsabilidade sua e o que será responsabilidade do cliente fornecer.

- **Outros:** outras observações consideradas importantes, mas que não se enquadram em nenhum dos temas definidos anteriormente.

- **Termo de Aceite:** ao término da proposta, deverá existir um termo de aceite, no qual exista a data e um espaço para o cliente assinar.

Sentimo-nos honrados com a oportunidade de prestar nossos serviços profissionais para a Empresa XYZ do Brasil. Caso os serviços e os termos estipulados nesta carta forem aceitáveis, por favor, assinem uma cópia desta no espaço abaixo indicado e devolvam uma via desta proposta para o endereço: Av. Francisco Matarazzo, 1400 - 5º Andar, Torre Torino, São Paulo, SP.

De acordo ____ / ____ / ____

Data:

*Empresa XYZ do Brasil
09.303.353/0001-35*

Data:

*Nome do representante legal do cliente
Cargo:*

Avançando na prática

Definição dos Indicadores para SLA (*Service Level Agreement*, ou Acordo de Prestação de Serviços)

Descrição da situação-problema

Você acaba de fazer a proposta técnico-comercial para enviar à Tecmobile. Você sabe que tem grandes chances de que o projeto seja contratado pelo seu cliente.

Você sabe que seu cliente irá exigir que seja feito um Acordo de Prestação de Serviços, o qual será anexado ao seu contrato. Para evitar que você tenha que fazer tudo às pressas na última hora, você quer se antecipar. Para tal, verifique quais os seus principais deliverables (entregáveis) em cada fase do projeto e faça uma matriz contendo os principais entregáveis e suas formas de medição para que, futuramente, possam fazer parte do seu Acordo de Prestação de Serviços com a Tecmobile.

Resolução da situação-problema

Encontra-se a seguir um extrato (fragmento) de uma matriz com possíveis entregas de um projeto de consultoria em segurança patrimonial e com os possíveis indicadores de resultado para servirem como base para que você possa confeccionar a base para o seu Acordo de Prestação de Serviços, levando em consideração as atividades críticas e os principais deliverables (entregáveis) do seu projeto.

Quadro 3.10 | Quadro de Indicadores de Projeto

Atividade Crítica	Deliverable	Indicador
Instalação de câmeras de CFTV	CFTV instalado	Número de câmeras digitais instaladas
Instalação de monitoramento de software de imagens	CFTV funcionando	Número de câmeras gravando digital
Treinamento de operadores de CFTV	Operadores treinados	Quantidade de operadores de CFTV treinados

Fonte: elaborado pelo autor.

Faça valer a pena

1. Uma questão considerada crucial para uma empresa que realiza projetos de consultoria não só em segurança patrimonial, mas em qualquer área, é o que é considerado custo e o que é considerado preço. Existe muita confusão no mercado sobre o que é uma coisa e o que é outra coisa.

Assinale a única resposta correta no que se refere à diferença entre o que é preço e o que é custo em um projeto de consultoria.

- a) Custo são os gastos necessários para se pagar as atividades previstas no projeto, e preço é quanto o seu projeto será vendido e quanto o mercado está disposto a pagar por ele.
- b) Custo está diretamente relacionado aos valores definidos no projeto da alocação de mão de obra direta, e preço é definido pelo valor gerado.
- c) Custo está diretamente relacionado aos valores definidos no projeto

da alocação de mão de obra direta, e preço é definido pela percepção de valor, independente de quanto o mercado queira pagar.

d) Custo são os gastos com mão de obra direta, e preço é quanto o seu projeto será vendido e quanto o mercado está disposto a pagar por ele.

2. Uma das questões cruciais para a venda de um projeto é a capacidade de se ter preços competitivos em relação aos seus principais concorrentes no mercado, sem, contudo, prejudicar o nível de qualidade esperado pelo cliente.

Assinale a única resposta correta para se obter um custo adequado sem prejudicar a qualidade do projeto.

a) Tente diminuir os custos comprando materiais de segunda categoria para o projeto.

b) Tente diminuir os custos comprando materiais a prazo para o projeto.

c) Tente balancear seu projeto com um mix de profissionais com maior e menor experiência, inserindo horas de *Quality Assurance* (revisão de projeto) feita por colaboradores com maior experiência a cada fase/etapa considerada crítica.

d) Compre barato e adote a ISO 9.001 para garantir a qualidade.

e) Evite pagar impostos para economizar.

3. A metodologia de projetos é uma metodologia sequencial, na qual o conhecimento e os documentos gerados em etapas anteriores são utilizados nas etapas seguintes. A proposta técnico-comercial agrega informações e documentos de diversas etapas anteriores.

Assinale a única resposta correta no que se refere aos documentos e às informações constantes em uma proposta técnico-comercial.

a) Descrição sumária da empresa, o que faz, missão, currículo resumido do gerente de projeto, plano de comunicação, cronograma macro do projeto, valor do projeto e termo de aceite.

b) Descrição sumária da empresa, o que faz, missão, currículo resumido do gerente de projeto, contexto e escopo do projeto, gráfico de acompanhamento da Curva S, valor do projeto e termo de aceite.

c) Descrição sumária da empresa, o que faz, missão, currículo resumido do

gerente de projeto, checklists de entregas, cronograma macro do projeto, valor do projeto e termo de aceite.

d) Descrição sumária da empresa, o que faz, missão, currículo resumido do gerente de projeto, contexto e escopo do projeto, termo de entrega de projeto, valor do projeto e termo de aceite.

e) Descrição sumária da empresa, o que faz, missão, currículo resumido do gerente de projeto, contexto e escopo do projeto, cronograma macro do projeto, valor do projeto e termo de aceite.

Seção 3.3

Contrato de Consultoria

Diálogo aberto

Caro aluno! Enquanto, na seção anterior, vimos a confecção da proposta técnica e da proposta comercial e a definição da precificação e o alinhamento deles entre si, nesta seção, você aprenderá a confeccionar um dos principais documentos que asseguram a qualidade das entregas de um projeto: o *Service Level Agreement* (SLA, ou Acordo de Prestação de Serviço). Esse documento é um anexo do contrato de prestação de serviços, no qual são descritas as entregas, seus indicadores, as metas a serem cumpridas, a forma de medição, os prazos de conferência e as penalidades em casos de não cumprimento. Ele proporciona uma visão completa das entregas do projeto e dos mecanismos de conferência delas.

Nesta seção, também veremos o processo de estruturação de um contrato de consultoria em segurança patrimonial. Falaremos dos pontos básicos que necessitam constar em um contrato de consultoria, do seu alinhamento com a proposta técnico-comercial e das cláusulas genéricas presentes na maioria dos contratos de consultoria.

Neste contexto, auxiliaremos nosso personagem, Rodrigo Otávio, a garantir a entrega dos seus serviços, já que havia percebido também que isso era uma preocupação muito grande por parte dos clientes.

Desta forma, veremos como fazer a apresentação de um Acordo de Prestação de Serviços para o cliente de maneira didática, clara e estruturada.

Também, analisaremos os seguintes pontos:

- Como garantir que o cliente se sinta confortável e seguro com as condições contratuais e com o Acordo de Prestação de Serviços?
- Como gerar um contrato e um Acordo de Prestação de Serviço justos e equilibrados para ambas as partes?

- Como garantir termos e indicadores mensuráveis e exequíveis?

Dando prosseguimento ao processo de aprendizagem, você auxiliará o nosso personagem, Rodrigo Otávio, a escrever as principais premissas/pontos críticos que devem constar na escrituração do contrato do projeto de consultoria e que devem ser encaminhados ao escritório de advocacia.

Uma das grandes preocupações de Rodrigo Otávio, tendo em vista a importância deste cliente e o grau de complexidade deste projeto, é que ocorram falhas no desenho do contrato de prestação de serviços. Para que isso não ocorra, ele pediu que você, como gerente do projeto de consultoria, escrevesse as principais premissas/pontos críticos que devem constar na escrituração do contrato deste projeto e que devem ser encaminhados ao escritório de advocacia. Esta sua última tarefa deverá compor o seu produto final desta Unidade 3: o Acordo de Prestação de Serviço de Consultoria.

Mãos à obra e bom aprendizado!

Não pode faltar

Caro estudante, nesta seção, falaremos da confecção do contrato de prestação de serviços em segurança, do alinhamento proposta versus contrato e da confecção e apresentação do seu *Service Level Agreement* (SLA, ou Acordo de Prestação de Serviços). Para isso, veremos a necessidade do alinhamento entre o contrato e a proposta técnico-comercial apresentada inicialmente ao cliente. Lembre-se de que o cliente possui uma expectativa de receber um serviço tal qual ele contratou, o qual foi definido inicialmente, em sua proposta técnico-comercial.

O contrato de prestação de serviços e o Acordo de Prestação de Serviços são os documentos que irão formalizar este compromisso junto ao cliente e buscar a garantia de entrega do que foi acordado entre as partes.

Contrato de prestação de serviços em segurança

É um instrumento que, além de definir a obrigação entre as

partes, deve buscar um equilíbrio de obrigações e direitos entre elas, ou seja, deve ser equilibrado para proteger a parte hipossuficiente (parte notadamente mais frágil na relação). Desta forma, contratos celebrados quase que por imposição em uma situação claramente muito desfavorável para uma das partes no momento de sua celebração e com cláusulas bastantes abusivas podem vir a ser contestados no futuro.

O contrato de prestação de serviços é um documento que possui reconhecimento jurídico como sendo um instrumento no qual se firma um acordo entre duas ou mais partes, definindo as responsabilidades e penalizações concernentes a cada uma delas. O contrato deve estabelecer os valores dos serviços, as condições de pagamento e as multas e moras decorrentes de atrasos.

A redação ruim ou inadequada do contrato de prestação de serviços pode levar a interpretações errôneas ou ambíguas que geram problemas futuros entre as partes. Sua linguagem deve ser clara, objetiva e direta, evitando o tradicional "juridiquês" (textos com excesso de termos jurídicos) que tanto dificultam o seu entendimento.

O contrato, para facilitar seu entendimento, é dividido em cláusulas. As cláusulas referem-se a um determinado tópico específico, como se fosse um tema específico, facilitando ao leitor a identificação de determinado tema. Além de facilitar a busca por agrupar tudo referente a um determinado tema em um único local, facilita o raciocínio do leitor por apresentar todas as argumentações referentes a determinado tema em uma sequência lógica.

Normalmente, a estrutura básica de um contrato de prestação de serviço de um projeto de consultoria possui os seguintes tópicos:

- **Qualificação:** trata-se do início do contrato, em que se coloca os dados de qualificação (nome, endereço, CNPJ, inscrição municipal, telefone, etc.) das partes envolvidas no contrato.

- **Cláusula de Objeto do Contrato:** define qual o objetivo do contrato, isto é, para que está sendo firmado o contrato entre as partes.

- **Cláusula de Vigência:** define a validade do contrato, isto é, quanto tempo será a duração do contrato. Pode ser por tempo definido ou até mesmo por tempo indeterminado.

- **Cláusula de Honorários:** define os valores a serem pagos, as condições de pagamento e as penalidades em caso de atrasos de pagamento (multas, moras, juros, etc.).
- **Cláusula de Resolução:** define as condições que o contrato será forçosamente encerrado.
- **Cláusula de Notificações:** define como será realizada a comunicação entre as partes (e-mail, cartas, etc.) e a quais colaboradores/ departamentos serão direcionadas tais comunicações.
- **Cláusula de Confidencialidade:** define as condições de armazenagem e manuseio das informações do projeto em si, entre as partes e dos clientes das partes envolvidas.
- **Cláusula de Disposições Gerais:** define assuntos diversos não definidos anteriormente, tais como: novação, regência, foro, etc.
- **Assinaturas:** local no contrato destinado para as assinaturas das partes e de suas testemunhas (ao menos uma testemunha para cada parte envolvida), local da assinatura (cidade) e data.



Assimile

O contrato é um dispositivo legal que materializa um compromisso definido entre as partes, por livre e espontânea vontade, com uma finalidade específica, por um período de tempo específico e estabelecendo obrigações e direitos de formas equilibradas e coerentes entre as partes envolvidas.

Alinhamento proposta *versus* contrato

Agora, vejamos a necessidade de um correto alinhamento entre a proposta técnico-comercial e o contrato de prestação de serviços propriamente dito. Lembre-se de que todo gestor de projeto de consultoria deve prezar para que o escopo, os custos e os prazos do seu projeto sejam cumpridos. Cabe lembrar que essa é uma preocupação do cliente também.

Quando se celebra um contrato, dá-se formalidade e alinhamento à expectativa gerada entre as partes durante todo o processo de negociação. Processo este que se iniciou com a primeira reunião com o cliente para entender a sua real necessidade, foi sendo

esclarecido com a definição do escopo pelo consultor e a sua validação pelo cliente, foi confirmado com a proposta técnica e foi consolidado com a proposta técnico-comercial (proposta técnica acrescida da precificação e das condições comerciais).



Dica

Faça cada uma das fases pensando na seguinte. Ao entrevistar o cliente para saber a sua necessidade, pense no escopo. Ao definir o escopo, pense na Estrutura Analítica de Projeto (EAP). Ao fazer a EAP, pense nos entregáveis. Ao pensar na escrituração proposta técnico-comercial, pense no contrato. Esse raciocínio antecipativo evita esforços desnecessários na fase seguinte.

Além do escopo e dos entregáveis e seus prazos, os quais são pontos óbvios que, de uma forma ou de outra, devem constar em um contrato de consultoria, existem outros pontos que devem constar nas propostas técnico-comerciais, as quais devem estar alinhadas no contrato.

Uma delas são as premissas do projeto. Elas definem condições necessárias que sem elas se torna impossível que o projeto possa ser executado. Normalmente, elas não dependem de quem irá executar o projeto, mas do cliente ou de terceiros que prestam serviços para o cliente ou até mesmo de órgão fiscalizadores.

