

Alan Weiss, PhD

autêntica  
BUSINESS

# A BÍBLIA *da* CONSULTORIA

Métodos e técnicas  
para montar e expandir um  
negócio de consultoria

## O que as pessoas estão falando sobre *A Bíblia da Consultoria*

“Uma coletânea incrivelmente abrangente de sabedoria sobre os caminhos para se ter sucesso em um negócio de consultoria. Consultores mais experientes poderão tirar dicas valiosas deste livro, e os que estão iniciando a carreira não conseguirão parar de ler.”

*John Zenger, CEO da Zenger Folkman e coautor best-seller de The Extraordinary Leader, The Inspiring Leader, e The Extraordinary Coach* “Alan Weiss é um genial consultor de marketing, que entende o negócio de dentro para fora. Aplique seus anos de experiência e conhecimento para criar o negócio de consultoria dos seus sonhos. Siga as dicas e os conselhos desse *expert* em consultoria, e o sucesso será imediato.”

*Dr. Nido Qubein, President da High Point University e Chairman da Great Harvest Bread Co.*

“Se você é um consultor independente ou gestor de uma firma de consultoria, não pode deixar de ter *A Bíblia da Consultoria* em sua mesa, toda marcada, sublinhada e gasta de tanto usar. É um livro que deveria ser lido por todo consultor.”

*Daniel Burrus, autor de Flash Foresight e Technotrends*

Alan Weiss, PhD

# A BÍBLIA *da* CONSULTORIA

Métodos e técnicas  
para montar e expandir um  
negócio de consultoria

TRADUÇÃO Afonso Celso da Cunha Serra

**autêntica**  
BUSINESS

Copyright © 2011 by Alan Weiss.

Todos os direitos reservados. Tradução publicada mediante licença do editor original John Wiley & Sons, Inc.  
Copyright © 2017 Editora Autêntica Business

Título original: *The Consulting Bible: everything you need to know to create and expand a seven-figure consulting practice*

Todos os direitos reservados pela Editora Autêntica Business. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, seja por meios mecânicos, eletrônicos, seja cópia xerográfica, sem autorização prévia da Editora.

EDITOR *Marcelo Amaral de Moraes* CAPA *Diogo Droschi (sobre imagem de kmlmtz66/Shutterstock)* REVISÃO TÉCNICA *Marcelo*

*Amaral de Moraes* REVISÃO *Lúcia Assumpção* **DIAGRAMAÇÃO**

Guilherme Fagundes

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Weiss, Alan

A Bíblia da consultoria : métodos e técnicas para montar e expandir um negócio de consultoria / Alan Weiss ; tradutor Afonso Celso da Cunha Serra. -- 1. ed. -- São Paulo : Autêntica Business, 2017.

Título original: *The Consulting Bible : everything you need to know to create and expand a seven-figure consulting practice* Bibliografia.

ISBN 978-85-513-0246-0

1. Consultores - Marketing 2. Consultores de negócios 3. Consultoria 4. Gestão de negócios 5. Sucesso nos negócios I. Título.

17-04546 CDD-658.46

Índices para catálogo sistemático:

1. Consultoria : Administração de empresas 658.46

**A AUTÊNTICA BUSINESS É UMA EDITORA DO GRUPO AUTÊNTICA**

**São Paulo**

Av. Paulista, 2.073, Conjunto Nacional, Horsa I 23º andar . Conj. 2301 . Cerqueira César . 01311-940 São Paulo . SP  
Tel.: (55 11) 3034 4468  
[www.grupoautentica.com.br](http://www.grupoautentica.com.br)

**Belo Horizonte** Rua Carlos Turner, 420, Silveira . 31140-520 Belo Horizonte . MG  
Tel.: (55 31) 3465 4500

**Rio de Janeiro** Rua Debret, 23, sala 401

Centro . 20030-080  
Rio de Janeiro . RJ Tel.: (55 21) 3179 1975

*Este livro é dedicado a todos que entraram na profissão, melhorando as condições dos clientes e assim melhorando a vida das pessoas ao seu redor.  
Logo, este livro é dedicado a VOCÊ, e ao seu sucesso.*



## Introdução

Este livro foi concebido e escrito para o consultor independente e para dirigentes das butiques de consultoria. Feito esse esclarecimento, quero deixar claro logo no começo desta Introdução que as estratégias, conceitos, metodologias e experiências aqui descritas são igualmente válidas tanto para o sócio quanto para os profissionais das grandes consultorias. Meu trabalho pioneiro sobre práticas de consultoria, *Consultor de ouro: guia profissional para a construção de uma carreira*, foi lido por mais de meio milhão de pessoas, desde a primeira edição, de 1992.

Portanto, a pergunta lógica é: “Em que este livro será diferente dos anteriores?”.

Este é o meu livro mais abrangente sobre consultoria; ou seja, trata da profissão do começo ao fim, desde quando o profissional começa a trabalhar até quando alcança sucesso milionário, evoluindo de esteroide a estrela. Esta obra será atualizada e revisada sempre que necessário, mas também haverá acréscimos contínuos e orgânicos, por meio do Apêndice Virtual on-line (disponível, a qualquer momento, em <http://summitconsulting.com>). Basta ir à livraria do site, selecionar este livro e clicar em “Apêndice”. O acesso nunca será cobrado, em momento algum.

Minhas ideias mais recentes foram incluídas neste livro, inclusive propriedades intelectuais recentes, como a Accelerant Curve (Curva de Aceleração), de Million Dollar Consultant®; a criação e o papel de posições de liderança intelectual; a expansão da Market Gravity™ Wheel (Roda de Gravidade do Mercado); a Market Value Bell Curve (Curva de Sino do Valor de Mercado); e como tornar-se objeto de interesse (ODI). Evidentemente, tudo isso está incorporado no contexto das condições sociais, tecnológicas e econômicas, assim como das tendências prováveis. Também demonstrarei como alcançar o equilíbrio no sucesso em períodos de volatilidade contínua, *e como criar sua própria volatilidade*.

Finalmente, uma das críticas a meus trabalhos anteriores, a de que mais gosto (e que acho mais engraçada), é de que não explico como tornar-se grande empresa, com empregados, ativos e infraestrutura. Essas críticas são improcedentes.

