

RESUMO

Nesta pesquisa, investigamos e analisamos as empresas de consultoria no Brasil e seu papel na divulgação e legitimação de novas idéias e práticas de gestão empresarial. As empresas de consultoria fazem parte do campo do *management*, junto com a mídia de negócios, os gurus empresariais e as escolas de Administração. Participaram do estudo 4 grandes empresas de consultoria. A pesquisa compreendeu 3 frentes: (1) uma investigação sobre o tema junto às publicações acadêmicas e revistas de negócios, (2) entrevistas com sócios e pessoas-chave de grandes empresas de consultoria e (3) análise de projetos típicos implementados por estas empresas. Concluimos que as consultorias vivem dilemas complexos de atuação junto aos clientes. Especulamos ainda que tais organizações constituem elementos de reprodução e adaptação (limitada) de *expertise* estrangeira e são agentes influentes de difusão da cultura do *management*.

PALAVRAS-CHAVE

Cultura do *management*; Empresas de consultoria; *Expertise* gerencial.

ABSTRACT

In this survey, we investigate and analyze the consulting firms in Brazil and its role in the dissemination and legitimization of new ideas and practices in management. Consulting firms are part of the management field, which also comprehends the business media, the management gurus and the business schools. Four big consulting firms participated of this study. The survey included three major activities: (1) an investigation about the theme in scholarly journals and the business media, (2) interviews with partners and key-persons of consulting firms, and (3) analysis of some typical projects implemented by these firms. We concluded that

consultancies experiment complex dilemmas concerning their relationship with clients. We speculate that such organizations reproduce and adapt (in a restrict way) managerial expertise created abroad. They act also as diffusion agents of the management culture.

KEY WORDS

Management culture; Consulting firms; Managerial technology.

SUMÁRIO

I.	Introdução	7
1.	Justificativas.....	9
2.	Objetivos	10
3.	Metodologia	11
3.1.	Pesquisa bibliográfica.....	11
3.2.	Pesquisa de campo.....	12
3.3.	Análise e conclusões.....	15
4.	Estrutura do trabalho	16
II.	Resultados da pesquisa bibliográfica	16
1.	A evolução da indústria de consultoria	16
2.	O período de ascensão	20
3.	O período de crise e a exacerbação das críticas	23
3.1.	A Ernst & Young e o caso <i>Merry-Go-Round</i>	24
3.2.	Confissões de um ex-consultor e críticas no Brasil	25
3.3.	O discurso da redenção e o discurso da crítica.....	27
III.	Resultados da pesquisa de campo	28
1.	Introdução	29
2.	Perfil das empresas.....	29
2.1.	A.T. Kearney	29

2.1.a. A empresa no Brasil.....	29
2.1.b. Modelo de organização	30
2.1.c. Perfil dos profissionais.....	31
2.1.d. Modelo de negócio.....	31
2.1.e. Tecnologias gerenciais e sua adequação.....	33
2.1.f. Processo de realização dos trabalhos	34
2.1.g. Análise de um projeto	35
2.2. PricewaterhouseCoopers	40
2.2.a. A empresa no Brasil.....	40
2.2.b. Modelo de organização	41
2.2.c. Perfil dos profissionais.....	43
2.2.d. Modelo de negócio.....	43
2.2.e. Tecnologias gerenciais e sua adequação.....	44
2.2.f. Processo de execução dos trabalhos.....	45
2.2.g. Análise de um projeto	48
2.3. GV-Consult	51
2.3.a. História da organização.....	51
2.3.b. Modelo de organização	51
2.3.c. Perfil dos profissionais.....	52
2.3.d. Modelo de negócio.....	52

2.3.e. Tecnologias gerenciais e sua adequação	55
2.3.f. Processo de realização dos trabalhos	56
2.3.g. Análise de um projeto	57
2.4. Symnetics	59
2.4.a. História da empresa.....	59
2.4.b. Modelo de organização	60
2.4.c. Perfil dos profissionais.....	60
2.4.d. Modelo de negócio.....	61
2.4.e. Tecnologias gerenciais e sua adequação.....	62
2.4.f. Processo de execução dos trabalhos.....	63
2.4.g. Análise de dois projetos	64
IV. Discussão	71
1. Evolução histórica e contexto atual.....	72
2. Aspectos de destaque.....	74
2.1. A.T. Kearney	74
2.2. PricewaterhouseCoopers	74
2.3. GV-Consult	75
2.4. Symnetics	75
3. A questão da crítica	76
4. Os limites da adaptação de expertise gerencial importada.....	76