Premissas são, normalmente, ações ou informações da outra parte necessária para que o consultor possa desempenhar uma atividade prevista no projeto. Por exemplo, em um projeto de segurança patrimonial, no qual devem ser instaladas catracas de controle de acesso (ação do projeto), uma das premissas poderia ser que o setor de elétrica do cliente disponibilize a infraestrutura elétrica até o local onde serão instaladas (ação da outra parte, neste caso, o cliente). Embora pareça ser óbvio, se tal fato não for dito, poderá haver uma interpretação dúbia e uma responsabilização indevida por algumas tarefas, conforme a citada acima. Quanto mais cedo tais premissas forem apresentadas ao cliente, menos problemas teremos durante a aprovação do projeto ou durante a sua execução.



Segue o slide de uma proposta técnico-comercial de consultoria do Instituto ARC definindo alguns pressupostos do projeto. Perceba como fica clara a definição de responsabilidades entre as partes.

Os pressupostos podem ser referenciados no contrato ou podem ser transcritos no corpo do contrato da mesma forma que foram apresentados anteriormente na proposta técnico-comercial.

Figura 3.1 | Pressupostos do projeto

Pressupostos do projeto (1/8)



- Antes do início do projeto, a **contratante** deverá fornecer uma série de documentos para análise preliminar pela equipe da **contratada**. A lista de documentos necessários será fornecida pela **contratada** logo após o estabelecimento do acordo comercial e antes do início efetivo do projeto. Contudo, poderá surgir a necessidade de verificação de outros documentos ao longo do projeto.

- A **contratada** é responsável unicamente pelas atividades executadas diretamente pela sua equipe. As atividades realizadas pela equipe da **contratante**, áreas gestoras, operacionais e técnicas ou seus terceiros serão responsabilidade da **contratante**, que deverá assegurar sua execução de forma tempestiva e com padrão de qualidade compatíveis com as necessidades do projeto.

42

Fonte: elaborada pelo autor.

Lembre-se de que quanto mais claro for o diálogo e a comunicação com o cliente nas fases que antecedem o contrato e quanto mais este documento for alinhado com a proposta técnico-comercial, menor será a necessidade de ajustes ou de explicações complementares para esclarecer pontos duvidosos e o tempo necessário para a sua aprovação.

Entretanto, nem sempre a celebração do contrato é suficiente para dar toda a segurança necessária para um determinado cliente. Isso decorre do nível de complexidade do projeto de consultoria a

ser implantado, do nível de complexidade e do nível de sofisticação da operação, do impacto do atraso ou da interrupção do projeto na operação ou na estrutura do negócio.

Desta forma, precisa-se de um nível de granularidade maior na definição daquilo que será entregue ao cliente. Nesses casos, é comum ser pedido que seja confeccionado um *Service Level Agreement* (SLA, ou Acordo de Prestação de Serviço).

SLA de Contratos

O SLA nada mais é que um acordo, o qual, normalmente, vai anexo ao contrato, em que se tem definidas as principais entregas, os seus indicadores que caracterizam que determinados objetivos foram atingidos, os seus prazos/datas, a sua frequência de medição (quando for o caso), as penalidades no caso de não cumprimento dos objetivos/metasp do projeto, as bonificações (quando for o caso), etc.

O SLA permite tangibilizar de forma clara o que foi acordado entre as partes no contrato, definindo um modelo de medição bastante preciso e transparente entre as partes envolvidas.



Refleta

Ao definir o seu SLA, a questão que se coloca é: a metodologia utilizada garante robustez suficiente para medirem as entregas ou definirem indicadores do projeto?

Uma das formas mais comuns de se definir SLAs em projetos de consultoria é por meio da análise dos principais deliverables (entregáveis) em cada fase do projeto, principalmente os milestones (marcos do projeto). O marco de uma fase de projeto é o principal entregável de determinada fase de projeto, cuja entrega caracteriza que os objetivos de tal fase do projeto foram atingidos com sucesso.

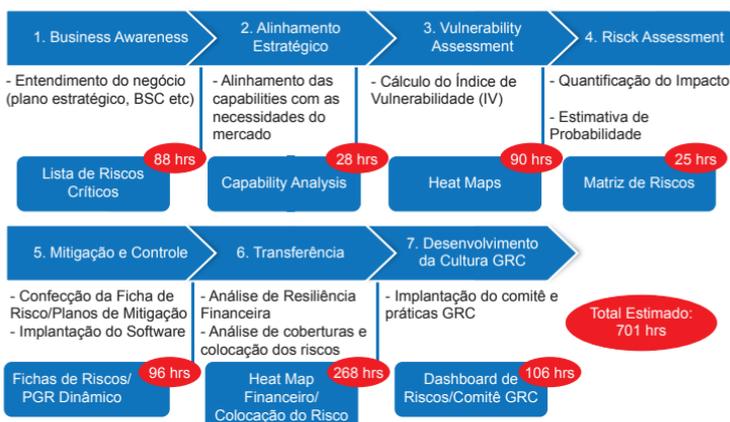


Exemplificando

Observe a Estrutura Analítica de Projeto resumido no slide a seguir:

Figura 3.2 | WBS (EAP – Estrutura Analítica do Projeto)

**Estrutura Analítica do Projeto:
Atividades & Tempo Estimado**



Fonte: elaborada pelo autor.

Podemos verificar as principais atividades das quais definimos objetivos específicos para cada uma delas e temos ainda destacado o principal entregável de cada fase, que caracteriza o seu milestone (marco da fase).

Para cada uma destas fases, ou até mesmo para cada uma das atividades consideradas críticas em cada fase, podemos definir deliverables (entregáveis) e seus indicadores/metras a serem medidas e que caracterizarão o seu cumprimento ou não. Por exemplo, para o milestone (marco) "Lista de Riscos Críticos", podemos ter indicadores de Acordo de Prestação de Serviço do tipo:

Quadro 3.11 | Quadro de indicadores de SLA

Item Avaliado	Indicador	Meta	Penalidade
Lista de riscos críticos	Quantidade de unidades de negócios com riscos mapeados	100% das unidades com riscos mapeados até 30 de maio	5% de desconto da fatura referente à fase do projeto por unidade atrasada

Fonte: elaborada pelo autor.

O Acordo de Prestação de Serviço deve ser montado de maneira a dar tranquilidade ao cliente em relação ao empenho do contratado em entregar os principais milestones (marcos) do projeto.

Cabe lembrar que cada projeto tem um driver (direcionador) principal, ou seja, qual a principal direção ou ênfase a ser dada a cada projeto. Para alguns projetos, o principal direcionador é o prazo; para outros, a qualidade, etc.

Logicamente, o driver de cada projeto irá definir o foco que será dado no SLA. Quais itens necessitam ter indicadores de medição, se serão dados pesos diferentes aos indicadores (itens de conformidade/entregas) e se serão definidas penalizações ou bonificações para cada indicador.



Assimile

Acordo de Prestação de Serviço existe para dar segurança ao cliente em termos de empenho e foco da empresa contratada para fazer determinado projeto ou serviço, em outras palavras, criar um empenho por parte do contratado em entregar o que está definido no projeto dentro do escopo, prazo e custos definidos em contrato, sob pena de sofrer penalidades financeiras.

Em alguns Acordos de Prestação de Serviço, existe a possibilidade não só de se estabelecer multas por não atingir a meta mas também bônus pela superação das metas. Nestes casos, a contratante busca não só demonstrar generosidade, como também fazer um contrato mais equilibrado, a fim de se evitar contestações jurídicas no futuro.

Recomenda-se que, ao terminar o SLA, este seja revisto de forma muito minuciosa, não somente por aqueles que o executarão e serão responsáveis por gerir os indicadores nele estabelecidos mas também por representantes dos departamentos jurídico – para verificar as implicações legais decorrentes do não cumprimento de algum indicador –, comercial – não só para dimensionar os impactos no cliente mas também para verificar como irá tratar essas consequências – e financeiro – para dimensionar o impacto das multas pré-estabelecidas no acordo.



Ao definir o SLA, faça uma reunião em conjunto para repassar cada item definido nele, envolvendo as áreas jurídica, comercial e financeira, antes de apresentá-lo ao cliente.

Apresente aos participantes a necessidade do cliente, contextualizando e mostrando a todos os objetivos do projeto e as expectativas do cliente para que análise dos envolvidos tenha uma aderência com a realidade.

Tão importante quanto a confecção do contrato e/ou do Acordo de Prestação de Serviço é a sua apresentação e negociação. Daí a necessidade de que o SLA seja bem detalhado e discutido internamente antes de ser apresentado ao cliente. Deve-se levar em conta os principais pontos de preocupação e de resistência do cliente em relação aos indicadores que serão apresentados.

Da mesma forma, deve-se fazer uma lista com os principais pontos de dificuldade no SLA, quais os indicadores que apresentarão maior dificuldade para serem cumpridos. Para esses indicadores, devem ser definidas ações contingenciais, para que seja possível que eles sejam atingidos a contento.

Para SLAs muito complexos e de difícil negociação com o cliente, sugere-se que se faça uma simulação de sua apresentação ao cliente, inclusive, com colaboradores fazendo o papel do cliente e questionando prazos, entregas, etc. Desta forma, é possível antever determinadas situações que geram desgastes na hora da negociação.

Outro ponto bastante importante é ter em mente quais pontos no SLA não são possíveis de se negociar, ou seja, aqueles indicadores que não são possíveis de ceder ao cliente, caso este queira sugerir alguma alteração mais restritiva.

Por ocasião da apresentação do SLA ao cliente, por vezes, faz-se necessário que as áreas suportes (jurídico, financeiro, etc.) estejam presentes. Cabe lembrar que não adianta muito que tais áreas enviem representantes para a reunião que nem se quer leram o contrato ou o seu anexo contendo o SLA. Neste caso, muito pouca vale a presença dos representantes dessas áreas nas reuniões e negociações.



Para que você possa verificar algumas fontes diversas, seguem alguns exemplos:

- Dicas de SLA. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ga7FXCScEw8>>. Acesso em: 11 jan. 2018.
- Software de SLA. Disponível em: <<http://performancelab.com.br>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

É importante que você fique atento à confecção do contrato e do SLA, que será tão mais fácil e assertiva quanto o seu alinhamento com as outras etapas que a antecedeu, ou seja, seu alinhamento com a definição da necessidade do cliente, com o escopo do projeto e com a proposta técnico-comercial.

Vamos nos dedicar, agora, à resolução de mais uma situação-problema, para que possamos consolidar nossos conhecimentos.

Bom trabalho!

Sem medo de errar

Na solução desta situação-problema, você auxiliará Rodrigo Otávio a escrever as principais premissas/pontos críticos que devem constar na escrituração do contrato deste projeto e que devem ser encaminhados ao escritório de advocacia. Essas premissas são importantes para auxiliar na confecção do contrato de prestação de serviços.

Esta tarefa deverá, incluindo as solicitações que lhe foram apresentadas e solucionadas nas seções 1 e 2, facilitar o entendimento e a contribuirão na hora de compor o seu produto final desta Unidade 3: o Acordo de Prestação de Serviço de Consultoria.

Baseado no projeto que você vem desenvolvendo até agora, você deve analisar os principais requisitos que são necessários para iniciar o seu projeto, ou os impeditivos que, caso não sejam solucionados, impossibilitam a consecução do projeto. Com isso, você deve montar a lista de premissas/pontos críticos do projeto.

Ela será útil tanto para a elaboração do contrato de prestação

de serviço quanto para o *Service Level Agreement* (SLA, ou Acordo de Prestação de Serviço), pois facilitará ao contratante verificar quais itens críticos podem impedir que os indicadores no SLA sejam cumpridos, ou impeçam que eles sejam medidos, ou impeçam que atividades inteiras do projeto sejam realizadas, ou até mesmo que o projeto seja iniciado.

Segue um extrato de uma lista dos principais pontos críticos/premissas de um projeto de consultoria em segurança patrimonial:

- Antes do início do projeto, a **contratante** deverá fornecer uma série de documentos para análise preliminar pela equipe da **contratada**. A lista de documentos necessários será fornecida pela **contratada** logo após o estabelecimento do acordo comercial e antes do início efetivo do projeto. Contudo, poderá surgir a necessidade de verificação de outros documentos ao longo do projeto.

- A **contratada** é responsável unicamente pelas atividades executadas diretamente pela sua equipe. As atividades realizadas pela equipe da **contratante**, áreas gestoras, operacionais e técnicas ou seus terceiros serão de responsabilidade da **contratante**, que deverá assegurar sua execução de forma tempestiva e com padrão de qualidade compatível com as necessidades do projeto.

- Deverão participar das reuniões iniciais os representantes das áreas envolvidas diretamente no projeto e o responsável pela Área de Gestão de Segurança Patrimonial, tendo em vista o escopo ser referente aos riscos sob o controle direto desta área.

- A **contratada** deverá disponibilizar seus especialistas para participarem de *brainstormings* para a criação de planilhas de parâmetros de análise de vulnerabilidades.

- Serão realizados workshops e entrevistas, com foco na identificação e classificação dos principais riscos, mensuração destes de forma qualitativa, através da análise das perdas fornecidas pela **contratante**, além da definição dos piores cenários e suas consequências, no caso da concretização dos riscos elencados anteriormente.

- Os *deliverables* (entregáveis) serão criados usando-se o MS-Office (Word, Excel ou Power Point). A validação dos produtos inseridos nesta proposta deverá ocorrer através de reuniões de trabalho ou workshops, de modo a otimizar os prazos previstos.

A decisão pela utilização efetiva ou não das recomendações fornecidas pela consultoria é de responsabilidade da **contratante**.

- A disponibilização ágil das informações necessárias às análises geradas pelo projeto, de responsabilidade da **contratante**, é pré-requisito fundamental para a condução dos trabalhos no prazo e com a qualidade esperada. Quaisquer atrasos na disponibilização de dados poderão impactar diretamente no cronograma de trabalho definido.