Sou profissional autônomo. Não tenho pessoal, e minhas margens são de 90%

– fico com o que recebo. Essa é uma Bíblia para levá-lo à terra prometida, onde você é totalmente independente, está sujeito a vitórias e a derrotas, pelas quais será o único responsável. E pode investir no próprio futuro, na profissão e em seu legado, porque está criando a maior de todas as riquezas, seu próprio tempo discricionário, com o qual faz o que quiser, quando quiser. É o também chamado tempo livre. Aqui você encontrará conselhos sobre como montar uma empresa, com base em um de dois modelos de negócio viáveis. Lembre-se, porém, de que você não quer passar 40 anos andando sem rumo pelo deserto até descobrir o modelo perfeito. Você merece alcançar o sucesso no meio do caminho.

Dei a este livro um nome sagrado, porque nossa vocação também é sagrada. Não importa que você seja novato ou experiente. Vou mostrar-lhe como tornar-se brilhante na arte de cativar e de ajudar clientes, de modo a enriquecer sua vida e a vida das pessoas ao seu redor.

Primeiro, contudo e sobretudo, é preciso acreditar.

Alan Weiss  
East Greenwich, RI  
Março de 2011

# SEÇÃO I

## **GÊNESIS: CONSULTORIA COMO PROFISSÃO**

Origens, evolução e requisitos básicos da consultoria bem-sucedida. Algumas realidades são evidentes em si mesmas e são eternas.

## Capítulo 1

### **Origens e evolução: de onde viemos**

## O papel do consultor

Um dia, em pleno pleistoceno, depois da última glaciação, um caçador tentava afiar sua ponta de lança para matar mais rápido os javalis que alimentavam seu clã e para defender-se dos lobos ferozes que comiam seus companheiros. Para tanto, recorreu ao único meio que conhecia, aprendido com o pai – desgastar por abrasão, diligentemente, o gume da arma, arrastando-o numa pedra maior.

Nesse dia, porém, um forasteiro passava pelas imediações, talvez buscando paragens mais amenas, talvez fugindo da própria tribo, na condição de exilado, ou, quem sabe, não seria absurdo, perambulando ao léu, vagando sem rumo. Observando o trabalho do caçador, o estranho ensinou-lhe que a ponta de lança devia ser atritada em rocha mais dura, de modo algum em superfície mais macia, e mostrou-lhe como escolher a pedra certa. Não era qualquer rocha que serviria para essa finalidade. E, de fato, o método proposto pelo estranho funcionou e o caçador confeccionou uma ponta de lança mais aguda e afiada em menos tempo. O forasteiro recebeu os agradecimentos, aceitou alimentos e provisões para a viagem, e foi agraciado com um dente de leão. Prosseguiu, então, jornada afora, bem alimentado e com um talismã.

Nascera a consultoria.

### Evangelho

O papel do consultor é melhorar as condições do cliente.

Talvez não tenha acontecido dessa maneira, mas nada impede que tenha sido assim. A consultoria – como conselho, sugestão, recomendação – sempre foi parte das relações sociais, desde quando os bípedes humanos começaram a viver juntos. O atributo de ser “a mais antiga profissão” tem sido atribuído, indevidamente, a outra carreira, embora há quem diga que a consultoria também tem algo de meretrício quando prestada com segundas intenções ou executada com imperícia.

Nosso trabalho é melhorar as condições do cliente. Os médicos são

consultores, e uma das primeiras coisas que aprendem nas faculdades de medicina é *primum non nocere* (primeiro, não fazer mal), preceito do grego Hipócrates, ainda hoje reiterado, embora nem sempre observado. Quando vamos embora, a condição do cliente deve ser melhor do que a de quando chegamos. Se assim não for, nós fracassamos. (Esse “nós” pode significar que o cliente e o consultor fracassaram, mas, em todo caso, compartilhamos o fracasso.)

Simple assim.

Praticamos a consultoria de *gestão* como consultor independente e como dirigente de pequenas empresas de consultoria, as chamadas butiques de consultoria (ou como consultores e sócios de grandes empresas). E isso não começou quando bichos-preguiças tão grandes quanto árvores vagueavam pelo planeta. Brotou e floresceu durante a vida de muitos de nós e de nossos contemporâneos.

A primeira empresa de consultoria foi a A. D. Little, fundada em 1886, por um professor do MIT. No início, era basicamente uma empresa de pesquisa técnica. A Booz Allen Hamilton, fundada por Edwin G. Booz, da Kellogg School, na Northwestern University, em 1914, foi a primeira a servir a clientes industriais e governamentais. (Só depois do começo da Grande Depressão é que essas consultorias independentes se expandiram, contratando mais profissionais e ampliando o espaço de escritório.)

Muitos, talvez a maioria, dos cronistas da consultoria de *gestão* rastreiam suas origens aos primórdios de Frederick Winslow Taylor, o famoso guru dos estudos de tempos e movimentos, no começo do século passado, que, alegadamente, teria espalhado pelo mercado engenheiros industriais e consultores organizacionais, que mediam e melhoravam a eficiência das fábricas. Dois são os principais equívocos dessa gênese simplista. Primeiro, foi a regulação governamental e as exigências da Segunda Guerra Mundial que propiciaram o advento da consultoria tal como a conhecemos hoje. E, segundo, o taylorismo se baseava numa grande farsa – Taylor manipulava seus números. Ao medir a eficiência de uma atividade (digamos, um operário movimentando carvão com uma pá), Taylor calculava o tamanho da pá, a distância a ser transposta com a ferramenta, a quantidade possível de levantamentos por minuto, e assim por diante. *Ele, contudo, nunca considerou o fator fadiga, inerente a todos os trabalhos físicos.* As pessoas perdem eficiência, quanto mais trabalham. Quando essa falha se tornou evidente, Taylor simplesmente tirou números do nada para ajustar-se à realidade inconveniente. O trabalho dele foi desacreditado ainda enquanto vivia.<sup>1</sup> Só depois da transformação global,

resultante da Segunda Guerra Mundial, a consultoria de gestão atravessou o oceano, dos Estados Unidos para a Europa.