5. É possível ser um consultor construtivista?.....	78
6. A natureza do trabalho de consultoria.....	81
7. Consultores e consultorias como agentes de difusão	82
V. Conclusão.....	83
1. Síntese	83
2. Contexto, contradições e a estratégia do possível	84
3. Futuras pesquisas.....	85
VI. Referências e bibliografia complementar	86

POP-MANAGEMENT: **GRANDES EMPRESAS DE CONSULTORIA NO** **BRASIL**

*Thomaz Wood Jr. e Ana Paula Paes de Paula**

I. INTRODUÇÃO

Nos últimos 20 anos, o *management* se organizou e se institucionalizou como um campo prático e de desenvolvimento do conhecimento. Transformou-se também em uma “indústria” emergente e bem sucedida, capaz de orientar e influenciar executivos e empresas em suas decisões e ações. A indústria do *management* é constituída por quatro pilares que se inter-relacionam e se reforçam mutuamente: as escolas de administração, as empresas de consultoria, os “gurus” do management e a mídia de negócios (Micklethwait e Wooldridge, 1997).

Esta indústria vem influenciando a produção e disseminação do conhecimento em Administração e, em paralelo, causando impacto sobre a pesquisa na área. Por este motivo, ela se tornou um objeto de estudo relevante no campo de Estudos Organizacionais.

No entanto, apesar de seus pilares haverem experimentando um notável desenvolvimento nas últimas duas décadas no Brasil, estudos mais sistemáticos sobre esta indústria ainda são escassos. Como o objetivo de suprir esta lacuna,

* Os autores registram seu agradecimento a todos os entrevistados. Estes profissionais, de agenda sempre repleta de compromissos, alocaram tempo precioso para atender os pesquisadores e falaram abertamente de suas idéias e visões sobre a atividade de consultoria.

elaboramos uma linha de pesquisa que pretende investigar e analisar cada um destes pilares no Brasil.

Na primeira parte desta pesquisa, abordamos a literatura popular de gestão no Brasil, examinando as principais revistas e editoras de livros de negócios (Wood Jr. e Paes de Paula, 2002). Constatamos então que esta vem crescendo significativamente em número de publicações, anunciantes e leitores, de modo que hoje exerce grande influência na disseminação e legitimação de novas idéias e práticas gerenciais.

Ainda nesta primeira parte da pesquisa, discutimos a existência de um movimento que está criando novo imaginário organizacional e social: a “cultura do *management*”, um conjunto particular de idéias e pressupostos compartilhados nas empresas e, em larga medida, no tecido social.

Na segunda parte da pesquisa tratamos das escolas de administração, focalizando os *Masters in Business Administration* (MBAs). Para isto, investigamos os principais programas de Mestrado Profissional em Administração (MPA) brasileiros, que são informalmente denominados MBAs.

Verificamos então as discussões em torno dos MBAs é permeada por dois discursos: o discurso da *redenção*, que aponta os MBAs como solução para as aflições dos profissionais e das empresas, e o discurso da *crítica*, que tenta avaliar estes programas de uma forma mais realista. Constatamos ainda que os programas locais variam em termos de propósito e projeto pedagógico, cada um resultando da soma de fatores como história da instituição, influência de modelos externos, demanda dos estudantes e perfil dos professores.

O presente projeto se refere à terceira parte desta pesquisa. Pretende investigar e analisar as empresas de consultoria no Brasil, enfatizando seu papel na produção e

disseminação do conhecimento administrativo. Para isto, pesquisamos algumas grandes empresas de consultoria com atuação local.