- Não faz parte do escopo deste projeto quaisquer considerações legais, fiscais ou contábeis, devendo a **contratante** validar as recomendações feitas pela consultoria com seus assessores em tais áreas.

- A responsabilidade pela mitigação (redução) dos riscos e vulnerabilidades em si, bem como a definição de novos controles eventuais, são de responsabilidade da **contratante**. A consultoria proverá referências metodológicas e experiências (práticas líderes) e conduzirá os trabalhos que suportarão a análise e decisão pela própria Área de Segurança Patrimonial da empresa.

- O escopo e a profundidade devem respeitar o exposto neste documento. Qualquer alteração do escopo, antes de ser efetivada, deverá ser previamente analisada e aprovada pela gestão do projeto (contratante e consultoria). Essa análise será efetuada com base no impacto que a referida alteração tenha no projeto, bem como o custo associado.

Avançando na prática

Definindo os indicadores críticos de projeto para um SLA

Descrição da situação-problema

Embora Rodrigo Otávio já tenha confeccionado a proposta técnico-comercial e o contrato de prestação de serviços, ele percebe que o cliente ainda se encontra preocupado com as entregas do projeto e solicita que seja adotada uma forma de controle que dê mais segurança e garantias para que o projeto seja implantado. Desta forma, o cliente solicitou a Rodrigo Otávio que,

além do projeto, fosse confeccionado um *Service Level Agreement* (SLA, ou Acordo de Prestação de Serviço).

Baseando-se no projeto de segurança patrimonial que você vem desenvolvendo até agora, auxilie nosso personagem a confeccionar uma lista com os principais pontos críticos/indicadores a serem controlados durante a execução do projeto e que servirão de base para a confecção do SLA.

Resolução da situação-problema

Você deverá seguir os passos a seguir para a solução do exercício:

- Analisar a Estrutura Analítica do Projeto, verificando cada atividade do projeto.
- Listar as entregas de cada uma das atividades.
- Separar as atividades consideradas críticas e suas entregas.
- Listar a principal entrega de cada fase, também conhecida como milestone (marco da fase do projeto).
- Confeccionar uma lista com quatro colunas: atividades críticas, entregáveis, indicadores (formas de medição) e metas.
- Analisar criticamente as atividades e seus indicadores.

Faça valer a pena

1. O contrato é um dos principais dispositivos legais conhecidos pela sociedade e que materializa um compromisso definido entre as partes. Todo e qualquer contrato tem algumas características tidas como principais, independente da natureza do seu objeto em questão.

Assinale a única definição correta de contrato de prestação de serviços conforme conhecido em nossa sociedade atualmente.

a) O contrato é um dispositivo legal, obrigatório, que materializa um compromisso definido entre as partes, com uma finalidade específica, por um período de tempo específico e estabelecendo obrigações e direitos de formas equilibradas e coerentes entre as partes envolvidas.

b) O contrato é um dispositivo legal, obrigatório, que materializa um compromisso definido entre as partes, por livre e espontânea vontade, com uma finalidade específica, por um período de tempo específico e estabelecendo obrigações entre as partes envolvidas.

c) O contrato é um dispositivo legal que materializa um compromisso definido entre as partes, por livre e espontânea vontade, com uma finalidade específica, por um período de tempo específico e estabelecendo obrigações e direitos de forma de forma dominante para uma das partes envolvidas.

d) O contrato é um dispositivo legal que materializa um compromisso definido entre as partes, por livre e espontânea vontade, com uma finalidade específica, por um período de tempo específico e estabelecendo obrigações e direitos de formas equilibradas e coerentes entre as partes envolvidas.

e) O contrato é um dispositivo legal que materializa um compromisso definido entre as partes, por livre e espontânea vontade, com uma finalidade diversa, por um período de tempo específico e estabelecendo obrigações e direitos de formas equilibradas e coerentes entre as partes envolvidas.

2. Embora os contratos possam ser bastante diversos em suas formulações, objetos e redação, poderíamos dizer que algumas cláusulas praticamente existem em todos os tipos de contratos, independentemente de sua natureza.

Assinale a única alternativa que possui uma cláusula, ou título, ou campo, que não necessita existir em todos os tipos de contrato.

a) Qualificação.

b) Cláusula de Objeto do Contrato.

c) Cláusula de Vigência.

d) Assinaturas.

e) Cláusula de anticorrupção.

3. Por vezes, somente o contrato não é suficiente para dar segurança ao cliente para o qual o projeto será entregue. Às vezes, o cliente necessita ter um controle mais detalhado do projeto em si, inclusive, com medições ao longo do processo de implantação do projeto.

Assinale a alternativa que define o que vem a ser um Service Level Agreement (SLA, ou Acordo de Prestação de Serviço).

a) O SLA nada mais é que um acordo, o qual, normalmente, vai anexo ao contrato, em que se tem definidas as principais entregas e os seus indicadores que caracterizam que determinados objetivos foram atingidos, permitindo tangibilizar de forma clara o que foi acordado entre as partes no contrato, definindo um modelo de medição bastante preciso e transparente entre as partes envolvidas.

b) O SLA é uma medida jurídica.

c) O SLA é uma medida financeira.

d) O SLA não é destinado à medição.

e) O SLA só pode ser usado em projetos e contratos de TI.

Referências

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria Empresarial**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HOLTZ, Herman. **Como se tornar um consultor independente de sucesso**. 2. ed. São Paulo: Ediouro, 1997.

NEWTON, Richard. **The Management Consultant: Mastering the Art of Consultancy**. 2. ed. London: Mc Graw Financial Times Series, 2010.

RAISEL, Ethan M. **The Mc Kinsey Way**. 7. ed. New York: Mc Graw Hill, 2004.

RAISEL, Ethan M.; FRIGA, Paul N. **The McKinsey Mind: Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm**. 10. ed. New York: Mc Graw Hill, 2013.

O consultor de segurança e sua carreira

Convite ao estudo

Na era do conhecimento, cada vez mais a carreira de consultor tem sido divulgada, já que ela está intimamente ligada ao conhecimento, e as empresas demandam cada vez mais novos conhecimentos, técnicas, metodologias, etc. Nesta seção, abordaremos a carreira do consultor, os tipos e as possibilidades e as atividades desenvolvidas, entendendo sua carreira e estando apto a identificar os atributos necessários para este perfil, demonstrando também capacidade de síntese nas propostas de solução de problemas. Com isso, pode-se chegar a um Plano de Desenvolvimento Individual de Carreira do Consultor de Segurança.

Você terá a oportunidade de conhecer o nosso personagem Antônio João. Trata-se de um profissional que, ao longo do tempo, construiu uma sólida formação em áreas de gestão, e que durante os últimos 10 anos tem atuado fortemente na área de consultoria em serviços, mais especificamente no setor de segurança. Ocorre que a transição entre o trabalho desenvolvido anteriormente em empresas do setor o credenciou, em um determinado momento de sua vida, empreender. Claro que esta decisão em trabalhar “por conta própria” e, principalmente, oferecer serviços em consultoria em segurança de maneira geral o deixou muito inseguro, pois, afinal, a grande dúvida era: como forma-se um consultor para atuar junto ao meio empresarial? Ao externar uma série de preocupações com você, o nosso personagem deixou transparecer que, apesar de toda a sua experiência em gestão nas empresas, faltava-lhe o direcionamento, o que exigiu de você a responsabilidade de orientá-lo sobre esta nova porta

que se abriu, no que se refere à atividade de consultoria em segurança. Neste contexto, algumas questões permearão as atividades desta unidade, tais como: o que de fato seria necessário adquirir, enquanto conhecimento, para atuar como consultor? Quais segmentos poderiam ser explorados em tais trabalhos em consultoria? Quais aspectos comerciais podem e devem ser explorados neste tipo de trabalho? E qual é o perfil profissional para aqueles que buscam atuar nesta área?

Veja que são muitas perguntas e um grande desafio. Então, preparado? Bons estudos!

Seção 4.1

Carreira do consultor

Diálogo aberto

Prezado aluno, na seção anterior, vimos como estabelecer um vínculo formal com o cliente por meio de um contrato e de um Acordo de Prestação de Serviços, também conhecido como *Service Level Agreement* (SLA). Nesta seção, apresentaremos os diversos tipos de consultoria e suas principais características.

Durante esta seção, identificaremos as principais diferenças entre os diversos tipos de consultoria e responderemos às seguintes questões:

- Quais são as principais características de cada tipo de consultoria?
- Quais são as principais diferenças de cada tipo de consultoria?
- Quais são as principais possibilidades de carreira em cada tipo de consultoria?

Retomando nosso contexto de aprendizagem, Antônio João, após alguns anos na carreira de consultor independente, ao conversar com um amigo, um consultor bastante conhecido na área em que atua, falou sobre as suas principais dificuldades, tanto no campo comercial como no campo técnico. Inicialmente, decide fazer uma análise mais detalhada para definir uma lista das principais atividades desenvolvidas por um consultor independente e as principais competências necessárias.

Seu amigo sugeriu que ele fizesse um exercício bastante simples, para ter noção de quais habilidades necessitaria no seu dia a dia como consultor. Sugeriu que ele elaborasse uma lista com as suas principais atividades realizadas no seu trabalho como consultor, pois desta forma ele teria uma noção do que precisaria melhorar, e você irá auxiliá-lo na elaboração desta lista. A confecção dela corresponde à solução desta situação-problema.

Para ajudá-lo, você deve imaginar quais são as atividades mais comuns a serem desenvolvidas por um consultor em segurança

patrimonial. Citaremos algumas delas, mas cabe lembrar que tal lista não é exaustiva e podem haver diversas outras atividades, pois elas variam de acordo com o tipo de consultoria a ser desenvolvida, o tipo de cliente a ser atendido, a principal área de especialização do consultor, etc.

Vamos em frente e sedimentar os conhecimentos de mais uma seção? Auxilie Antônio João na concretização desta atividade!

Não pode faltar

No caso específico da consultoria em segurança patrimonial, podemos ter grandes empresas de segurança que possuem uma área de consultoria interna para dar apoio aos seus clientes ou para facilitar o processo de entrada de novos clientes. A vantagem deste processo é que o consultor, neste caso, geralmente, não necessita ter grande habilidade comercial, pois esta necessidade acaba sendo satisfeita pela área comercial da própria empresa. Torna-se uma opção boa para aqueles que querem ingressar em uma carreira de consultor e não possuem habilidades comerciais adequadas.

Uma outra forma é você iniciar sua carreira como consultor independente abrindo a sua própria empresa. Neste caso, terá que estruturar seu próprio negócio. Lembre-se de que consultoria, basicamente, é a venda de conhecimento aplicado na solução de problemas específicos dos clientes.

Independentemente de qual caminho siga, para migrar para a área de consultoria, você deve ter muito claro em mente que esta carreira possui algumas peculiaridades e características.

A primeira é ter a capacidade de escutar o seu cliente pacientemente. Cabe lembrar que nem todos possuem essa característica e querem ir direto para a solução do problema sem terem ouvido o cliente adequadamente. Não raro os clientes sentem-se desprestigiados e/ou ignorados e acabam não contratando os serviços.

A segunda característica é ter uma capacidade grande de entendimento e de solução de problemas, raciocínio crítico e lógica cartesiana. Essa característica ajuda não somente no processo de solução das demandas mas também no processo de argumentação,

que é útil tanto para convencimento dos envolvidos e clientes na adoção das soluções propostas como na argumentação de venda de projetos.

A terceira característica é ter uma capacidade de aprendizado grande. Basicamente, venda de consultoria é a venda de solução de problemas baseada no emprego de metodologia e conhecimento do consultor. É praticamente impossível vender projeto de consultoria de determinada área sem se ter um profundo nível de conhecimento desta área e não se ter metodologias robustas capazes de solucionar tais problemas.

A quarta característica é ter empatia e capacidade de negociação e de vendas. Um projeto de consultoria envolve um número intenso de discussões, argumentações, convencimento e vendas, tanto de ideias quanto do projeto propriamente dito.

Se você intenciona fazer uma mudança de carreira para a área de consultoria, sugiro que faça uma autoanálise para identificar se você possui essas características ou se tem a capacidade de desenvolvê-las, caso contrário, este processo de mudança de carreira pode ser muito mais complexo do que se imagina.



Assimile

Se você possui um perfil mais voltado para a execução, o direcionamento, o controle e o monitoramento, provavelmente, terá um perfil mais adequado para assumir uma função executiva.

Se você possui um perfil mais voltado para o entendimento e para a solução de problemas, gosta de aprender e de desenvolver novas metodologias e tem, ao menos, relativa facilidade em negociar e vender, possuirá mais facilidade em adaptar-se a uma carreira de consultoria.

A carreira de consultor possui algumas possibilidades distintas. Caso você tenha interesse nesta área, mas habilidade comercial não é o seu forte, uma das opções é buscar uma vaga de consultoria interna. Grandes empresas, por vezes, possuem áreas de consultoria interna que possibilitam a chance de se trabalhar nesta atividade sem ter a pressão de vendas de projetos. Além disso, você irá trabalhar em um ambiente de trabalho muito similar ao que você estava habituado

a trabalhar. Basicamente, todos os projetos serão na sua empresa ou em empresas do mesmo grupo ou coligadas.

As principais diferenças entre a carreira de um consultor interno e de um consultor externo estão ligadas à necessidade de venda de projetos e à diversidade de públicos e projetos a serem atendidos.

Enquanto o consultor interno trabalha no mesmo ambiente ou em ambientes relativamente similares em termos de cultura organizacional, um consultor externo é obrigado a trabalhar com clientes de diversos segmentos e projetos com grande nível de variação tanto no que se refere ao tamanho quanto ao tipo de demanda. Isto deve-se à gama de portfólio de clientes que sua empresa atende. As grandes empresas de consultoria costumam ter acesso a grandes projetos e a metodologias bastante robustas. Muitas delas possuem, inclusive, universidades corporativas e são verdadeiras escolas nas carreiras de consultores.