A partir desse início controverso,<sup>2</sup> a consultoria de gestão ostentou crescimento acelerado, primeiramente nos Estados Unidos. A natureza igualitária da democracia americana fomentou a crença de que até as pessoas situadas no topo da hierarquia podiam recorrer a especialistas (ao contrário, digamos, da crença europeia, de que as posições mais elevadas deveriam ser ocupadas por familiares, colegas de escola, membros da nobreza, ou concedidas por ato de autoridade), e que pedir ajuda era demonstração de força e lucidez, em vez de indício de debilidade ou incompetência.<sup>3</sup>

Já antes da guerra, porém, a regulação governamental, na verdade, promoveu a consultoria independente. Ao contrário da mentalidade de oficina de Taylor, a consultoria de gestão focava mais na estrutura organizacional – na burocracia, se você preferir. Os especialistas externos (Fig. 1.1) eram contadores, engenheiros, advogados e outros profissionais que trabalhavam para bancos comerciais, a cujos clientes prestavam consultoria.

Em meados da década de 1930, a legislação do New Deal, como a Glass-Steagall Act, proibiu os bancos de exercer atividades não bancárias, o que os impedia de contratar e remunerar esses especialistas. Os bancos, no entanto, continuaram orientando os clientes a recorrer aos serviços especializados para melhorar a qualidade da gestão e possibilitar o pagamento das dívidas.

Por conseguinte, a consultoria de gestão independente foi impulsionada pela regulação governamental pós-depressão.<sup>4</sup> James McKinsey, por exemplo, cultivava com assiduidade o relacionamento com os bancos, para conquistar os negócios de consultoria que os próprios bancos, até então, ofereciam aos clientes.

A guerra também acarretou grandes transformações demográficas e culturais, mais relevantes para os nossos propósitos, resultantes das migrações do meio rural para o meio urbano, assim como da educação e do treinamento em massa de pessoas que até então jamais haviam desfrutado de tais oportunidades, muito menos com tanta rapidez, além de emprego de mulheres na indústria e no comércio. Depois da guerra, a consultoria de gestão passou a envolver, nitidamente, dois componentes, não mais se limitando à *expertise* específica, de determinado conteúdo, para também abarcar o domínio de processos praticados com maestria e aplicáveis em vários empreendimentos públicos e privados.<sup>5</sup>

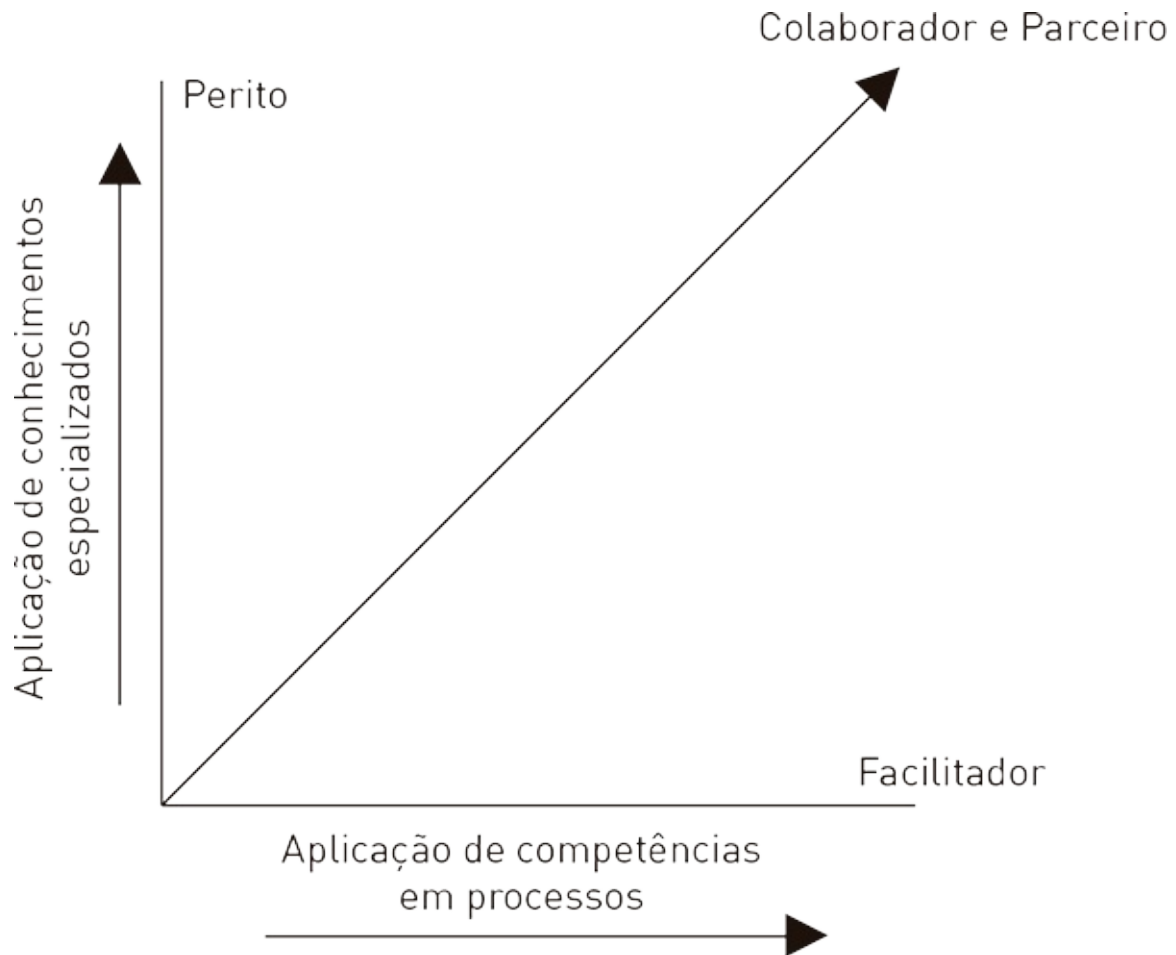
Vê-se a relação entre os dois conteúdos na Fig. 1.1. O consultor que é apenas

especialista em conteúdo (sapatas de freios, controle de tráfego aéreo, erros médicos), sem conhecimento de processos a serem aplicados no cliente, inclusive com transferência de tecnologia, atua mais como *perito*, a exemplo dos que depõem em processos judiciais. Sua *expertise* é procurada em áreas específicas, por tempo limitado. Se não houvesse sapatas de freios ou controle de tráfego, o consultor seria irrelevante.