Em um levantamento bibliográfico preliminar, constatamos que os estudos específicos sobre o tema ainda são esparsos. Também notamos que, a exemplo do que foi verificado no caso dos MBAs, há um discurso de crítica em desenvolvimento. O número de artigos em revistas e jornais de negócios (ver MacDonald e Paltrow, 1999; Wooldridge, 1997; Anonymous, 1996) e de livros de jornalistas que expressam críticas às atividades de consultoria (Ashford, 1998; O'Shea e Madigan, 1997) cresceu de forma notável recentemente. Da mesma forma, um volume representativo de *cartoons* e anedotas que circulam pela Internet têm consultores como personagens principais (ex.: Adams, 1996).

O que podemos dizer sobre o caso brasileiro? Qual seriam as características deste pilar da indústria do *management* no Brasil? Estaremos também constituindo um discurso de crítica? Esta pesquisa pretende responder a estas perguntas e dar prosseguimento às investigações da linha de pesquisa que iniciamos há cerca de dois anos.

1. JUSTIFICATIVAS

As justificativas para a realização de uma pesquisa sobre as operações das grandes empresas de consultoria no Brasil podem ser resumidas em três pontos:

- *primeiro*, pelo crescimento que estas empresas experimentaram no Brasil na última década, com o aumento de quadros e de projetos;
- *segundo*, pelo impacto que suas atividades tem sobre as empresas; e

- *terceiro*, pelo *glamour* da atividade e sua influência sobre o “imaginário gerencial”.

2. OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é investigar e analisar a atuação das empresas de consultoria no Brasil e seu papel na divulgação e legitimação de novas idéias e práticas de gestão empresarial.

Para realizar esta investigação, focalizamos como objeto de estudo as grandes empresas de consultoria, pois estas desempenham um importante papel na consolidação e disseminação da cultura do *management*.

Esperamos, ao final da pesquisa, ter gerado um retrato da atuação destas empresas no Brasil.

O objetivo geral anteriormente expresso desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

1. levantar e analisar referências sobre o tema em publicações científicas;
2. realizar uma síntese da história recente das grandes empresas de consultoria no Brasil;
3. identificar o foco de atuação e *modus operandi* das grandes empresas de consultoria no Brasil; e
4. realizar uma análise de alguns projetos de consultoria.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi executada em três etapas: (1) pesquisa bibliográfica; (2) pesquisa de campo; e (3) análise e conclusão.

3.1. Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica compreendeu o levantamento, junto às publicações acadêmicas, de artigos sobre a questão estudada.

As principais publicações acadêmicas pesquisadas foram as seguintes:

- *Academy of Management Journal*
- *Academy of Management Review*
- *Administrative Science Quarterly*
- Anais do ENANPAD
- Anais do ENEO
- *Journal of Management Studies*
- *Organization*
- *Organization Science*
- *Organization Studies*

- *Revista de Administração – USP*
- *Revista de Administração Contemporânea*
- *Revista de Administração de Empresas*
- *Studies in Organization, Culture and Society*

As principais publicações de negócios pesquisadas foram as seguintes:

- *The Economist*
- *BusinessWeek*
- *Exame*
- *Você S. A.*

De forma complementar, foi utilizado o banco de dados ABI/Proquest.

O período compreendido pela pesquisa foi 1998-2002 (5 anos). Esta investigação revelou a escassez de referências e trabalhos sobre o tema abordado no domínio nacional e internacional.

3.2. Pesquisa de campo

A pesquisa de campo envolveu entrevistas semi-estruturadas com sócios e pessoas-chave de grandes empresas de consultoria atuando no Brasil. Foram entrevistados dois ou três profissionais de cada empresa. As entrevistas foram gravadas e transcritas seletivamente, com base no roteiro original. A primeira entrevista

envolveu o principal executivo da organização (ou área). A segunda e, eventualmente, a terceira entrevista focaram projetos realizados pela organização.

A escolha das empresas foi baseada em dois critérios: (1) serem grandes empresas, de atuação internacional e, portanto, com acesso à tecnologia gerencial gerada fora do Brasil; e (2) disponibilidade para conceder em entrevistas as informações requeridas para o estudo.