Por outro lado, as grandes empresas de consultoria são muito voltadas a resultados e exercem uma pressão grande para o cumprimento de metas de vendas e outros resultados.

O papel de consultor interno permite que se tenha acesso à carreira de consultor sem um nível de estresse e de pressão tão grande, principalmente na questão referente às metas de vendas de projetos de consultoria.

A principal característica deste tipo de consultoria é que os projetos ocorrerão em ambientes de cultura organizacional com maior similaridade e dentro de um escopo mais restrito. Normalmente, esses tipos de projetos também exigem menos do consultor, e os clientes internos questionam menos as soluções propostas e são mais colaborativos.

Por outro lado, trabalhar como consultor interno antes de ir ao mercado e tentar uma migração de carreira para uma consultoria e se tornar consultor externo pode ser uma excelente opção. Essa opção faz bastante sentido, pois permite que o profissional possa adaptar-se à linguagem de projetos, ao trato com clientes (mesmo que sejam clientes internos) e às diversas metodologias de consultoria existentes no mercado. Ademais, a própria mudança de rotina e de modelo mental pode ser bastante útil para que o profissional possa fazer uma autoavaliação da sua possível mudança de carreira.



Caro aluno, pense, agora, em termos de mudança de carreira, da sua carreira atual para uma carreira em consultoria externa ou para uma carreira de consultoria interna em segurança privada (corporativa). Imagine quais são as principais habilidades que você deveria possuir para ser um bom profissional em cada uma delas.

Você possui as habilidades necessárias para ser um consultor interno ou um consultor externo?

Quais habilidades você acha que precisaria desenvolver mais para cada tipo de consultoria e em que grau?

Qual é a principal habilidade de um consultor?

Há alguma habilidade considerada crítica que você acha que não teria capacidade de desenvolver ou que você não gostaria de ter que desenvolver ou lidar com ela de maneira rotineira ou até mesmo esporádica?

Levando-se em consideração os tipos de consultorias externas e sua classificação, temos como os principais tipos: consultoria de gestão (também conhecida como *Management Consulting*), consultoria de estratégia (também conhecida como *Strategy Consulting*) e consultoria técnica.

As consultorias técnicas são as mais comuns na área de segurança patrimonial. Outro entendimento do mercado é que consultorias técnicas consistem, essencialmente, na aplicação de conhecimento técnico para a solução de problemas em segurança patrimonial. Os exemplos mais comuns em consultoria técnica na área de segurança patrimonial é a demanda por projetos, visando a soluções tecnológicas, tais como instalação de CFTV (Circuito Fechado de TV), instalação de controle de acesso automatizado, etc.

Para este tipo de projeto de consultoria, existe, ainda, grande espaço no mercado devido a alguns fatores. Primeiro, dificilmente, as empresas possuem profissionais tão especializados em seus quadros para conduzir projetos desta natureza e, quando os possui, normalmente, eles estão empenhados em outras atividades ou desenvolvem outras funções concomitantemente e não possuem tempo para uma dedicação exclusiva ao acompanhamento desses projetos.

Segundo, a velocidade de mutação e de lançamento de novas soluções tecnológicas demanda conhecimentos específicos, e os profissionais orgânicos das empresas não têm tempo para estarem em constante atualização sobre essas novas tecnologias. Desta forma, é praticamente impossível dominar o conhecimento dessas novas tecnologias, ao menos, com a mesma velocidade que o mercado as lança.

A dificuldade de se atuar neste tipo de consultoria é a necessidade de se manter em constante atualização sobre as novas soluções tecnológicas para segurança patrimonial que surgem a cada momento. Cabe lembrar que, geralmente, as empresas contratam um serviço de consultoria deste tipo para ter acesso a soluções que elas não conseguiriam implantar sozinhas. Elas suprem esta deficiência de conhecimento com esta contratação.

Logo, o profissional de consultoria deste segmento deve se manter em constante atualização sobre os novos produtos e as novas soluções tecnológicas. Provavelmente, este é o tipo de consultoria mais comum na área de segurança patrimonial. Boa parte das grandes empresas de segurança patrimonial disponibiliza este tipo de serviço.

Os profissionais que trabalharam em empresas, cuja contratação em massa de projetos desta natureza é uma constante, apresentam maior facilidade para migrarem para este tipo de consultoria, pois além de conhecerem as principais dificuldades enfrentadas pelo cliente, também estão habituados a lidar com a constante mudança de tecnologias em suas rotinas. Profissionais com bom conhecimento de tecnologia da informação ou com grande aptidão para trabalhar com estes sistemas também costumam a ter sucesso neste tipo de consultoria.

Outro segmento de consultoria bem comum em segurança patrimonial é ***Outsourcing Consulting (Consultoria para Terceirização)***. São empresas de consultoria que analisam as operações dos clientes e propõem soluções de terceirização de serviços em centros de serviços compartilhados ou com a simples substituição de profissionais orgânicos por profissionais terceirizados.

Note que o principal foco neste tipo de projeto é a redução de

custo não só pela substituição da força de trabalho mas também pela otimização de processos, permitindo o mesmo nível de efetividade com uma quantidade menor de colaboradores. Como no caso anterior, boa parte das grandes empresas de segurança patrimonial também disponibilizam este tipo de serviço.

Neste caso, os profissionais que mais se adaptam a este tipo de projeto são profissionais de empresas que constantemente conduziam fusão com empresas menores e necessitavam absorver suas operações e adequar sua estrutura de segurança patrimonial para o modelo da empresa compradora. Se você, algum dia, foi gestor de segurança patrimonial de alguma empresa que passou por este processo, provavelmente, terá relativa facilidade em adaptar-se a este tipo de consultoria.

Consultorias de **Strategy Consulting (Consultoria em Estratégia)** são aquelas voltadas para auxiliar na definição da estratégia ou no alinhamento estratégico da empresa. São muito raros estes tipos de projetos em segurança patrimonial. Basicamente, este tipo de projeto só é desenvolvido por empresas que possuem uma estratégia fortemente dependente de segurança patrimonial para o seu tipo de negócio e necessitam ter esta componente muito bem alinhada à sua estratégia de negócio. Não é um tipo de demanda muito comum nesta área.



Exemplificando

Como exemplo, poderíamos citar operadores logísticos focados em armazenagem de produtos de alto valor agregado e que possuem grande atratividade no mercado paralelo. Logicamente, neste caso, faz todo sentido a área de segurança patrimonial participar mais de perto na definição da estratégia do negócio. No Brasil, ainda não é comum este tipo de serviço ser ofertado por empresas de segurança ou de consultoria, mas em países como os Estados Unidos este tipo de serviço é mais comum.

Os profissionais que possuem maior aderência para este tipo de consultoria são aqueles que já assumiram ou fizeram parte em nível de gestão em diretorias de segurança corporativa de grandes empresas.

As consultorias de **Management Consulting (Consultoria em Gestão)**

têm como características possuir metodologias, ferramentas e sistemas que são facilmente replicáveis em empresas dos diversos segmentos. Este tipo de consultoria é perfeitamente aplicável em segurança patrimonial, principalmente em decorrência do fato de que esta área é bastante carente em otimização de processos e adoção de melhores práticas de gestão. Controle de indicadores de gestão e operacionais tem se mostrado um grande gargalo nesta área, especialmente o controle de SLA de contratos de segurança patrimonial.

Por vezes, algumas empresas de consultoria de grande porte realizam este tipo de serviço em segurança patrimonial como resposta a uma demanda maior do cliente que pede a revisão dos seus Acordos de Prestação de Serviços em diversas áreas.

Normalmente, profissionais que foram gestores de segurança patrimonial em grandes empresas, principalmente multinacionais, possuem uma boa adaptação para trabalhar neste tipo de consultoria.

Cabe lembrar que não existe nenhum impeditivo para que qualquer profissional venha trabalhar em qualquer tipo de consultoria ligada à área de segurança patrimonial. Contudo, as empresas buscam determinado perfil para os seus quadros. Vale também ressaltar que, quanto mais próximo do perfil for o profissional, menor será o seu esforço para adaptar-se à nova função.



Assimile

Consultoria técnica: voltada para soluções de problemas técnicos, o profissional necessita ter grande conhecimento de soluções tecnológicas. Fácil adaptação para aqueles profissionais que trabalharam em empresas que contratavam muitos projetos tecnológicos de segurança patrimonial

Outsourcing Consulting (Consultoria para Terceirização): voltada para soluções de terceirização de segurança patrimonial, o profissional necessita estar familiarizado com processos de terceirização. Fácil adaptação para aqueles profissionais que trabalharam em empresas que passaram de um sistema de segurança patrimonial orgânico para terceirizado.

Strategy Consulting (Consultoria em Estratégia): voltada para a inserção da segurança patrimonial na estratégia do negócio, o profissional necessita estar familiarizado com planejamento estratégico. Fácil adaptação para aqueles profissionais que trabalharam em empresas

multinacionais de grande porte em nível de direção e onde a segurança patrimonial fosse considerada estratégica para o negócio

Management Consulting (Consultoria em Gestão): voltada para soluções de profissionalização da gestão da segurança patrimonial, o profissional necessita estar familiarizado com processos de gestão. Fácil adaptação para aqueles profissionais que trabalharam em empresas multinacionais de grande porte com forte sistema de gestão.

Você pode decidir por uma transição de carreira para a área de consultoria, mas sendo dono do seu próprio negócio ao invés de ir trabalhar em uma empresa que já desenvolva tal tipo de atividade.

Seguindo esta linha de raciocínio, você não precisa de enormes gastos com estruturas. Lembre-se: estruturas têm custos de manutenção, portanto, quanto maior for a sua estrutura, maior serão os seus custos para mantê-la. Atualmente, tem-se a opção do aluguel de escritórios virtuais, ou seja, você pode alugar salas somente para realizar uma reunião, não necessitando se ter um custo fixo desnecessário. Outra opção são os espaços de *coworking* (espaços de trabalho compartilhado) com custos bastantes convidativos.



Pesquise mais

Com o intuito de facilitar o entendimento do que foi exposto sobre os espaços de trabalho, indicamos alguns sites para pesquisa:

- **Regus.** Exemplo de escritório compartilhado. Disponível em: <<https://www.regus.com.br>>. Acesso em: 16 jan. 2018.
- **WeWork.** Exemplo de escritório compartilhado. Disponível em: <<https://www.wework.com/pt-BR/>>. Acesso em: 16 jan. 2018.
- **Brain.** Exemplo de escritório compartilhado. Disponível em: <<https://brain.club/pt>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

Se você pretende iniciar sua carreira de consultor independente, entenda que o seu principal ativo é o seu conhecimento. Para tal, você deve adotar uma metodologia de trabalho ou desenvolver a sua própria metodologia. Cursos e certificações específicas na sua área de atuação, além de darem suporte técnico, geram reconhecimento para o consultor. Certificações do *Project Management Institute* (PMI)

referentes à gestão de projetos podem ser de grande utilidade prática ao consultor. Na área de segurança patrimonial, as certificações da *American Security International Society* (ASIS) são consideradas bastante úteis também.



Pesquise mais

Com o intuito de facilitar o entendimento do que foi exposto sobre os espaços de trabalho, indicamos alguns sites para pesquisa das certificações:

- **PMI – Project Management Institute.** Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/CertificationsAndCredentials/WhatarePMICertifications.aspx>>. Acesso em: 16 jan. 2018.
- **ASIS – American Security International Society.** Disponível em: <<http://www.asisbrasil.org.br/certificacoes-asis/>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

Para o consultor independente, tão importante quanto o conhecimento e as metodologias é possuir uma vasta rede de relacionamentos que propicie alavancar as vendas de projetos e possuir uma reputação sobre o tema.

Enquanto fazer parte de associações, como a ASIS e o PMI, impulsionam o desenvolvimento desta rede de relacionamento, a participação como palestrante ou painelistas em simpósios e a publicação de artigos especializados e livros aumentam a credibilidade e dão visibilidade para o consultor.

Chegamos ao final da nossa seção. Vamos passar para a solução da nossa problemática apresentada no início.

Sem medo de errar

Na nossa situação-problema, nosso personagem, Antônio João, após alguns anos na carreira de consultor independente, ao conversar com um amigo, um consultor bastante conhecido na área em que atua, falou sobre as suas principais dificuldades, tanto no campo comercial como no campo técnico. Inicialmente, decide fazer uma análise mais detalhada para definir uma lista das principais atividades desenvolvidas por um consultor independente e as principais competências necessárias.

Seu amigo sugeriu que ele fizesse um exercício bastante simples

para ter noção de quais habilidades necessitaria no seu dia a dia como consultor. Sugeriu que ele elaborasse uma lista com as suas principais atividades realizadas no seu trabalho como consultor, pois, desta forma, ele teria uma noção do que precisaria melhorar, e você irá auxiliá-lo na elaboração desta lista. A confecção dela corresponde à solução desta situação-problema.

Para a solução desta situação problema, você deve imaginar quais são as atividades mais comuns a serem desenvolvidas por um consultor em segurança patrimonial. Citaremos algumas delas, mas cabe lembrar que tal lista não é exaustiva e pode haver diversas outras atividades, pois elas variam de acordo com o tipo de consultoria a ser desenvolvida, o tipo de cliente a ser atendido, a principal área de especialização do consultor, etc.

Principais atividades desenvolvidas (consultoria em segurança patrimonial):

- Prospecção de clientes.
- Apresentação comercial.
- Mapeamento de processos.
- Redesenho de processos.
- Gestão de projetos.
- Planejamento comercial.
- Desenvolvimento de metodologia e técnicas de consultoria.
- Emprego de metodologia e técnicas de consultoria.
- Estimativa de cálculo de horas.
- Estimativa de prazos.
- Estimativa de custos.
- Precificação.
- Negociação.