O eixo horizontal denota a habilidade de aplicar processos a situações reais e de transferi-los aos clientes. Se isso é tudo, e não há, em absoluto, *expertise* de conteúdo, temos, então, o equivalente a um *facilitador*, que conduz reuniões e evita desordens, mas não oferece capital ou propriedade intelectual. O eixo horizontal, porém, complementa o domínio de processos com a *expertise* de conteúdo. A resultante dos dois eixos é a diagonal.

Sugiro que a diagonal representa o poder em consultoria: o consultor que aplica e transfere o domínio de processos, mas que também maneja com extrema destreza a *expertise* de conteúdo. Essa pessoa se torna colaborador e parceiro do cliente, e oferece muito mais valor (e cobra honorários muito mais altos) que os colegas, que se encontram nos extremos de um dos eixos, mas não de ambos.

Fenômenos recentes são o deslocamento de empresas tradicionais de auditoria e contabilidade para a consultoria de gestão mais generalizada. A confiança de que eram depositários ao lidar com as finanças da empresa foi transferida para outras áreas de atividade, ainda que com resultados mistos – a mentalidade de auditoria resultou na prática de faturamento por tempo consumido, que analisarei com mais profundidade mais adiante, concluindo tratar-se de prática insensata, antiética e imperdoável.



**Figura 1.1** – Relações entre habilidades e conteúdo

Finalmente, lembre-se de que a IBM extrai a maior parte de seus lucros não do hardware nem do software, mas de suas operações de consultoria. Isso diz muito sobre o futuro. Ninguém conhece realmente a receita total da prática de consultoria de gestão. Estimo, porém, que, em âmbito global, é superior a US\$ 400 bilhões.

### **Necessidades contínuas**

Concluimos que nosso papel é melhorar as condições do cliente. O cliente é a pessoa que autoriza o pagamento de nossos honorários, com seu próprio orçamento. Chamo essa pessoa de *comprador econômico*. O cliente é o comprador, não a organização. O cliente é um ser humano, não uma entidade inanimada.

Eu sei que você prefere incluir a General Electric ou a Boeing como seu cliente. E todos agimos assim. Muito poucos clientes, contudo, têm autoridade

para contratar o consultor em nome de toda a organização, e mesmo os que têm esse poder – CEOs, presidentes de Conselhos – quase sempre nos contratam para ações de escopo limitado. A lealdade do consultor é para com o comprador econômico, a pessoa cuja condição deve ser melhorada. (O consultor só pode renunciar a essa lealdade se descobrir que o comprador está em conflito ético ou legal com a organização.)

“Necessidade” para o comprador se manifesta em três sabores:

1 - *Necessidades preexistentes* – são necessidades primordiais, tradicionais e legítimas, hoje e amanhã, abrangendo áreas como relações com clientes, expansão de mercados, estratégia, solução de conflitos, inovação, e assim por diante. Até os faraós tinham necessidade de formar equipes, mas optavam por atendê-las com a metodologia do chicote.

2 - *Necessidades criadas* – todos os clientes sabem o que *querem*, mas pouco sabem do que *precisam*. Ninguém sabia que precisava de um dispositivo para prender na cintura, conectado a fone de ouvidos, para tocar música, mas Akio Morita, da Sony, criou a necessidade com o Walkman (apesar das recomendações internas em contrário, para não se precipitar, porque ninguém queria aquilo). Esse foi o avô do iPhone, um dos produtos de consumo mais populares da história. Quando se vê um pedido de proposta (PDP), que é realmente uma alternativa predeterminada (“Estamos procurando um workshop de treinamento de liderança, com duração de três dias, que inclua estudo de casos...”), trata-se, de fato, de uma alternativa arbitrária, criada por pessoas que sabem o que *querem*, mas, provavelmente, não sabem do que *precisam*. (Será a deficiência de liderança, na verdade, resultado de atitudes negativas, não de habilidades insuficientes?)

3 - *Necessidades antecipadas* – globalização, aumento da volatilidade, mudança nos costumes sociais, avanços tecnológicos, e outras ondas de mudança devem capacitar qualquer consultor a prever necessidades futuras para os clientes, tais como a de gerenciar equipes remotas, cujos membros nunca se veem uns aos outros, de terceirizar alguns serviços, de incorporar outros, e de criar novos níveis de segurança interna para os computadores.

## Evangelho

Todos os clientes sabem o que querem (desejos). Poucos sabem do que precisam (necessidades). Essa diferença é o valor agregado pelo consultor.

Vê-se na Fig. 1.2 que a distância de valor do consultor é a diferença entre o que os clientes dizem que querem e o que o consultor demonstra ser de fato necessário. Geralmente se chega a esse resultado simplesmente fazendo essa pergunta complexa: “Por quê?”.

“Queremos um programa de treinamento de liderança. Pode você desenvolver esse programa?”

“Sim, mas por que você quer isso?”

“Depois que as pessoas chegam a gerente distrital, nossa rotatividade de pessoal sobe muito. É óbvio que os ocupantes não estão preparados para o exercício da função.”

“Essa é uma possibilidade. Mas as viagens frequentes, as pressões da administração e o manejo das exigências administrativas também podem ser fonte de forte estresse e insatisfação, certo?”

“É verdade.”