A partir de uma lista preliminar com 8 empresas, definimos 4 que participaram da pesquisa:

- A.T. Kearney
- PricewaterhouseCoopers
- GV-Consult
- Symnetics

As 2 primeiras são grandes empresas internacionais com atuação no Brasil. Correspondem, portanto, ao perfil original pretendido. A GV-Consult foi incluída *a posteriori*, por ser organização de porte relevante e por ser vinculada a uma instituição de ensino. Constitui, por isso, caso particular e valioso para nossos objetivos de pesquisa. A Symnetics foi também incluída *a posteriori*. Apesar de ser uma organização local de médio porte, esta empresa estabeleceu vínculos com instituições internacionais para “transferência de *expertise* gerencial”. Constitui, por isso, também um caso particular e valioso para nossos objetivos de pesquisa.

Os principais tópicos abordados nas entrevistas foram as seguintes:

- breve história da empresa no Brasil

- modelo de organização
- perfil dos profissionais
- modelo de negócio
 - processo de venda de trabalhos
 - mercado-alvo
 - serviços oferecidos
 - visão sobre a demanda do mercado
- forma de introdução de novas tecnologias gerenciais
 - identificação das tecnologias a serem fornecidas
 - adequação ao contexto local
- processo de execução dos trabalhos
 - impacto estimado sobre as empresas
 - principais dificuldades enfrentadas nos projetos
 - taxa de implantação bem sucedida de projetos

Além disso, foi analisado pelo menos um projeto recente e considerado típico em cada empresa. O objetivo foi ilustrar com um caso real a conduta da organização.

A análise de tais projetos foi realizada mediante o seguinte roteiro:

- objetivo do projeto
- custo aproximado
- cronologia e etapas principais
- pessoal envolvido
- principais impactos para a empresa
- principais dificuldades enfrentadas
- tecnologia gerencial empregada
- adaptação da tecnologia ao contexto local e da empresa

3.3. Análise e conclusões

A etapa final de análise e conclusão compreendeu a compilação e análise de dados e a redação deste relatório de pesquisa.

Os aspectos centrais da análise foram os seguintes:

- o desenvolvimento de um quadro geral sobre a atuação das grandes empresas de consultoria no Brasil;
- uma reflexão sobre seu papel na divulgação e legitimação de novas idéias e práticas de gestão empresarial; e
- recomendações para desdobramentos e aprofundamento do estudo do fenômeno.

4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O restante deste relatório está estruturado da seguinte forma:

- na seção II apresentamos os resultados da pesquisa bibliográfica, revelando o desenvolvimento do discurso da crítica;
- na seção III apresentamos os resultados da pesquisa de campo, traçando um perfil das quatro grandes empresas de consultoria pesquisadas;
- na seção IV retomamos e discutimos brevemente os principais pontos assinalados pelos entrevistados. Tratamos ainda de algumas questões relacionadas à adaptação da *expertise* gerencial originada em países estrangeiros no Brasil; e
- na seção V apresentamos uma síntese do trabalho, comentários finais e indicações para futuras pesquisas.

II. RESULTADOS DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção apresentamos os resultados da pesquisa bibliográfica sobre a atividade de consultoria. Além de uma breve descrição histórica da evolução da atividade, mostramos também o “discurso da crítica”, que surgiu há alguns anos na mídia de negócios e nas publicações acadêmicas.

1. A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA DE CONSULTORIA

De acordo com Kipping (2002), a evolução da indústria e das empresas de consultoria está relacionada ao desenvolvimento da prática e da ideologia do *management*. Na visão do autor, no processo de desenvolvimento desta indústria é

possível identificar três gerações, que se destacam pelo foco nos seguintes campos: (1) administração científica, (2) organização e estratégia e (3) tecnologia de informação.

Na última metade do século XIX, a segunda revolução industrial abriu espaço para a administração científica e para o surgimento dos primeiros consultores, que eram então conhecidos como *experts* em eficiência. O mais bem sucedido deles foi Charles Bedaux, um imigrante francês que se estabeleceu em 1916 no meio oeste dos Estados Unidos e difundiu o famoso método de pagamento por resultados (o Sistema Bedaux), criando uma rede de escritórios que se expandiu na Europa e em outras partes do mundo.

Egressos da Bedaux, empresa criada pelo expert, alguns engenheiros fundaram suas próprias empresas de consultoria: Production Engineering (1934), Urwick Orr and Partners (1934) e Personnel Administration (1943). Juntamente com a Bedaux, renomeada para Associated Industrial Consultants em 1938, estas empresas se tornaram conhecidas como Big Four. Em 1956, quando foi fundada a Management Consultants Association, o mercado contava com 800 consultores e movimentava um total de 4 milhões de libras.