Perceba que esta atividade é fundamental para a entrega do produto desta unidade: Plano de Desenvolvimento Individual. Se você não souber quais atividades você desenvolve como consultor, é impossível definir quais competências essenciais você necessita para cumprir tais atividades. Logo, você não saberá quais competências essenciais você precisará desenvolver.

Lista de competências essenciais

Descrição da situação-problema

Ao terminar a lista, Antônio ficou surpreso com a quantidade e a variedade de atividades que desempenhava como consultor. Para lidar com essa diversidade, ele resolveu fazer uma lista contendo as principais competências essenciais para desempenhar tais atividades. Ajude nosso personagem a confeccionar esta lista.

Resolução da situação-problema

Atividade	Competência essencial
Prospecção de clientes	Raciocínio analítico; ferramentas de busca na internet; ferramentas e metodologias de marketing
Apresentação comercial	Power Point; comunicabilidade
Mapeamento/Redesenho de processos	Mapeamento de processos; fluxogramas
Gestão de projetos	Ferramentas de gestão de projetos
Planejamento comercial	Capacidade de planejamento; raciocínio lógico
Desenvolvimento/Emprego de metodologia e técnicas de consultoria	Raciocínio estruturado; raciocínio cartesiano; ferramentas de gestão de projetos; raciocínio analítico
Negociação	Negociação; empatia
Estimativa de cálculo de horas/prazos	Planilhas Excel; habilidade numérica; MS Project
Estimativa de custos/Precificação	Planilhas Excel; habilidade numérica; técnicas de precificação

Faça valer a pena

1. Em segurança patrimonial, existem diversos tipos de consultoria que podem ser prestados aos clientes e que podem variar de forma bastante significativa. Cada um destes tipos possui características específicas, embora sendo todas destinadas à implementação de soluções em segurança patrimonial. Os principais tipos são: consultoria técnica, consultoria para terceirização, consultoria em estratégia e consultoria em gestão.

Assinale o tipo de consultoria que tem como características ser voltada para soluções de profissionalização da gestão da segurança patrimonial e cujo profissional necessita estar familiarizado com processos de gestão comumente utilizados em empresas multinacionais de grande porte com forte sistema de gestão.

- a) Consultoria técnica.
- b) *Outsourcing Consulting* (consultoria para terceirização).
- c) *Strategy Consulting* (consultoria em estratégia).
- d) *Management Consulting* (consultoria em gestão).
- e) Consultoria de boutique.

2. O consultor interno e o consultor externo realizem diversas atividades similares e necessitam ter diversas competências essenciais também similares para cumprirem suas funções. Contudo, existem várias diferenças em sua forma e em seu ambiente de atuação. Algumas delas são bastante sutis, mas outras são bem significativas quando comparadas entre si.

Com base nas diferenças existentes em consultoria externa e interna, conforme ressaltado no texto acima, assinale a alternativa que define a principal característica de uma consultoria interna.

- a) Os projetos serão bastante variados, tanto no tipo de solução quanto no tipo de cliente.
- b) Os projetos ocorrerão em ambientes de cultura organizacional com maior similaridade e dentro de um escopo mais restrito.
- c) Projetos apresentam soluções voltadas para a melhoria da gestão.
- d) Projetos apresentam soluções voltadas para o alinhamento estratégico.
- e) Projetos apresentam soluções voltadas para a terceirização

3. Diferentemente dos outros tipos de consultores, o consultor independente é um empreendedor e como tal necessita fazer com que o seu negócio dê resultado financeiro positivo, ou seja, lucro. Tendo em

vista esse fato, ele precisa ser capaz de desenvolver algumas habilidades específicas, as quais, por vezes, não são necessárias, ao menos na mesma proporção, para um consultor interno ou consultor de uma grande empresa de consultoria.

Com base na descrição acima, assinale a única habilidade que é especialmente importante para os consultores independentes e que sem ela fica praticamente impossível a permanência no negócio.

- a) Reputação (credibilidade).
- b) Capacidade de solução de problemas.
- c) Raciocínio lógico.
- d) Lógica cartesiana.
- e) Capacidade de análise crítica.

Seção 4.2

Venda de consultoria

Diálogo aberto

Estimado aluno, na seção anterior, apresentamos os diversos tipos de consultoria e suas principais características. Nesta seção, apresentaremos como é definido o mercado no qual iremos atuar, nosso mercado-alvo, sua abordagem e o planejamento das vendas.

Durante esta seção, analisaremos:

- Como se faz para se definir o mercado-alvo?
- Como deve ser feita a abordagem do mercado-alvo?
- Quais são os principais pontos a serem levados em consideração para se confeccionar um plano de vendas?

Levando-se em consideração o nosso contexto de aprendizagem, que visa instrumentalizar nossos alunos com ferramentas para que possam desempenhar atividades de consultoria em segurança patrimonial, nosso personagem, Antônio João, decide, após perceber ao longo deste tempo atuando como consultor independente, que uma atividade crucial para a sua carreira é a capacidade de vender seus serviços. Ele tem percebido que, embora tenha o conhecimento técnico para a resolução dos problemas de seus clientes, sente dificuldade em definir exatamente qual é o seu mercado e quais são os seus produtos, além de uma abordagem comercial.

Isso significa que habilidade em vendas e um bom planejamento comercial são fundamentais. Auxilie Antônio João a elaborar seu plano de vendas para que ele possa obter êxito em sua carreira de consultor. Para tal, recapitularemos os conteúdos que aprendemos sobre definição e abordagem do mercado-alvo e sobre planejamento comercial, que serão fundamentais para a solução da ituação-problema.

Vamos auxiliá-lo a resolver mais uma situação-problema e, ao mesmo tempo, aprimorar nosso entendimento sobre o que foi ensinado!

Estimado estudante, nesta seção, falaremos da estratégia de venda de consultoria. Nesta parte, discorreremos sobre a definição do mercado de consultoria, sua abordagem e a definição de um plano de vendas.

Faremos um encadeamento lógico que nos permitirá ver a nítida ligação entre a definição do mercado, sua abordagem e o planejamento de vendas. Desta forma, faremos uma abordagem do genérico para o específico e da estratégia para a sua aplicação direta.

Introdução à venda de consultoria em segurança

A venda de consultoria reveste-se de algumas peculiaridades devido ao tipo de serviço que é ofertado. Consultoria é aporte de conhecimento para a solução de um problema específico, e venda de consultoria não está entre as tarefas mais fáceis, principalmente, tratando-se de um mercado de segurança em que este tipo de serviço ainda não é considerado algo tão comum. Quanto mais sofisticado o segmento, mais acessível ele é a novas abordagens e a novos serviços. O mesmo ocorre para consultoria. Lamentavelmente, no Brasil, o setor de segurança patrimonial ainda não é um dos mais desenvolvidos em termos de ferramentas de gestão, sendo considerado bastante resistente à contratação de serviços de consultoria.

Diversos fatores influenciam no processo de venda de consultoria. Primeiramente, a empresa tem que ter claro qual o seu produto ou serviço, o qual, por sua vez, deve estar alinhado com a sua capacidade técnica para entregá-lo. Ao longo do tempo, deve-se buscar construir uma reputação em determinado segmento de mercado e ter casos de sucesso em projetos específicos para conseguir ser uma referência de mercado. A indicação de clientes por outros clientes é uma das formas mais efetivas de vendas no mercado de consultoria.

Outro fator bastante importante é ter um correto alinhamento entre a capacidade técnica, os serviços ofertados, o mercado prospectado, o nível de qualidade oferecido e o grau de sofisticação do cliente para perceber este valor, o preço ofertado e o preço que

o mercado está disposto a pagar, seu posicionamento de marca e o preço a ser cobrado, entre outros fatores.

Perceba, estimado aluno, que a venda de consultoria é um processo complexo que se inicia na definição do posicionamento da empresa no mercado, passando pela definição do segmento de mercado a ser abordado até chegar à oferta do serviço e fechamento do contrato.

Tenha em mente que, quanto mais alinhados estiverem os itens citados, mais fácil será o seu processo de vendas e a possibilidade de oferecer e entregar um serviço alinhado com as expectativas do cliente. Por vezes, empresas pequenas de consultoria celebram quando conseguem projetos grandiosos, mas que estão completamente desalinhados com a sua capacidade de entrega e com o nível de expectativa do cliente. Nestes casos, tais projetos acabam por gerar um desgaste enorme da relação fornecedor-cliente e um descrédito na reputação do fornecedor. Em certos casos, vale mais à pena fazer diversos projetos menores do que um exageradamente grande onde não se tem capacidade técnica para atendê-lo.

Uma boa solução para ser capaz de atender demandas maiores é possuir diversas parcerias com outras consultorias que ofereçam serviços complementares aos seus.

Cabe lembrar que devem se estabelecer algumas condições entre as empresas parceiras antes de se começar a prospectar clientes ou enviar propostas, tais como o custo de homem/hora de cada empresa, valor de margens de lucros, percentual de comissões de vendas, etc. Desta forma, evita-se que haja futuro descontentamento entre as partes.

Além das parcerias estabelecidas para a entrega de projetos de consultoria na área de segurança patrimonial, como consultoria especializada em consultoria de gestão de segurança patrimonial e consultoria especializada em segurança eletrônica, existem parcerias tipicamente comerciais. Dentre elas, podemos citar a de empresas de segurança patrimonial e empresas de consultoria em segurança eletrônica. Neste caso, a empresa de segurança patrimonial indica a empresa de consultoria em segurança eletrônica aos seus clientes, que a contrata para fazer projetos de segurança eletrônica. Esta, por sua vez, passa um *fee* (um percentual do valor da venda) em retribuição para a empresa de segurança patrimonial.



Se você não possui grande envergadura para participar de projetos maiores, faça um pool (arranjo) com empresas que ofereçam soluções que possam gerar complementariedade aos seus serviços e que concordem em participar de propostas seguindo condições previamente estabelecidas entre si.

Definição de mercado-alvo

A definição do mercado-alvo é considerada um fator crucial na venda de serviços de consultoria. Tal definição diz respeito a qual mercado a empresa pretende atender e focar seus esforços comerciais e suas ações de marketing. A correta definição do mercado-alvo aliado à definição de um portfólio de serviços adequado e a um preço compatível com os clientes prospectados facilita bastante o processo de vendas.

Para se ter clareza ao se definir o mercado-alvo, deve-se ter bem claro quais são as competências que a empresa possui. Não adianta querer abordar um mercado de varejo para se oferecer projetos de consultoria de implantação de segurança eletrônica se os consultores e gestores da consultoria só possuem experiência em gestão de segurança patrimonial. Neste caso, fica muito mais difícil identificar a real necessidade do cliente e até propor soluções coerentes.

Não é possível se fazer uma definição de mercado-alvo sem antes fazer uma análise bastante minuciosa das *capabilities* (capacidades) e dos recursos que a empresa possui, por isso deve-se fazer uma lista das principais capacidades e recursos que a empresa possui.

Nesta lista, devem constar o conhecimento e as experiências dos consultores nos diversos segmentos, realizando projetos de segurança patrimonial, conhecimento de metodologias em geral, certificações, cursos, vivências em determinadas indústrias, etc.

Após este criterioso levantamento de recursos e capacidades existentes para se fazer um inventário, pode-se olhar para os diversos segmentos de mercado e definir as áreas de interesse a serem levadas em consideração.

Basicamente, deve-se contrastar a demanda dos diversos segmentos de mercado com as nossas capacidades em atendê-los, ou seja, definir quão eficientes somos em oferecer serviços aos quais o mercado está buscando soluções.

Uma das formas mais efetivas de se fazer isso é a utilização de uma Matriz de Relevância. Esta ferramenta consiste em uma matriz com dois eixos: um eixo referente às competências (que posiciona as competências e os recursos que determinada empresa possui) e outro eixo referente ao nível de relevância que aquilo possui para o cliente. Desta forma, conseguimos avaliar quais são as competências que somos bons, quais são as competências que somos deficientes, quais são as competências que nossos clientes valorizam e quais são as competências que eles não veem qualquer valor.

A Matriz de Relevância permite definir em qual mercado somos ou seremos competitivos e no qual os clientes veem valor nos nossos serviços. Essa ferramenta evita com que se gaste muita energia investindo em mercados que a empresa não é competitiva ou desenvolvendo competências que nossos clientes não veem qualquer valor.

Essa matriz serve como um direcionador, dizendo quais competências temos que desenvolver para atender bem a determinado mercado, quais mercados conseguimos atender bem com nossas competências e direcionar nossa energia para o desenvolvimento de produtos/serviços para um mercado específico.



Exemplificando

Segue a Matriz de Relevância para uma unidade de negócio (central de monitoramento) de uma empresa de segurança, na qual são plotadas as competências e o grau de relevância que o mercado atribui a cada uma dessas competências avaliadas, conforme no exemplo que é apresentado a seguir:

Figura 4.1 | Matriz de Relevância (capacidades/recursos)

Matriz de Relevância (capacidades/recursos)										
Competências	Capacidades desnecessárias					Vantagem competitiva				
									C2	C3
									C1	
									C4	
										R1
	Zona de irrelevância					Deficiências críticas				
	Importância estratégica									

Fonte: Grant (2010, p. 144).

Quadro 4.1 | Importância versus Competência

Capacidades/Recursos	Importância	Competência
Capacidade de Gestão da Informação (C1)	9	6
Capacidade de Gestão de Sistemas de Segurança (C2)	9	8
Capacidade de Integração de Sistemas (C3)	10	8
Sistema de Controle de Imagens Integrado (R1)	10	1
Expertise em sistemas de segurança eletrônica (C4)	9	4

Fonte: elaborado pelo autor.

É possível perceber nitidamente quais são as competências críticas que são valorizadas pelo mercado e quais não possuímos e que são consideradas deficiências críticas. A matriz ilustrada na Figura 4.1 foi dividida em 10 segmentos, mas pode utilizar qualquer proporcionalidade e qualquer escala. No exemplo acima, foi focado o mercado de operadores logístico, mas essa metodologia pode ser aplicada a qualquer mercado. Desta forma, fica mais fácil saber em qual mercado devemos focar nossos esforços.