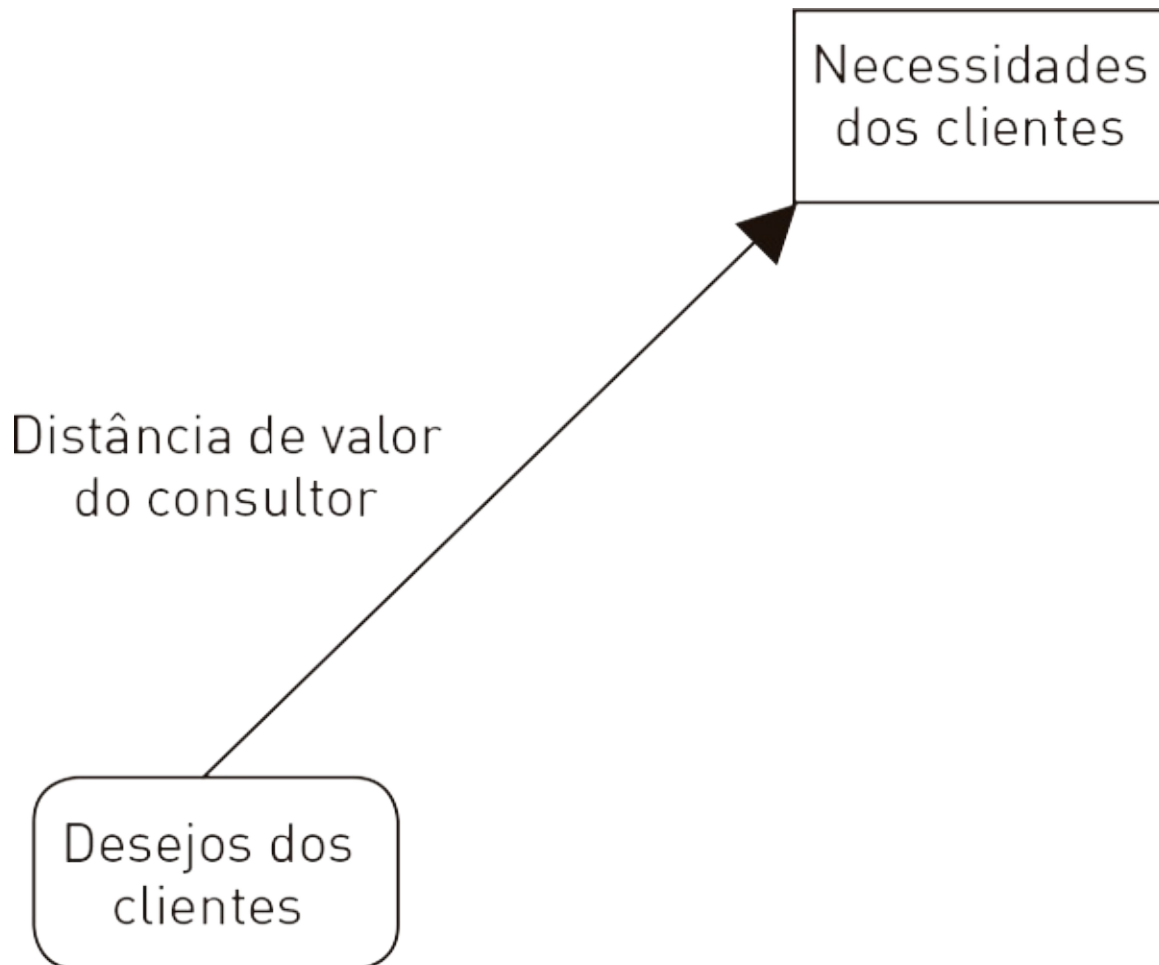
“Não deveríamos, então, investigar as verdadeiras razões e formular respostas adequadas? O treinamento em si talvez não contribua muito.”

Uma das principais falhas dos consultores malsucedidos é *aceitarem os desejos dos clientes como se fossem necessidades reais*. As necessidades reais quase sempre se situam além e acima dos desejos expressos. Caso você atenda aos desejos do cliente, sem questionamento (situação em que não há distância de valor), ou os satisfaz apenas em parte (situação em que a distância de valor é

pequena), seu valor como consultor não é muito grande.

Se, porém, você demonstra ao cliente que é preciso atacar as verdadeiras causas do problema (necessidades reais), torna-se possível ampliar o projeto, encantar o cliente, e, o que não é nada surpreendente, cobrar honorários mais altos.

Esse conceito de necessidade é crucial para o sucesso da consultoria. Ninguém, mas ninguém mesmo, quer saber de sua missão, visão ou valores, platitudes alardeadas, monotonamente, em inúmeros sites de consultores:



**Figura 1.2** – Distância de valor

“Acreditamos no mais alto nível de integridade e ética.”

Ah, isso é péssimo, eu estava procurando um consultor antiético.

Suas próprias crenças e valores, assim como a história da empresa, são irrelevantes e por demais entediantes para os compradores. O que os fascina são a própria história, valores e crenças. Quanto mais você oferecer o que é relevante para eles, mais você atrairá a atenção deles. E nunca se esqueça de que os compradores têm dois conjuntos de necessidades: profissionais e pessoais.

Portanto:

- ▶ Nunca aceite o que o cliente diz que quer (mesmo que se refira a “necessidade”). Procure descobrir que condições o levaram a mexer naquela coceira.
- ▶ Sempre busque as necessidades profissionais (por exemplo, equipes autogeridas, que criam interfaces inusitadas, ou integradas, com os clientes, sem duplicação ou confusão), e as necessidades pessoais (por exemplo, quero deixar de atuar como árbitro das equipes entre si e destas com os clientes).

Não importa o seu tipo de consultoria, esses fatos são imutáveis. As várias formas sob as quais se manifestam, no entanto, têm algumas diferenças entre si.

### **Várias formas**

Hoje, todo mundo é consultor. Não há barreiras de entrada, o que é bênção e maldição. Quando escrevi *Consultor de ouro: guia profissional para a construção de uma carreira*, em 1991, descobri que qualquer quiromante no calçadão de Atlantic City deve ser aprovado em mais exames e cumprir mais regulamentos do que qualquer consultor independente. Aposto que isso ainda é verdade hoje, embora ninguém alegue ser quiromante na tentativa de encobrir que está, de fato, no recesso entre empregos, como os atores gostam de dizer.

Quero estabelecer uma diferença nítida:

- ▶ Consultor é alguém que melhora as condições dos clientes, transmitindo-lhes conhecimentos, competências, habilidades, comportamentos, conteúdos, conselhos, experiências e outros fatores singulares, em período predeterminado. O consultor é parceiro do comprador, e ambos especificam os parâmetros dos serviços, de comum acordo. O consultor fornece capital intelectual, geralmente na forma de propriedade intelectual. Os melhores consultores cobram honorários com base no valor agregado (*ad valorem*)
- ▶ O contratado ou subcontratado é alguém que executa trabalho para o comprador, sob a supervisão e a critério deste, atuando como trabalhador temporário, ajudando a executar os trabalhos definidos pelo cliente. O contratado é de fato um trabalhador temporário, e quase sempre é remunerado por unidade de tempo, geralmente por hora. Está no mesmo nível de outros trabalhadores internos. Na maioria dos casos, não contribui com capital intelectual exclusivo, pelo que não está sendo remunerado.

Muitos dos leitores talvez estejam tendo faniquitos ou até deixaram o livro de lado, para tomar umas e outras, que, espero, seja de boa qualidade. Essa, porém, é a minha história, e insisto nela.