Segundo Kipping (2002), na década de 1950 estas empresas de consultoria diversificaram suas atividades: sem perder o foco na melhoria da eficiência, elas sofisticaram os métodos para medir a performance dos trabalhadores. Com isso, a primeira geração de empresas de consultoria cedia espaço para uma nova geração, focada em organização corporativa e em estratégia.

Nesta época, a Arthur D. Little e a Booz Allen & Hamilton, que haviam surgido nos anos 30, também se tornaram empresas bem sucedidas, embora tivessem sido superadas em termos de receitas e prestígio pela McKinsey & Company. Fundada em 1926, esta empresa de consultoria conheceu um rápido crescimento durante as décadas de 1940 e 1950. Em 1937, após a morte de seu fundador, a McKinsey &

Company foi dividida em dois escritórios, que fizeram um acordo de não competir entre si: nascia assim a A.T. Kearney. Em 1963, Bruce Hendersen deixou a Arthur D. Little e fundou o Boston Consulting Group (BCG), que se tornaria famoso por seu foco em estratégia e por suas ferramentas de gestão.

Os anos 80 trouxeram novos desafios, inaugurando a terceira geração das consultorias, que se voltaram para a tecnologia de informação, campo que contribuiriam significativamente para o crescimento dos serviços no setor.

Com foco em serviços de tecnologia de informação emergiam a Cap Gemini, que em 2000 se fundiria com a Ernst & Young, a Computer Sciences Corporation (CSC) e a Eletronic Data Systems (EDS), que em 1995 adquiriu a A.T. Kearney. Seguindo a mesma tendência, a IBM, que sempre atuou no setor de fabricação de *hardware*, também começou a se posicionar como prestadora de serviços de consultoria na área de tecnologia de informação, havendo recentemente adquirido parte das atividades da PriceWaterhouseCoopers (Business Week, 2002).

No final da década de 1990, as líderes mundiais no setor eram (Donadone, 2001): Accenture Consulting, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, Deloitte Consulting, CSC, KMPG, McKinsey & Company, Cap Gemini, Mercer Consulting Group e Arthur Andersen, A.T. Kearney, Towers Perrin, Booz-Allen & Hamilton, IBM Consulting e American Management Systems.

O quadro seguinte mostra de forma sintética a evolução da indústria de consultoria:

Evolução da Indústria de Consultoria

	Tema-chave	Duração do ciclo	Fase de expansão	Principais empresas
Administração Científica	Eficiência dos trabalhadores e da produção	1900-1980	1930-1950	Bedaux, Big Four
Organização e Estratégia	Descentralização e planejamento	1930-	1960-1980	Booz Allen, Mckinsey, A. T. Kearney
Tecnologias de informação	Coordenação interna e externa	1960-	1990-	Big Five, EDS, CSC, Gemini

Adaptado de: Kipping (2002, p.38)

Artigos recentes publicados pela revista britânica *The Economist* (2002a; 2002b) confirmam as interpretações de Kipping, pois apontam o declínio da demanda por projetos de estratégia, com um deslocamento da PriceWaterhouse Coopers, da Ernst & Young e da KPMG para o setor de tecnologias de informação, culminando em vários processos de fusões e aquisições.

Na visão de Kipping (2002), uma questão chave a ser discutida é a dificuldade que as empresas de destaque em uma geração experimentam para adaptar-se a outra geração. Para o autor, a manutenção do *status* de uma consultoria está diretamente relacionada com três fatores:

- primeiro, sua reputação, uma vez que esta serve de mecanismo de controle de qualidade e também é usada pelos clientes como indicador de que a empresa segue os princípios mais modernos do *management*;
- segundo, o *curriculum* dos consultores, que desempenha um importante papel no fortalecimento da credibilidade e da reputação da empresa;

- terceiro, sua organização interna, pois esta pode contribuir para a elaboração de soluções padronizadas, que funcionam como se fossem marcas, servindo como referência para os clientes.