Como você deve ter percebido, após a definição do mercado-alvo, ou seja, ter sido feita a definição do mercado ao qual iremos focar nossas energias e esforços, o próximo passo é a definição da forma de abordagem desse mercado. Cada tipo de mercado, cada tipo de produto/serviço requer um tipo de abordagem diferente.

Uma vez definido o tipo de mercado, podemos identificar o tipo de cliente que iremos focar, o tipo de canal que iremos usar para chegar até o nosso cliente, o tipo de linguagem a ser utilizado, o tipo de apresentação a ser feito e o tipo de linguagem a ser utilizado no site e sua identificação visual, e tudo deve seguir uma lógica de comunicação.

E, logicamente, que os produtos/serviços a serem desenvolvidos e ofertados ao mercado devem estar alinhados com o tipo e o tamanho de cliente prospectado.

É importante entender este alinhamento, pois haverá reflexos no momento de se fazer o plano de vendas, que será a principal entrega desta seção.

Então, vejamos: se definimos que a empresa tem competências (recursos e capacidades) para atuar fazendo projetos na área de segurança eletrônica e que, pelo seu porte, deve concentrar-se no segmento de médias empresas, logo, devemos desenvolver uma abordagem coerente com a definição de mercado-alvo.

Abordagem de mercado

Tendo-se claramente definido o mercado-alvo, podem-se definir os canais para se chegar a ele. No caso do que foi citado, quanto às médias empresas, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) pode ser uma boa opção para se ter acesso a diversas delas. Seguindo este raciocínio, o SEBRAE pode ser considerado um canal, ou seja, uma organização que pode servir de ponte para a empresa poder chegar ao seu cliente final. Para que seja feita uma boa utilização deste canal, seria interessante criar parcerias estratégicas com alguns órgãos ou associações, pois através delas é possível oferecer uma comissão por indicação de cliente, também conhecida no mercado como *success fee* (taxa de sucesso).

A forma de divulgação também deve seguir essa lógica. Não adianta gastar dinheiro de publicidade em veículos de mídia caros com propagandas sofisticadas se o público que se quer atingir não é sofisticado. Por vezes, palestras gratuitas sobre temas de interesse dos nossos clientes em eventos gratuitos conduzidos por associações regionais geram mais resultados.

Outra forma eficiente e barata é colocar constantemente pequenos vídeos à disposição dos clientes no site da empresa, de maneira que gere o hábito de recorrer ao site toda vez que tiver uma dúvida nesta área. Ao longo do tempo, tal procedimento vai criando um processo de fidelização, que pode gerar bons negócios.

Outro ponto bastante importante refere-se aos tipos de produtos/serviços a serem ofertados. Não adianta gastar energia no desenvolvimento de produtos/serviços sofisticados e complexos se o mercado ao qual se está fazendo a abordagem não é assim. Um lançamento desalinhado com a necessidade do mercado significa

um gasto de dinheiro em mídia e de energia na concepção/criação do produto/serviço.

Na realidade, um produto/serviço desenvolvido em desacordo com a demanda do mercado tomará muito tempo não só em seu processo de desenvolvimento mas também depois, durante as diversas tentativas comerciais em se colocar o produto no mercado. Quanto mais tempo se insiste em um produto em desacordo com a demanda e necessidade do mercado, mais causa distanciamento dos clientes existentes e dos potenciais clientes.

Uma das formas de se evitar esse tipo de erro é manter um relacionamento muito próximo do cliente, a fim de poder capturar sua exata necessidade, ou seja, sua demanda da forma mais realista possível. O que o cliente enxerga como valor. Para tal, podem ser feitas pesquisas junto ao mercado antes de iniciar algum esforço para o desenvolvimento de um novo produto/serviço.

Atualmente, ferramentas, como o *Survey Monkey*, são consideradas bastante úteis para se conseguir extrair informações de clientes. As pesquisas devem ser curtas, objetivas e diretas.

Para aumentar a atratividade dos respondentes das pesquisas, pode-se disponibilizar artigos ou e-books, nos quais o seu download só seja autorizado depois que a pessoa responder a uma pesquisa curta.



Pesquise mais

Prezado leitor, com o intuito de facilitar o entendimento do que foi exposto sobre pesquisas on-line, indicamos alguns sites para pesquisa. Sugiro que você navegue pelas páginas dos sites a seguir, a fim de poder verificar não somente a montagem da pesquisa em si, mas entender como funcionam a estrutura e os serviços que você pode ter acesso. Nos sites *Survey Monkey* e *Binds*, você pode simular uma pesquisa. Faça uma pequena pesquisa sobre qualquer tema só para se ter uma ideia.

- **Survey Monkey.** Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com>>. Acesso em: 19 dez. 2017.
- **Binds.** Disponível em: <https://binds.co/?gclid=CjwKCAiAjuPRBRBxEiwAeQ2QPgZRA0ImYby3yOzUkNXjTxdXhi6FYEJkt4w-IQUmZ-guWUFqCK5AdBoChHsQAvD_BwE>. Acesso em: 19 dez. 2017.

- **Vídeo sobre pesquisa de mercado:** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=gwHQYhIpoZA>>. Acesso em: 2 fev. 2018.

Você pode verificar um pouco sobre uma estratégia de comunicação de produto/serviço no site a seguir:

- **Modular Studio:** Disponível em: <<http://modular-studio.com/7-passos-para-definir-uma-estrategia-de-comunicacao-de-sucesso/>>. Acesso em: 2 fev. 2018.

A pesquisa facilitará o correto alinhamento entre a real necessidade do cliente e a definição do produto/serviço a ser oferecido.

Na realidade, mais importante do que a vontade de querer vender o produto é a vontade do cliente de querer comprar o produto/serviço, ou seja, este deve ser concebido de tal maneira que atenda às necessidades do cliente, que o seu preço esteja alinhado com a demanda do mercado e que gere uma percepção de valor favorável no cliente.



Refleta

Pense, agora, em termos de definição de um produto de segurança patrimonial para uma consultoria voltada para média empresa. Como a metodologia de definição de mercado-alvo pode auxiliar a definir a demanda deste tipo de empresa? Como a metodologia pode auxiliar a definir quais características este produto/serviço deveria possuir?

Plano de Vendas de consultoria em segurança

O Plano de Vendas é o documento que faz uma ligação clara entre o posicionamento a ser adotado pela empresa, que foi definido pela área de marketing, com a abordagem e as ações a serem definidas pela área de vendas e praticadas pelos consultores. Enquanto, no Plano de Marketing, temos um enfoque maior na definição da proposta de valor, no mercado-alvo a ser explorado, em ações de divulgação da marca, na definição das parcerias estratégicas, nas análises de tendências do mercado, na análise da concorrência

e em outras ações mais estratégicas, no Plano de Vendas, temos como principal foco auxiliar na definição de metas e operacionalizar as ações para a equipe de vendas. Ele servirá de base também para que se possa coordenar as ações dos times de vendas.

Basicamente, o Plano de Vendas é um plano de ação como outro qualquer e nele deverão constar os seguintes itens principais:

- **Finalidade:** a que se destina, com uma descrição de, no máximo, um parágrafo.
- **Objetivos:** de 3 a 5 objetivos para a equipe de vendas naquele ano.
- **Canal:** define quais são os principais canais que serão utilizados e as principais ações neles.
- **Plano de Ação:** plano de ação propriamente dito. Define quem aborda e foca em qual segmento de mercado; quem deverá cuidar dos clientes de grande porte, os do segmento "X", etc.; qual segmentação será dada e qual a responsabilidade; as metas de vendas; a frequência de visitação; os modelos de relatórios a serem preenchidos; os principais indicadores a serem acompanhados e as informações que deverão ser fornecidas para alimentá-los.
- **Outras:** nesta parte, são colocadas ações específicas e pontuais, mas que são consideradas relevantes para o time de vendas. Dentre elas, podemos citar as ações de lançamento de produtos/serviços, as convenções de vendas, etc.



Assimile

O Plano de Vendas é um documento que orientará o time de vendas na consecução das ações do dia a dia. Ele tem um caráter operativo e orientador e visa disciplinar as ações do time de vendas, para que se tenha um foco bem definido e esforços apontados na mesma direção.

Caro aluno, sedimentaremos os conhecimentos auferidos ao longo desta seção com a solução da nossa situação-problema. Faça este exercício com afinco, pois é a oportunidade que você tem de transformar o conhecimento em aprendizado pela materialização prática do que foi ensinado.

Caro aluno, conforme visto na nossa situação-problema, nosso personagem, Antônio João, necessita da sua ajuda para montar um bom planejamento comercial.

Veremos os principais passos para a montagem de um bom planejamento comercial, para que você possa resolver a situação-problema. Para ficar mais fácil de entender, apresentaremos um planejamento comercial básico de uma microempresa de consultoria de segurança patrimonial.

Planejamento Comercial

Finalidade: o presente documento visa orientar as atividades comerciais da empresa XYZ no ano de 2018.

Objetivos:

- Conduzir ações para aumentar a penetração no segmento fabril de empresas de médio porte com a venda de projetos personalizados de segurança eletrônica para este segmento na região da Grande São Paulo.
- Intensificar a venda de soluções (projetos) padronizadas de segurança eletrônica para pequenos comerciantes na Zona Norte de São Paulo.
- Aumentar a venda e a instalação de kits de segurança eletrônica destinados aos clientes de seguros.

Canal:

- Serão utilizados os Centros das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP) para se fazer a divulgação por meio de palestras semestrais e webinars mensais.
- Será disponibilizado em nossa homepage, uma vez por semana, vídeo de até 10 minutos sobre segurança eletrônica.
- O gerente comercial deverá participar na reunião mensal da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (FECOMERCIO).

Plano de Ação:

Responsabilidades:

- Carteira Indústria (médio porte): Marcelo Brentes.
- Carteira Seguro (comércio médio porte): Arnaldo Lima.
- Carteira Comércio (pequeno porte): Laris Martins.

Metas Carteira:

Tabela 4.1 | Tabela de Metas

Carteira	Foco	Indicador	Meta	Fonte
Indústria	Rentabilidade (lucratividade)	Lucratividade	Aumentar lucratividade em 15%	Relatório de vendas (Salesforce)
Seguro	Crescimento (volume)	Novos contratos	Aumentar quantidade de clientes em 20%	Relatório de vendas (Salesforce)
Comércio	Crescimento (lançamento)	Novos contratos	Atingir 100 contratos ao final do ano	Relatório de vendas (Salesforce)

Fonte: elaborado pelo autor.

- Ações/Rotinas:

Tabela 4.2 | Plano de Ação

Ações	Quem	Pra que	Quando	Onde
Análise de Resultados	Todos (em conjunto)	Análise de resultados de comerciais	Semanalmente (toda segunda às 9h)	Sala de reunião da diretoria
Prospecção	Todos (em conjunto)	Definir de forma precisa quais são os clientes potenciais	Semanalmente (toda segunda às 9h)	Sala de reunião da diretoria
Visitas	Todos (individualmente)	Visitas aos clientes potenciais e atuais	Atingir 100 contratos ao final do ano	Local definido pelo cliente
Relacionamento com o cliente	Todos (individualmente)	Verificar andamento de projetos	Semanalmente (toda sexta pela manhã)	Cliente

Administrativas	Todos (individualmente)	Extração de relatórios de performance	Semanalmente (toda sexta, após as 13h)	<i>Home Office</i>
------------------------	----------------------------	---	--	------------------------

Fonte: elaborado pelo autor.

Outras:

Todos devem estar atentos às ações comerciais realizadas em parceiros estratégicos (SEBRAE, FECOMERCIO, etc.). Essas ações têm precedência sobre as ações definidas no plano de ação.

Avançando na prática

Lista de Ciclo de Venda

Descrição da situação-problema

Robson, um jovem que acaba de entrar para trabalhar em uma consultoria, precisa saber como funciona o processo de venda. Ele precisa pensar como isso funciona na prática, como é o passo a passo. Para tal, ele necessita fazer uma lista com as ações que acha que devem ser tomadas desde a prospecção dos clientes potenciais até o fechamento do contrato. Em outras palavras, para ter clareza, Robson definirá o passo a passo do seu processo desde a prospecção até o fechamento e deverá definir/descrever quais são as atividades feitas em cada fase. Auxilie Robson na elaboração desta atividade.

Resolução da situação-problema

Prospecção: prospecção dos clientes através de análises de mídias e na internet ligadas ao segmento de mercado definido no plano de vendas.

Lista de *prospects*: lista de clientes potenciais baseada na pesquisa realizada anteriormente.

Abordagem inicial: verificação na rede de relacionamentos pessoais ou da empresa algum conhecido na empresa-alvo.

Abordagem: abordagem por telefone, e-mail ou, preferencialmente, por meio de algum conhecido em comum, marcando uma visita técnica ou uma apresentação mais informal.

Agendamento: agendamento de apresentação formal de portfólio de serviços.

Escopo inicial: análise da necessidade apresentada pelo cliente e confecção de *draft* (rascunho) do escopo inicial a ser validado pelo cliente.

Proposta técnica: apresentação de uma proposta técnica baseada no escopo aprovado inicialmente e com a definição do WBS (Estrutura Analítica do Projeto –EAP) e seus principais *deliverables* (entregáveis).

Proposta comercial: validação da proposta técnica com o cliente, precificação da solução proposta e confecção da proposta comercial.

Contrato/Service Level Agreement (SLA – Acordo de Prestação de Serviço): baseado na proposta comercial que foi aprovada pelo cliente, deve-se confeccionar o contrato e o SLA. Lembrando que o SLA deve ser confeccionado levando-se em consideração os entregáveis do projeto. Estes servirão de base para definição dos indicadores do SLA.