Como talvez vocês estejam pensando, muitas pessoas que se autointitulam consultores realmente não o são. Meu palpite esclarecido, com base na experiência dos últimos 25 anos, de boa e má economia, é que apenas a metade dessa gente é consultor de verdade.<sup>6</sup> Se eliminarmos os que se encontram na entressafra de dois empregos, que se apresentam como consultores para manter a dignidade, e os que são de fato subcontratados, sem o DNA de consultor, talvez haja 200 mil consultores nos Estados Unidos, e possivelmente o dobro em todo o mundo.

E acho que só uns 50% deles mantêm estilo de vida razoável, sem outras fontes de renda (o trabalho do cônjuge, o poço de petróleo no quintal, ou a ajuda da tia). Não mais que 20% destes últimos auferem cifras de seis ou sete dígitos. Voltarei a esta história mais adiante.

Também é possível que você já tenha percebido, horrorizado, que talvez 90% das pessoas que se autodenominam consultores de tecnologia da informação (TI) não passam, de fato, de assistentes remunerados, sem os benefícios.

## Evangelho

Se você é mão de obra, sem cérebro, você não é consultor. Você é, provavelmente, um tarefeiro mal pago.

Eu, pessoalmente, atuei como mentor de consultores de TI em todo o mundo, e os ajudei a se tornarem verdadeiros consultores, parceiros de seus compradores, que cobram pelo valor agregado. Trata-se, contudo, de tarefa difícil. Grande parte dos recursos de TI se resume em fazer – escrever programas, consertar defeitos, testar novos relacionamentos. Esses indivíduos não estão contribuindo com o próprio capital intelectual, nem atuando como parceiros ou assessores do executivo de informática ou de tecnologia (que deveria ser seus compradores).

Portanto, na realidade, a oferta mundial de consultores é menor do que se supõe, ao passo que a demanda está em constante crescimento. Em outras palavras, isso significa que seu potencial de incluir-se nos 20% do topo é bastante alto, caso você pelo menos encare a profissão com a diligência de um quiromante.

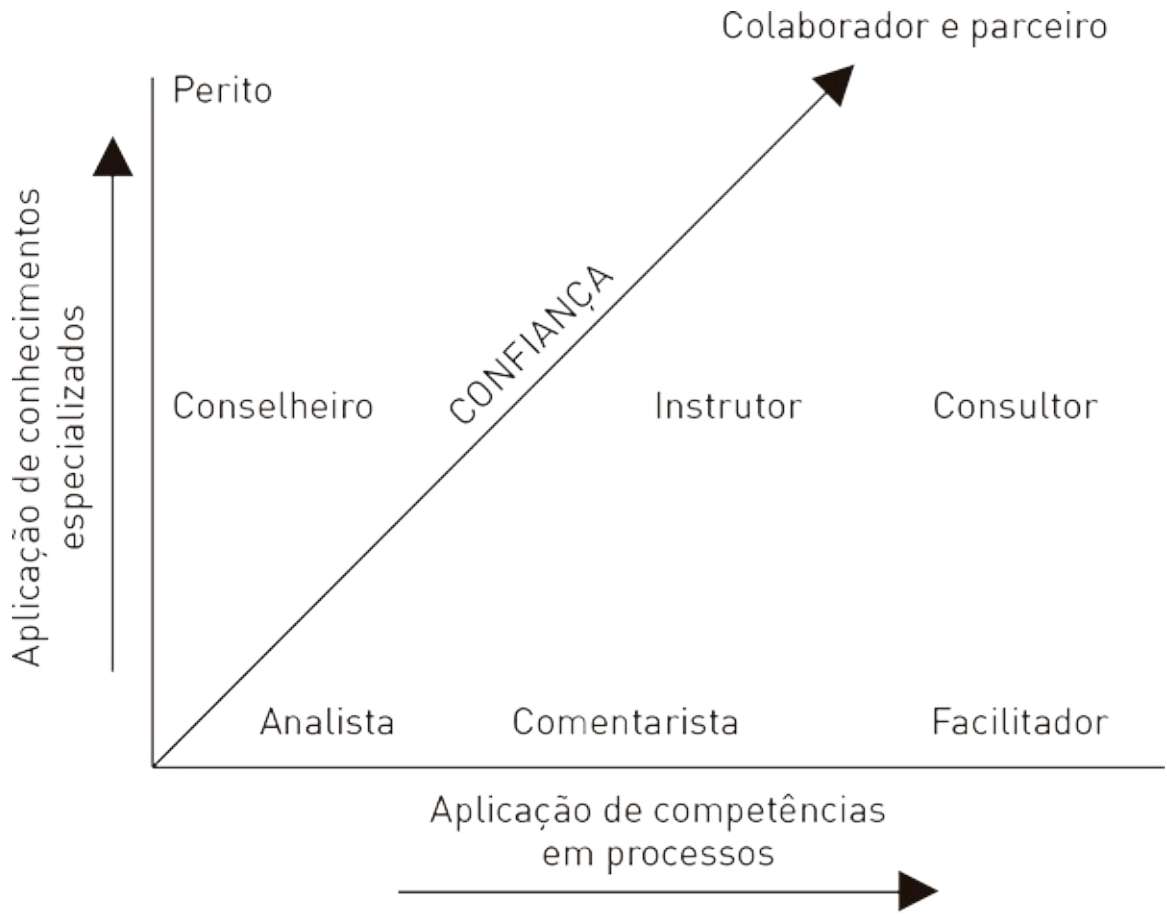
Até que ponto isso é difícil?

Na Fig. 1.3, reapresento um gráfico anterior com mais detalhes.

Já defendi aqui a abordagem diagonal, e, como você verá, ela de fato envolve três fatores, não apenas dois:

- 1 - A extensão em que você oferece conteúdo útil ao cliente.
- 2 - A extensão em que você oferece processos úteis ao cliente.
- 3 - A extensão em que você conquista a confiança do comprador.