2. O PERÍODO DE ASCENSÃO

Foi a partir de sua terceira geração que a indústria de consultoria conheceu seu maior crescimento, levando o periódico britânico *The Economist* a publicar, na segunda metade da década de 1990, um especial de 22 páginas dedicado integralmente ao tema (ver Wooldridge, 1997). A abertura do artigo sustenta que mesmo nos períodos no qual a economia e os negócios estão em crise, a “indústria do conselho” parece prosperar e crescer a invejáveis taxas de 10% a 30% ao ano.

Segundo Donadone (2001), uma pesquisa da *Consultants News* (2001) e os depoimentos colhidos na sua investigação mostram que de 1996 a 2000 o faturamento das empresas de consultoria saltou de 40 para cerca de 100 bilhões de dólares. No mesmo período o faturamento da Accenture Consulting praticamente dobrou e o da Arthur Andersen e KPMG cresceu cerca de quatro vezes. Em algumas empresas de consultoria, o número de empregados chegou a crescer entre dez vezes, como é o caso da KMPG, que tinha 10700 em 1996 funcionários e passou a ter 100000 em 2000. Com isso, as empresas de consultoria passaram a ser situadas entre os principais recrutadores de mão de obra egressa dos cursos de MBA.

Uma das razões para este crescimento foi ao aumento da demanda por serviços relacionados aos processos de fusões e aquisições no setor privado e de privatização no setor público (Donadone, 2001). Outras razões podem ser associadas à instabilidade do ambiente econômico e suas conseqüências: medo, insegurança e incerteza (Wood Jr., 2001).

A partir dos anos 90, os problemas e desafios enfrentados no mundo empresarial se transformaram em oportunidade de mercado para as empresas de consultoria. A globalização, por exemplo, fez emergir a necessidade de elevar barreiras contra os competidores e expandir as atividades além das fronteiras, aumentando a demanda por “conselhos” estratégicos. A proliferação de modas e modismos como a qualidade total, a reengenharia e o *downsizing* também levou à busca de consultores que pudessem ajudar na implementação dos novos programas e métodos. O *boom* da tecnologia da informação, em especial os sistemas empresariais (*Enterprise Resource Planning – ERP*), desenvolvidos por companhias como *Baan*, *Oracle* e *SAP* também contribuiu para elevar as taxas de contratação.

Seria este crescimento sustentável no longo prazo? Muitos consultores acham que sim. Em primeiro lugar, porque o mundo dos negócios tende a se tornar cada vez mais complexo. Em segundo lugar, porque com a inserção de vários países na trilha da economia de mercado aumenta as possibilidades de crescimento da demanda por serviços profissionais. Em terceiro lugar, porque os consultores aprenderam a se tornar indispensáveis, ou pelo menos a convencer as pessoas que eles assim o são.

Por outro lado, algumas mudanças no setor devem ser consideradas. Em primeiro lugar, os clientes que contratam serviços de consultoria estão se tornando cada vez mais exigentes. Em segundo lugar, posto que as barreiras de entrada para este tipo de negócio são baixas e a atratividade alta, a tendência é um aumento do nível de competição. Em terceiro lugar, o crescimento da onda de críticas aos consultores vem aumentando a percepção de que muitas empresas não estão entregando o que prometem.

Diante disto, várias empresas de consultoria estão procurando manter sua presença global e também realizar mudanças profundas na sua abordagem de trabalho. Se há dez ou quinze anos um projeto de consultoria terminava em um volumoso relatório, atualmente os clientes mostram-se mais exigentes em relação a impactos práticos: assim, o foco vem se deslocando das recomendações para os resultados. Esta nova

ênfase está aumentando a conexão entre os consultores e os clientes e mudando a forma de se trabalhar: sintomaticamente, há algum tempo a tendência é a formação de equipes mistas (formada por consultores e clientes) com responsabilidades e resultados partilhados.

Uma outra questão levantada por Wooldridge (1997) é o fato de que o principal produto vendido por uma firma de consultoria é conhecimento. Dessa forma, a gestão do conhecimento vem se tornando um dos grandes trunfos das empresas de consultoria. Empresas de consultoria são de fato “organizações de conhecimento-intensivo”, cuja principal fonte de lucratividade reside nas idéias que gera, manipula e aplica. Assim, há uma demanda por profissionais generalistas e capazes de resolver qualquer problema de negócios.