Faça valer a pena

1. Por vezes, consultorias de tamanho pequeno possuem imensa dificuldade em pegar contratos maiores devido ao seu tamanho e à falta de profissionais qualificados nas diversas áreas que projetos mais complexos exigem. Muitas vezes, somente as grandes consultorias os possuem em seus quadros.

Analise a alternativa que corresponde a uma das formas que permite que as pequenas consultorias possam suprir a deficiência de falta de profissionais.

- a) Fazer um *pool* com outras consultorias que tenham complementariedade nos seus serviços.
- b) Possuir bons contatos com *headhunters*.
- c) Possuir bons contatos com empresas de *outplacement*.
- d) Possuir uma universidade corporativa.
- e) Possuir convênio com universidades locais.

2. Uma das grandes dificuldades para se definir o mercado-alvo no qual irá atuar é saber exatamente quais são as principais competências que se possui na empresa para poder oferecer serviços com excelência. Por outro lado, essas capacidades e esses serviços necessitam estar alinhados com a demanda do mercado.

Assinale a única alternativa que corresponde à ferramenta que é capaz de identificar as competências que determinada empresa possui e quanto o mercado as valoriza.

- a) Matriz de Riscos.
- b) Matriz de Vulnerabilidades.
- c) Matriz SWOT.
- d) Matriz BCG.
- e) Matriz de Relevância.

3. Todo o esforço de venda deve ser coordenado de maneira que se obtenha o máximo de efetividade. Por outro lado, deve haver um alinhamento entre a estratégia da empresa, sua definição de mercado-alvo e as ações da equipe comercial. Existem vários planos para manter as atividades da empresa coordenada, entre eles, temos o Plano de Vendas.

Assinale a única alternativa que descreve a característica essencial do documento chamado de Plano de Vendas de uma empresa de consultoria de segurança patrimonial.

- a) É um documento de natureza estratégica.
- b) É um documento bianual.
- c) É um documento que orientará o time de vendas na consecução das ações do dia a dia.
- d) É um documento de marketing.
- e) É um documento que orienta as ações estratégicas comerciais.

Seção 4.3

Perfil do consultor de segurança

Diálogo aberto

Prezado aluno, na seção anterior, vimos como posicionar nossa empresa no mercado, definir o nosso mercado-alvo, abordar este mercado e implementar nossa estratégia comercial por meio de um plano de vendas.

Nesta seção, abordaremos temas voltados para a ética do profissional de consultoria, seus conhecimentos necessários para desempenhar bem a sua função, o mapeamento de suas competências essenciais e como desenvolvê-las por meio de um Plano de Desenvolvimento Individual.

Durante esta seção, veremos como identificar estes *gaps* (lacunas) de competências essenciais e como desenvolvê-las de forma adequada.

- O que realmente é importante um consultor de segurança patrimonial saber?
- Como fazer para identificar as principais deficiências na área?
- Como fazer para trabalhar estes pontos de forma efetiva?

Levando em consideração o nosso contexto de aprendizagem, nosso personagem, Antônio João, ao analisar de forma mais detalhada a importância do conhecimento, das habilidades e da aprendizagem em sua carreira, notou que não se trata somente de possuir habilidades cognitivas (*hard skills*), tais como seu conhecimento técnico em sistemas de vigilância, mas que alguns atributos da área afetiva (*soft skills*) também são considerados bastante importantes, tais como comunicabilidade e capacidade de influenciar pessoas, que, hoje, em sua atividade de consultor, tornam-se mais patentes.

Baseado nestas constatações, nosso personagem percebeu que seus profissionais possuíam algumas deficiências. Você, nesta situação-problema, se colocará no lugar do nosso personagem (tendo por base suas competências essenciais) e fazer um mapa de suas competências essenciais para a função de consultor independente. Em outras palavras, definir quais habilidades

cognitivas e afetivas você precisa para desempenhar bem a função de consultor independente e quais você possui muito bem, possui bem, possui razoavelmente, possui muito pouco ou não possui.

Lembre-se de que a solução desta situação-problema será muito útil para a confecção do produto que será entregue ao final de nossa última unidade: um Plano de Desenvolvimento Individual.

Vamos colocar em prática os conhecimentos de mais uma seção? Bons estudos!

Não pode faltar

Caríssimo aluno, após você ter aprendido a como posicionar sua empresa no mercado de consultoria, definir seu mercado-alvo, definir a melhor forma de abordagem deste mercado e ter aprendido a confeccionar um Plano de Vendas para que sua estratégia se torne realidade, agora, nesta seção, falaremos sobre o desenvolvimento do profissional de consultoria de segurança patrimonial em si.

Aprenderemos, primeiramente, sobre a ética na consultoria, e ressaltaremos a importância deste tema para a criação de uma boa reputação e manutenção de um relacionamento saudável junto aos seus clientes.

Ética na consultoria

A ética tem uma ligação com a conduta a ser adotada, com os valores e as condutas alinhadas com a razão e que fazem parte de um senso comum, ou seja, condutas que sejam aceitas de forma ampla em qualquer lugar e sendo entendidas como corretas. A ética está ligada ao senso comum e a uma racionalidade no agir, baseada em valores aceitos por todos. Logo, quando um profissional é reconhecido por agir de forma ética, é porque ele age de acordo com valores bem aceitos nas diversas sociedades e nas diversas situações. Essa conduta, sendo realizada de maneira consistente, ao longo do tempo, gera uma reputação para o profissional.



Assimile

É impossível construir uma marca de sucesso ou ter sucesso profissional de longo prazo se não construir uma reputação adequada para você e para sua empresa. Marca, imagem, reputação e ética têm uma ligação extremamente forte e impossível de ser dissociada.

No caso das empresas, elas tentam materializar isto por meio de códigos de condutas (por vezes chamados de códigos de ética) que determinam as melhores condutas a serem adotadas por seus profissionais quando se deparam com dilemas éticos. Desta forma, estas empresas protegem-se de que seus profissionais realizem ações que possam afetar sua reputação, sua imagem e sua marca.

Vendas de projetos de consultoria são complexas e demoradas. A continuidade de uma empresa de consultoria no negócio implica desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo. Para tal, tornam-se importantes dois fatores primordiais: geração de valor para os seus clientes decorrentes de bons resultados em seus projetos e uma boa reputação construída ao longo dos anos.

Uma boa reputação em consultoria baseia-se, principalmente, em duas coisas: capacidade técnica de entrega e ética no relacionamento com os clientes. Dentre os principais motivos que podem deteriorar a reputação, está o desenvolvimento de um relacionamento com o cliente baseado em fatores artificiais, tais como: presentes pessoais, comissões indevidas, regalias indevidas (pagamento de almoços em restaurantes caros, pagamento de viagens, etc.). Tais condutas fomentam o desenvolvimento de uma ligação pessoal com o comprador do serviço, mas sem nenhum efeito prático de geração de valor para a empresa. Na realidade, a maioria das empresas sérias condena e proíbe tais práticas.

Neste caso, não existe uma forte ligação entre o consultor e a empresa, mas entre ele e quem se beneficiou da prática não ética exercida por ele. Tão logo tal pessoa saia da empresa, perde-se a ligação com a empresa cliente, tendo-se, além disso, desgastado a imagem e corroído a reputação desnecessariamente.

Lembre-se: não se consegue um relacionamento proveitoso de longo prazo entre empresas calcado em favorecimentos pessoais. A única forma de manutenção deste relacionamento é a constante geração genuína de valor para ambas as partes (cliente e fornecedor), baseado nos mais puros preceitos de ética e respeito mútuo. Qualquer forma de se desenvolver relacionamentos diferentes deste é a mais pura perda de tempo, de dinheiro e de energia.

Recomenda-se que toda empresa de consultoria, por menor que seja, possua um código de conduta bem simples e prático, proibindo de maneira bem clara e taxativa tais condutas não éticas.



Para que você possa verificar algumas definições de ética, seguem alguns exemplos de site que podem ser consultados e comparadas as suas definições.

- **Significados.** Disponível em: <<https://www.significados.com.br/etica/>>. Acesso em: 29 dez. 2017.
- **Sua Pesquisa.** Disponível em: <https://www.suapesquisa.com/o_que_e/etica_conceito.htm>. Acesso em: 29 dez. 2017.

Todo consultor necessita ter um nível de conhecimento bastante profundo na área na qual venderá os seus serviços. Ninguém contratará um consultor para trazer as mesmas soluções que já foram aplicadas na empresa e obter os mesmos resultados. Isso até pode acontecer, quando não se tem quantidade de colaboradores para executarem determinado processo, mas é exceção. Na realidade, as pessoas contratam consultoria para trazer soluções para problemas que elas não possuem a resposta, melhorar performance de resultados específicos ou em determinados processos, realizar a implantação de um processo específico com excelência, adequar-se a uma exigência definida em uma nova norma ou legislação, realizar uma análise crítica de determinado processo para encontrar novas soluções ou atingir novos níveis de performance, etc.

Perceba que a contratação de uma consultoria, normalmente, está ligada à solução de um problema ou demanda ou à melhoria de resultados.

Conhecimentos necessário para o consultor de segurança

Por questões óbvias, já expostas, o consultor de segurança patrimonial necessita especializar-se e ter um bom nível de conhecimento em segurança patrimonial. Ele pode especializar-se em soluções tecnológicas, em gestão de segurança patrimonial, em segurança de executivos, em redução de custos de segurança patrimonial (por adoção de soluções tecnológicas, melhorias de processo, terceirização de mão de obra), etc.

Uma das melhores formas de se buscar excelência em determinada área de conhecimento é a obtenção de certificações

internacionais específicas para a referida área. Normalmente, elas são complementares aos cursos que se fazem em determinada área de especialização. Contudo, conferem uma credibilidade muito grande ao profissional, principalmente no caso de certificações de nível internacional conferidas por entidades renomadas na sua área de conhecimento.

Recomenda-se não só dominar o assunto, mas possuir o conhecimento organizado e catalogado, principalmente os projetos já realizados. Estes, se possível, devem ser estruturados em forma de casos para serem apresentados e servirem de referência em projetos similares a serem implantados no futuro.

Existe uma imensa diferença entre possuir conhecimento, possuir conhecimento organizado e possuir conhecimento organizado e catalogado. Outra grande diferença é quando o consultor desenvolve a sua própria metodologia e modelo de trabalho. Se o consultor for especializar-se nas áreas de gestão de segurança patrimonial, ele deve desenvolver uma metodologia para avaliar a situação de custos do seu cliente, a estrutura atual, o passo a passo a ser feito para levantar estas informações, possuir modelos de entrevistas, possuir modelos de indicadores para poder analisar a situação do seu cliente, ter indicadores de referência de gastos com a segurança patrimonial, etc.

Basicamente, o consultor de segurança patrimonial deverá desenvolver conhecimento em uma das áreas que foi citada anteriormente e também ter em mente que tal conhecimento deve estar criteriosamente organizado e acessível ao seu uso e de sua equipe. A facilidade em acessar tal conhecimento terá um impacto demasiadamente grande no gasto de horas para a realização de determinado projeto.

Além das áreas de conhecimento técnicas já citadas (*hard skills*), tais como soluções tecnológicas, gestão de segurança patrimonial, etc., é importante ressaltar a necessidade de o consultor também desenvolver outras áreas e habilidades, como: comunicabilidade, capacidade de gestão de equipes, gestão de projetos, capacidade de negociação, gestão de orçamento, etc.

No caso específico dos consultores independentes, as ferramentas de gestão são ainda mais importantes, pois, além de consultores, eles assumem a função de administradores de seus

negócios e de empreendedores. Nestes casos, tão importante como desenvolver conhecimento técnico, é desenvolver conhecimentos gerenciais, de marketing e comerciais para ser capaz de fazer face aos diversos desafios do negócio. Quando se possuem sócios, pode-se definir as áreas em que cada um deles focará, de acordo com a sua aptidão.



Dica

Verifique as certificações da American Security International Society (ASIS), tais como: *Physical Security Professional* (PSP – (Certificação em Segurança Física de Instalações), *Certified Protection Professional* (CPP – Certificação Genérica em Gestão de Segurança Corporativa) e *Professional Certified Investigator* (PCI – Certificação em Investigações). Disponível em: <<http://www.asisbrasil.org.br/>>. Acesso em: 1º fev. 2018.

Com bem menos relevância, existe como opção às certificações nacionais da Associação Brasileira de Segurança (ABSEG), mas que podem servir como um passo inicial para esta empreitada. Disponível em: <<http://www.abseg.org.br/>>. Acesso em: 1º fev. 2018.

Você deve ter percebido a importância de se ter conhecimento técnico específico para se atuar no mercado de consultoria. Não só conhecimento técnico, mas em diversas outras áreas.

Logicamente, manter-se atualizado e atento às necessidades do mercado, tais como novas metodologias, novas tendências e as constantes mudanças nas demandas do mercado, é uma preocupação constante de cada consultor. Mesmo que você seja consultor de uma grande empresa de consultoria, necessita ficar atento para estar em constante atualização. Embora as empresas forneçam treinamentos constantes, nem sempre eles serão suficientes. Tal fato torna-se mais complexo quando você trabalha como consultor interno em uma empresa de outro segmento qualquer ou como consultor independente. Nestes casos, você precisa ter uma preocupação maior com seu autoaperfeiçoamento.

Mapa de Competências Essenciais

Uma boa maneira de conseguir colocar foco e priorizar de forma adequada os treinamentos é verificar as competências essenciais necessárias para você desempenhar as atividades de consultoria na

sua área e fazer um Mapa de Competências Essenciais.

Para confeccioná-lo, basta verificar a descrição de atividades do cargo de consultor e as *hard skills* (habilidades cognitivas) e as *soft skills* (atributos da área afetiva) necessárias para desempenhar bem a sua função e as diversas atividades inerentes a ela.