*Conteúdo:* O cliente já está imerso em conteúdo, o que, não raro, é problema – eles respiram o próprio ar viciado. (Certa vez, tive de lembrar a executivos da Mercedes-Benz que não lhes faltavam *experts* em automóveis, tão numerosos que tropeçavam uns nos outros, embora estivessem resolvendo os problemas dos clientes.) A capacidade do consultor, porém, de aplicar as melhores práticas do conteúdo com que se envolveu em outros lugares (e o conteúdo não precisa ser idêntico, basta que seja análogo) é extremante valiosa. A extensão em que você avança no eixo vertical depende de sua interação com o cliente, desde ficar sentado em uma sala, sozinho, até a prática informal de relações públicas.



**Figura 1.3** – Conteúdo, processos e confiança

*Processo:* Você pode acrescentar à sua contribuição processos de aplicação universal, com os quais o cliente não esteja familiarizado ou nos quais simplesmente não seja muito bom. A maioria dos clientes que enfatiza muito o conteúdo não é habilidosa nos processos de solução de conflitos, ou de definição de prioridades, ou de formulação de estratégias, pela simples razão de que dedica boa parte do tempo a questões de conteúdo. À medida que você avança no eixo horizontal, mais uma vez você se movimenta dos “bastidores” para o “palco”.

*Confiança:* Este é o fator crítico que o impulsiona para o topo e o converte em parceiro do comprador. As seguintes condições são importantes para desenvolver a confiança com rapidez e eficiência:

- ▶ Apresentar-se por meio de um dos parceiros do comprador.
- ▶ Publicar um livro.
- ▶ Desenvolver modelos exclusivos, com registro de propriedade intelectual.
- ▶ Comportar-se e vestir-se como profissional bem-sucedido.
- ▶ Oferecer valor logo no começo, e reiterá-lo com frequência.

Vamos definir confiança: é a crença genuína de que você está agindo em defesa de meus melhores interesses. Isso significa que aceitarei de bom grado todas as críticas, porque sei que sua intenção é construtiva. Se, porém, não confio em você, desconfiarei até de cumprimentos, receoso de alguma intenção oculta em suas palavras.

A consultoria é multiforme e matizada, como reconhece a sabedoria popular. Rejeito, no entanto, quem usa o título enquanto presta serviços como autônomo e procura emprego em tempo integral. Esse repúdio talvez pareça elitista; consultoria, porém, é uma profissão nobre, para a qual se precisam definir alguns padrões, tarefa a que ninguém parece dedicar-se.

Vejamos como é o sucesso na profissão.

## Exemplos de sucesso

É fácil falar em “galgar novos níveis”, “fazer grande sucesso” e “turbinar a carreira”, mas o que realmente significam essas metáforas? Elas referem-se a mais clientes, mais dinheiro e mais tempo?

Primeiramente, descreverei o que constitui um consultor de sucesso, em termos genéricos. Ele ou ela se caracteriza pelos seguintes atributos:

- ▶ Antecedentes comprovados de contribuir para a melhora das condições dos clientes, durante vários anos.
- ▶ Depoimentos de compradores, por escrito ou em vídeo, atestando resultados específicos produzidos pela consultoria.
- ▶ Trabalho para empresas ou pessoas além de um nicho estreito (e, em última análise, tão amplo quanto possível).
- ▶ Atuação em âmbito nacional e internacional.
- ▶ Agregação de valor por meios remotos ou alternativos, além da presença física.
- ▶ Renda suficiente para sustentar o estilo de vida almejado, assim como para gerar poupança e propiciar o planejamento financeiro adequado.
- ▶ Marca e presença no mercado, garantindo amplo conhecimento de que o consultor atua no mercado e assegurando credibilidade imediata junto aos clientes potenciais.
- ▶ Respeito dos pares e destaque na profissão, levando o consultor a ser reconhecido e citado.
- ▶ Propriedade intelectual, abrangendo canais de distribuição impressos, auditivos, visuais e eletrônicos.
- ▶ Vida pessoal em sincronia com a vida profissional, e tempo livre para a realização contínua dos próprios interesses.

Um dos consultores de que fui mentor, uns oito anos atrás, fazia cerca de meio milhão de dólares por ano, na época, e trabalhava quase sem parar, encaixando-se no estereótipo da “banda de solista”. Hoje, o negócio dele rende

US\$ 2,5 milhões anuais; recorre com regularidade a cinco subcontratados, rejeita negócios que não lhe interessam, tem uma agenda de trabalho de dois anos, e *tira 12 semanas de férias todos os anos*. Nas férias, entre suas atividades típicas, destacam-se nadar entre ilhas caribenhas e fazer excursões personalizadas, com duração de um mês, entre uma dúzia de atrações turísticas mundiais.

Talvez você não precise de renda de um milhão de dólares,<sup>7</sup> nem de três meses de férias, mas isso é só para lhe dar uma ideia. Você deve ser capaz de realizar seus desejos razoáveis na vida, e até superá-los. Se algum dia eu tivesse preparado um plano de negócios ou cultivado, cerca de trinta anos atrás, aspirações ambiciosas, talvez *nunca* tivesse imaginado, nem sonhado que chegaria a essa situação hoje. Nunca.

### Evangelho

Um plano de mercado o empurrará para a frente. Um plano de negócios o matará, porque você pode realizá-lo.

Sucesso significa ter um plano de mercado, em constante evolução, do qual você cuida todos os dias. Como muitos de seus aspectos são passivos, você pode tirar longas férias e ainda contar com o plano de mercado trabalhando para você. O sucesso, porém, nunca significa ter um plano de negócios, porque eles são notoriamente inexatos e se convertem em lamentáveis profecias autorrealizáveis.

Se você planeja aumentar a receita em 20%, ou conquistar quatro novos clientes, ou expandir seu site na internet, é bem possível que você o execute – talvez em detrimento de muito mais! Você não quer aumentar a receita em 20%; você quer maximizar a receita, maximizar a conquista de novos clientes e expandir sua presença na internet (que tal um blog?).

Durante uma entrevista com o então CEO do State Street Bank, para um contrato de US\$

350.000, ele disse: “Aumentamos a receita líquida em 22% ao ano, durante meu mandato, nos últimos cinco anos. Por que precisaríamos de você?”. Nos três segundos seguintes, minhas chances eram de ganhar ou perder um terço de milhão de dólares. Então, respondi-lhe: “Como você sabe que não poderiam ser 34%?”. Ele pensou por alguns segundos, sorriu, e disse: “Você está contratado”.