De forma complementar, Pringle (2002) e Hartz (2002) apontam os seguintes fatores essenciais para o sucesso na indústria: a importância do capital intelectual, a construção de parcerias estratégicas no campo da tecnologia de informação, a criação de soluções integradas para melhor atender aos clientes, a cobertura global e o valor da reputação e da marca. No que se refere ao relacionamento com o cliente, os autores também destacam a colaboração e o compartilhamento de riscos como fator crucial para o sucesso dos projetos.

De um modo geral, podemos resumir as tendências experimentadas recentemente pela indústria de consultoria da seguinte forma:

- um aumento do nível de exigência dos clientes, com crescimento da pressão por resultados;
- um aumento da atratividade do setor que, combinada com a relativa ausência de barreiras de entrada, geram um aumento da competição;

- um direcionamento para a área de tecnologia de informação e gestão do conhecimento, que gera investimentos em capital intelectual e leva a uma aproximação com centros de pesquisas e o mundo acadêmico;
- um aumento das críticas e a crise de credibilidade, devido a erros cometidos em projetos e a expectativas frustradas;
- uma mudança na forma de relacionamento com o cliente e na forma de conduzir os projetos, devido ao novo padrão de exigência e às críticas.

3. O PERÍODO DE CRISE E A EXACERBAÇÃO DAS CRÍTICAS

No que se refere às críticas e à crise de credibilidade, casos concretos demonstram que muitas organizações gastaram tempo, energia e milhões de dólares em projetos de consultoria que fracassam (Vassalo, 1998). Significativamente, algumas empresas de consultoria de sólida reputação, como a Andersen Consulting / Accenture e a Deloitte & Touche, sofreram processos de clientes insatisfeitos em busca de indenizações. Reflexo desta crise de eficiência das consultorias é a coleção de casos de fracasso apresentados no livro *Dangerous Companies* pelos jornalistas O'Shea e Madigan (1997).

Um dos casos mais famosos é o da AT&T, a maior empresa mundial de telecomunicações, que no período de 1989 a 1994 gastou cerca de meio bilhão de dólares com projetos de consultoria, passando por quase todas as grandes consultorias estadunidenses – a McKinsey, a Monitor, a Gemini e a Andersen Consulting, entre outras. A organização estava imersa em um estado de confusão e vinha perdendo participação de mercado. A cada novo contrato dava carta branca para que os consultores atuassem: cinco anos depois a situação era exatamente a mesma.

O'Shea e Madigan (1997) mostram também como a Andersen Consulting cresceu eliminando empregos em seus clientes e como a Gemini construiu sua reputação sobre o modismo da transformação organizacional; “desvendam” ainda o mundo secreto da Bain e o culto ao poder e à imagem na McKinsey.

3.1. A Ernst & Young e o caso *Merry-Go-Round*

Outro caso exemplar foi narrado com detalhes nas páginas do diário norte-americano *The Wall Street Journal* (MacDonald and Paltrow, 1999). O artigo, intitulado “Crazy adventures of Ernst & Young (E&Y) and the sad demise of the Merry-Go-Round store chain,” conta uma verdadeira “história de horror”.

No final de 1993, a *Merry-Go-Round*, uma cadeia de quase 1500 lojas e receitas na ordem de 1 bilhão de dólares se encontrava em dificuldades financeiras. O aumento da competição, o crescimento das perdas e a pressão dos fornecedores levaram a empresa a buscar mudanças radicais, contratando, por sugestão da empresa de advocacia *Swindler Berlin*, a E&Y para a auxiliar na tarefa. Começava assim uma farsa que terminou com a falência da empresa e um subsequente processo judicial que determinou que a E&Y deveria pagar 185 milhões de dólares à *Merry-Go-Round*: uma das maiores somas já pagas para uma empresa de consultoria em processos desta natureza.

À primeira vista a solução para os problemas da *Merry-Go-Round* parecia simples e sugeria a trilha das prescrições ásperas da mudança radical: o fechamento de lojas com desempenho sofrível para melhorar o fluxo de caixa. No entanto, ao invés disto, os consultores sugeriram um aumento de estoques que anteciparia um aumento das vendas, estratégia que falhou, piorando a situação da companhia. Apesar de ter prometido um dos seus consultores mais experientes para a condução do caso, a E&Y alocou um sócio pouco experiente, Mark Hopkins e uma equipe de consultores juniores para cuidar do projeto.