Lembre-se de que quanto mais detalhada for sua descrição das atividades, mais precisa será sua definição das competências essenciais para bem desempenhar a função. Por vezes, temos *jobs descriptions* (descritivo de função), os quais, na prática, não correspondem às atividades que são desempenhadas no dia a dia. Tal fato leva a uma distorção enorme e acaba conduzindo pessoas com perfis inadequados para realizarem as funções para as quais não estão qualificadas. E o que é pior: quando for feito o Mapa de Competências Essenciais, que será a base para a definição de um plano de desenvolvimento, chegará a uma conclusão totalmente equivocada das demandas de treinamento a serem aplicadas. Logo, recomenda-se que, antes de confeccionar o mapa, verifique se as atividades constantes no *job description* estão atualizadas e correspondem ao papel desempenhado pelo colaborador.



Exemplificando

Observe o exemplo de um Mapa de Competências Essenciais bastante resumido.

Quadro 4.2 | Mapa de Competências Essenciais

Atividade	Hard Skill	Soft Skill
Mapeamento de processo	Ferramentas de mapeamento e de redesenho de processo	Foco, atenção, concentração, meticulosidade
Análise técnica de sistemas de Circuito Fechado de TV (CFTV)	Tecnologias de monitoramento, infraestrutura de CFTV	Meticulosidade
Desenho de proposta comercial	Desenho de proposta, técnica de precificação	Clareza, organização
Apresentação de proposta comercial	Técnicas de apresentação, Power Point	Comunicabilidade, empatia
Negociação de proposta comercial	Técnicas de Negociação	Comunicabilidade, argumentação, empatia

Fonte: elaborado pelo autor.

Uma vez montado o Mapa de Competências Essenciais, é possível montar o Mapa de *Gap* de Competências Essenciais (Mapa de Deficiências de Competências Essenciais), o qual mostra em quais competências essenciais o colaborador encontra-se deficiente para bem desempenhar a sua função.

Basicamente, de posse do Mapa de Competências Essenciais referente a determinada função, analisa-se o colaborador que a cumpre atualmente e verifica-se o seu grau de desenvolvimento para cada uma das competências essenciais descritas no mapa, assinalando aquelas que estiverem deficientes. O mapa que surge, definindo as competências essenciais deficientes, é o Mapa de *Gap* de Competências Essenciais.

Na realidade, o Mapa de *Gap* de Competências Essenciais é um passo intermediário entre o Mapa de Competências Essenciais e o Plano de Desenvolvimento Individual. Observe, no exemplo a seguir, um Mapa de *Gap* Competências Essenciais bastante resumido, com os *gaps* (competências essenciais deficientes do profissional).



Exemplificando

Quadro 4.3 | Mapa de *Gap* de Competências Essenciais

Atividade	<i>Hard Skill</i>	<i>Soft Skill</i>
Mapeamento de processo	---	Meticulosidade
Análise técnica de sistemas de Circuito Fechado de TV (CFTV)	Infraestrutura de CFTV	Meticulosidade
Desenho de proposta comercial	Técnica de precificação	Clareza
Apresentação de proposta comercial	Técnicas de apresentação	Empatia
Negociação de proposta comercial	Técnicas de Negociação	Empatia

Fonte: elaborado pelo autor.

O Plano de Desenvolvimento Individual nada mais é que o documento que define os treinamentos e as ações a serem executadas para que o colaborador possa desenvolver-se e ser capaz de eliminar os *gaps* (deficiências) definidas no Mapa de *Gap* de

Competências Essenciais. Em outras palavras, o colaborador passa a ter um plano individual, focado e bem direcionado, apontando quais competências essenciais precisa desenvolver e como deve desenvolvê-las de forma bastante pragmática e completamente alinhadas com as demandas da função que ocupa.

Note que tal plano, além de ser completamente individualizado, ele leva em consideração todas as funções desenvolvidas pelo colaborador. Por isso, a importância que o *job description* esteja corretamente atualizado.

Apresentação de Plano de Desenvolvimento Individual

Todo profissional, independentemente de sua área de atuação, deveria possuir um Plano de Desenvolvimento Individual, principalmente para os profissionais de consultoria que necessitam enormemente de conhecimentos específicos no seu dia a dia para bem desempenharem as funções.

Empresas com departamentos de gestão/desenvolvimento de pessoas bem estruturados costumam adotar o uso do Plano de Desenvolvimento Individual em toda a organização e para todas as funções. Para os consultores independentes que não possuem o suporte de um departamento bem estruturado, uma solução é contratar um profissional de *coaching* (desenvolvimento de executivos) para auxiliar a desenhar o seu Plano de Desenvolvimento Individual. Cabe lembrar que, neste caso, é necessário ter uma dose de disciplina a mais para que seja cumprido o plano, haja vista a ausência de uma fiscalização direta sobre o profissional a ser desenvolvido. Neste caso, o *coaching* simplesmente acompanha de forma sutil o desenvolvimento do profissional.



Pesquise mais

Coaching é o processo no qual o profissional é acompanhado de perto por um especialista de RH, focado em desenvolver suas competências essenciais por meio de orientações individualizadas. O *coach* (especialista de RH) analisa as atividades que o profissional necessita realizar, analisa as competências essenciais deficientes neste profissional para realizar tais atividades e traça um Plano de Desenvolvimento Individual.

Na falta de recursos suficientes para se contratar um *coaching* para acompanhar o desenvolvimento profissional ao longo de todo o ano, o que seria uma situação bastante desejável, recomenda-se, ao menos, que tal profissional auxilie na confecção do Mapa de *Gaps* de Competências Essenciais e do Plano de Desenvolvimento Individual.

Na ausência de qualquer recurso para a contratação deste profissional, sugere-se fazer o seu Plano de Desenvolvimento Individual e submeter a algum conhecido da área de desenvolvimento de pessoas para criticá-lo, principalmente no que se refere às atividades para o desenvolvimento de *soft skills* (atributos da área afetiva).



Refleta

Ao montar seu Plano de Desenvolvimento Individual, faça os seguintes questionamentos:

- As atividades definidas no seu *job description* estavam atualizadas?
- As competências essenciais descritas no seu Mapa de Competências Essenciais estão realmente ligadas às atividades descritas?
- O Plano de Desenvolvimento Individual realmente leva em consideração as competências essenciais que devem ser desenvolvidas?

Não esqueça da necessidade de buscar a solução de mais uma situação-problema. Ela é fundamental para o seu processo de aprendizagem e contribuirá para a entrega do seu produto. Bom estudo!

Sem medo de errar

Na nossa situação-problema, nosso personagem, Antônio João, notou que precisava verificar quais competências essenciais eram necessárias para bem desempenhar a função de consultor independente. Diante disso, você deverá auxiliá-lo na definição de quais habilidades cognitivas e afetivas ele precisa para desempenhar bem a função de consultor independente.

Para a solução da nossa situação-problema, é necessário identificar as atividades realizadas pelo nosso personagem como consultor independente. Vamos supor que ele seja um consultor independente de segurança patrimonial especializado em segurança

eletrônica. Para isto, deve-se fazer uma lista com as principais atividades desenvolvidas por ele, conforme segue:

1 – Lista de atividades principais

- Mapeamento de processo.
- Análise técnica de sistemas de Circuito Fechado de TV (CFTV).
- Desenho de proposta comercial.
- Apresentação de proposta comercial.
- Negociação de proposta comercial.

Após identificadas as principais atividades, você deve fazer o Mapa de Competências Essenciais, para isso, coloque-se no lugar do nosso personagem e faça o mapa.

2 – Mapa de Competências Essenciais

Atividade	Hard Skill	Soft Skill
Mapeamento de processo	Ferramentas de mapeamento e de redesenho de processo	Foco, atenção, concentração, meticulosidade
Análise técnica de sistemas de Circuito Fechado de TV (CFTV)	Tecnologias de monitoramento, infraestrutura de CFTV	Meticulosidade
Desenho de proposta comercial	Desenho de proposta, técnica de precificação	Clareza, organização
Apresentação de proposta comercial	Técnicas de apresentação, Power Point	Comunicabilidade, empatia
Negociação de proposta comercial	Técnicas de Negociação	Comunicabilidade, argumentação, empatia

Feito o Mapa de Competências Essenciais, você deve verificar em quais competências essenciais você está mais ou menos deficiente, ou seja, fazer o seu Mapa de *Gaps* de Competências Essenciais. Uma forma simples de fazer isso é retirar do Mapa de Competências Essenciais as competências essenciais que você considera não precisar desenvolver.

3 – Mapa de Gaps de Competências Essenciais

Atividade	Hard Skill	Soft Skill
Mapeamento de processo	OK	Meticulosidade
Análise técnica de sistemas de Circuito Fechado de TV (CFTV)	Infraestrutura de CFTV	Meticulosidade
Desenho de proposta comercial	Técnica de precificação	Clareza
Apresentação de proposta comercial	Técnicas de apresentação	Comunicabilidade
Negociação de proposta comercial	Técnicas de Negociação	Comunicabilidade

Note que você utilizou a lista de atividades do nosso personagem, mas, para confeccionar o Mapa de Competências Essenciais e o Mapa de Gaps de Competências Essenciais, você utilizou como referência as suas competências essenciais e seus gaps para a atividade em questão.

Avançando na prática

Mapa de Gaps de Competências Essenciais de um consultor interno

Descrição da situação-problema

Você quer fazer uma transição para a carreira de consultor interno de segurança patrimonial especializado em redução de custos. Para isso, precisa confeccionar o seu Mapa de Gaps de Competências Essenciais para ter noção do esforço que terá que fazer para essa transição.

Resolução da situação-problema

Para a solução da nossa situação-problema, é necessário identificar as atividades realizadas por um consultor independente, conforme segue:

1 – Lista de atividades principais

- Mapeamento e análise de processo.
- Análise de escalas de serviços.
- Projeto de sistemas de Circuito Fechado de TV (CFTV).
- Desenho de proposta comercial.
- Apresentação de proposta de otimização.
- Negociação de proposta otimização.

Perceba que boa parte das atividades do consultor interno assemelham-se às atividades de um consultor de uma grande empresa de consultoria e de um consultor independente. Faça a comparação com o exercício anterior.

Após identificadas as principais atividades, você pode fazer o Mapa de Competências Essenciais e o Mapa de *Gaps* de Competências Essenciais em um único documento, bastando, para isso, colocar em negrito as competências essenciais a serem desenvolvidas, conforme segue:

2 – Mapa de Gaps de Competências Essenciais

Atividade	<i>Hard Skill</i>	<i>Soft Skill</i>
Mapeamento de processo	Ferramentas de mapeamento e de redesenho de processo	Foco, atenção, concentração, meticulosidade
Análise técnica de escalas de serviço	Técnicas de montagem de escalas de serviço, legislação trabalhista	Meticulosidade , organização, raciocínio lógico
Projeto de sistemas de Circuito Fechado de TV (CFTV)	Análise de rotas de acesso, desenhos técnicos, gestão de projetos	Meticulosidade , raciocínio lógico, comunicabilidade
Desenho de proposta comercial	Desenho de proposta, técnica de precificação	Clareza , organização
Apresentação de proposta comercial	Técnicas de apresentação , Power Point	Comunicabilidade , empatia
Negociação de proposta comercial	Técnicas de Negociação	Comunicabilidade , argumentação, empatia

Faça valer a pena

1. Atualmente, o tema ética vem crescendo de importância no dia a dia das empresas e vem sendo acompanhado de perto pelas áreas de *compliance* (conformidade) delas. Cada vez é menor o nível de tolerância para problemas ligados aos temas éticos. Questões, como o recebimento de brindes e presentes de fornecedores, são proibidas em boa parte das empresas.

Qual é o documento existente nas empresas para regular o comportamento dos colaboradores referentes a temas que envolvem a ética?

- a) Código de conduta.
- b) Código disciplinar.
- c) Regulamento de segurança.
- d) Política de Segurança.
- e) Política de Pessoal.

2. Cada vez mais, as empresas necessitam ter um melhor desenvolvimento de seu capital intelectual de forma pragmática, objetiva e efetiva. Para isso, diversas ferramentas e metodologias têm sido criadas para melhorar o grau de efetividade no desenvolvimento do capital intelectual. Entre elas, o Mapa de *Gaps* de Competências Essenciais.

Assinale a única alternativa que corresponde à finalidade essencial do Mapa de *Gaps* de Competências Essenciais.

- a) Definir as atividades relativas à determinada função.
- b) Definir um plano de capacitação para determinada função.
- c) Definir as competências essenciais de determinada função.
- d) Definir os *gaps* das competências essenciais que o colaborador possui em relação ao que ele necessita para realizar determinada função.
- e) Define o nível de inteligência lógica.

3. Dentre as diversas ferramentas para o desenvolvimento das competências essenciais do colaborador está o Plano de Desenvolvimento Individual, o qual pauta como será feito o seu desenvolvimento, de forma focada e efetiva.

Assinale a alternativa que corresponde às características do Plano de Desenvolvimento Individual.

- a) É feito anualmente, por setores da empresa.
- b) É feito de forma coletiva, bianual e para toda a empresa.
- c) É baseado no Mapa de *Gaps* de Competências Essenciais, somente para desenvolver as *hard skills*.
- d) É baseado no Mapa de *Gaps* de Competências Essenciais, somente para desenvolver as *soft skills*.
- e) É baseado no Mapa de *Gaps* de Competências Essenciais, para desenvolver todas as competências essenciais do colaborador.

Referências

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik **Consultoria Empresarial**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HOLTZ, Herman. **Como se tornar um consultor independente de sucesso**. 2. ed. São Paulo: Ediouro, 1997.

NEWTON, Richard. **The Management Consultant: Mastering the Art of Consultancy**. 2. ed. London: Mc Graw Financial Times Series, 2010.

RAISEL, Ethan M. **The Mc Kinsey Way**. 7. ed. New York: Mc Graw Hill, 2004.

RAISEL, Ethan M.; FRIGA, Paul N. **The McKinsey Mind: Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm**. 10. ed. New York: Mc Graw Hill, 2013.

ISBN 978-85-522-0581-4



9 788552 205814 >