Voltemos ao refrão tão batido: a verdadeira riqueza é tempo livre. O dinheiro é só o combustível dessa riqueza. Ironicamente, muitos consultores que perseguem o sucesso são como cães que correm atrás de carros. Provavelmente, não alcançarão o carro e, se conseguirem, não saberão o que fazer com o carro. Ainda mais irônico é que muita gente está ocupada fazendo tanto dinheiro que, na verdade, estão corroendo a própria riqueza.

Agora, associe essa premissa a outro princípio – SHBM: Sempre Há um Barco Maior.

O ponto principal não é ter o máximo; é ter o suficiente para realizar os seus propósitos, assumindo que seus propósitos crescerão à medida que você cresce. Família, interesses, filantropia, amigos e outras considerações geralmente demandam mais apoio, à medida que amadurecemos. É natural e previsível.

Quando eu passava as férias em St. Barth, poucos anos atrás, todos os melhores embarcadouros na marina local estavam ocupados: seis iates, que deviam valer US\$ 20 milhões cada, estavam ancorados uns junto aos outros, para-choque com para-choque, como carros no estacionamento de um supermercado. Ao largo, na baía, viam-se dezenas de outros, que não cabiam na

marina.

Sempre há um barco maior. O importante é ser capaz de adquirir o barco certo para você, em determinado momento, e progredir para outros maiores, quando adequados às suas necessidades, jamais para corresponder às expectativas de outras pessoas ou para enfrentar os desafios de seu ego.

Levanto esses atributos e filosofias de sucesso logo no começo, para que você os assimile à medida que aprende os métodos estratégicos e táticos expostos nos próximos capítulos. Esses são os parâmetros genéricos do sucesso, que observei e desfrutei ao longo de décadas na profissão. Os específicos dependerão de seu estilo de vida, de seus interesses e de suas intenções.

Finalmente, a melhor maneira de conquistar o sucesso, sob qualquer critério, na profissão de consultoria é ser generalista, não especialista. O refrão surrado “Especialize-se ou morra” soa como o lema oficial de New Hampshire, Estados Unidos: “Viva com liberdade ou morra” (*Live free or die*).

Meu mote é “Generalize e progrida”. É uma equação simples: Quanto mais clientes potenciais você tiver, mais frequentes serão as suas oportunidades de fechar negócios. Quanto mais atraente você for para mais pessoas, mais você será procurado.

Ao adicionar adjetivos às suas propostas de valor, você passa a estreitar seu campo de atuação até elas caberem numa cabeça de alfinete. Qual destas duas propostas de valor é mais atraente para mais pessoas:

1 - Aceleramos o tempo de fechamento das vendas e reduzimos os custos de aquisição.

2 - Aceleramos o tempo de fechamento das vendas e reduzimos os custos de aquisição de mutuantes hipotecários de médio porte situados na Nova Inglaterra.

A primeira *também* atrairá mutuantes hipotecários de médio porte situados na Nova Inglaterra. A segunda *só* atrairá mutuantes hipotecários de médio porte situados na Nova Inglaterra.

## O futuro

Em geral, tendências e projeções para o futuro são reservadas para o último capítulo do livro. Estou inovando aqui, porque, como você, basicamente, se preparará para o futuro ao longo dos próximos capítulos, talvez seja boa ideia chegarmos a um acordo, antecipadamente, quanto ao que o futuro nos reserva! Conforme observou Sócrates, “Quando não se conhece o porto para onde se veleja, nenhum vento é favorável”.

Assim sendo, como aproveitar os bons ventos e evitar as calmarias?

Quem faz previsões instantâneas, como em um livro, pode enfrentar sérios problemas, pois os acontecimentos podem mudar com muita rapidez. Atenuarei, porém, esse problema de duas maneiras.

Primeiramente, estou oferecendo um apêndice eletrônico (disponível em: <http://summitconsulting.com>), ao qual você terá acesso contínuo para manter-se atualizado. Segundo, focarei não só no preço do ouro e no futuro das energias alternativas, mas também em *processos e sistemas* que influenciarão nossos clientes e, portanto, *nós*, em áreas muito amplas.

### Tendência 1: Restabelecimento da lealdade empresarial

O pêndulo oscilará de volta a mais lealdade entre organizações e empregados. Surgirá um grupo pequeno, mas importante, de não executivos, que será fundamental para atender às necessidades de talento residual. A organização os cativará e os fomentará por meio de generosos sistemas de bônus e pacotes de benefícios. Eles, por seu turno, atuarão como as pessoas do Google e da Apple agem hoje – aliando-se integralmente à organização, gerando ideias e inovações, e ajudando, quando mais não seja, pela simples presença, a recrutar e selecionar mais gente da mesma espécie.

O que isso significa para os consultores: maiores serão as demandas por retenção de pessoal, gestão de pessoas, organização matricial, políticas de remuneração e incentivos, e necessidades correlatas, para a construção de ambientes de trabalho produtivos. Não se trata, em absoluto, de situação inédita. Em vários momentos do passado, empresas como Merck, Hewlett-Packard, Levi Strauss e FedEx exibiram esse perfil.

### Tendência 2: RH transforma-se em incrível função minguante

Os departamentos de recursos humanos (RH) continuarão a encolher. Suas funções transacionais (administração de benefícios, movimentação de pessoal, e

PRÉVIA GRATUITA · OFERTA POR TEMPO LIMITADO

## Você chegou ao fim desta prévia.

Continue lendo "A Bíblia da Consultoria: métodos e téc..."  
e mais de 1 milhão de livros — de graça por 30 dias.

★★★★★ Mais de 1 milhão de leitores já aproveitam

### Com o Kindle Unlimited, sua leitura não tem fim:

- ✓ Leia à vontade — explore mais de 1 milhão de títulos sem pagar por livro.
- ✓ Leve para qualquer lugar — baixe o app gratuito e leia onde e quando quiser.
- ✓ Em qualquer tela — celular, tablet, computador ou Kindle — você escolhe.
- ✓ Grandes autores — best-sellers e novos talentos, inclusive títulos em inglês.

**COMEÇAR MEUS 30 DIAS GRÁTIS**

Cobrança só após o período grátis.

- ✓ Pagamento seguro
- ✓ Acesso imediato
- ✓ Cancele quando quiser

Não precisa ter um Kindle: baixe o app gratuito e comece a ler agora.

Se não quiser ler no aplicativo Kindle, compre o livro [clikando aqui](#).