Embora a situação exigisse mudanças rápidas, os consultores pareciam ter pouco senso de urgência: quando as perdas alcançaram cerca de 186 milhões de dólares por ano, a empresa foi submetida a um tímido plano de cortes de custos da ordem de 11 milhões dólares. Contrariando o senso comum, um ano após o início da crise financeira, apenas 16% das lojas tinham sido fechadas. Em 1996, a *Merry-Go-Round* havia acumulado um débito de 200 milhões de dólares e foi à falência.

Conexões suspeitas entre a E&Y e a *Swindler Berlin* sustentaram o processo judicial movido pela *Merry-Go-Round*. Além disso, a E&Y também estava ligada à *Rouse Co.*, uma empresa da indústria de *shopping-mall* que poderia ser prejudicada com o fechamento de lojas da *Merry-Go-Round*. “Coincidentemente,” Mark Hopkins também prestava serviços para a *Rouse Co.*

Não há dúvidas de que os problemas que culminaram com falência da empresa foram originalmente causados por sua própria equipe de gestão. No entanto, as ações desastrosas da E&Y levantam questionamentos importantes para as empresas de consultoria, como a violação de princípios de ética e relacionamento e a forma de operação destas firmas, muitas vezes baseada na atuação de consultores que nunca tiveram uma experiência de trabalho no setor para o qual estão prestando serviços.

3.2. Confissões de um ex-consultor e críticas no Brasil

Há alguns anos a revista *Fortune* publicou um artigo intitulado “Confissões de um ex-consultor” (Anonymous, 1996), que causou grande impacto devido às críticas dirigidas às atividades de consultoria. O autor, que significativamente se identificou como Anônimo, faz um depoimento ressentido e nostálgico, acusando seus colegas de profissão e relembrando seus áureos tempos de consultoria.

Segundo o autor, muitos consultores parecem mais interessados nos problemas do que nas soluções e a maioria não sabe o que significa fazer um trabalho real, pois nunca teve esta experiência. Na sua visão, o segredo de muitos consultores é fazer os clientes acreditarem que eles têm a solução exata para o seu problema. No entanto, na maior parte das vezes eles vendem seus projetos por meio da construção de uma imagem baseada em argumentos e *scripts* precisos, mas não cumprem suas promessas de solução.

Em outras palavras, os consultores são mestres da comunicação e manipulação de técnicas de gerenciamento de impressões (Giacalone e Rosenfeld, 1991). Conseguem assim levar as audiências à conclusões e comportamentos planejados previamente. Assumindo que o autor está certo, pode-se deduzir que muitos consultores são ilusionistas hábeis na arte da retórica e da sedução.

No Brasil, a crítica que vem aparecendo na mídia de negócios aponta para o fato de que as empresas têm expectativas muito altas em relação às consultorias. Netz (1996) assinala três problemas, que considera típicos:

- primeiro, o fato da atividade de consultoria ser considerada milagrosa;
- segundo, a dependência em relação aos seus serviços; e
- terceiro, o uso indevido dos seus serviços, principalmente no que se refere à validação política de determinadas decisões e à delegação das funções executivas para os consultores.

Vassallo (1998) reforça esta posição, argumentando que os consultores não podem se apoderar das operações e nem se tornarem eternos na empresa. A jornalista também reforça a importância de trabalhar com profissionais que têm conhecimento do negócio e são experientes, e destaca que a culpa por falhas e erros é de ambos: os executivos que contrataram os serviços e os próprios consultores.

3.3. O discurso da redenção e o discurso da crítica

De forma análoga ao que verificamos na pesquisa sobre MBAs no Brasil (Wood Jr. e Paes de Paula, 2002), também na indústria de consultoria há um discurso da redenção e um discurso da crítica. O discurso da redenção está diretamente relacionado com a cultura do *management* e é amplamente exercitado pela mídia de negócios nos Estados Unidos, na Europa e também no Brasil. Sua principal característica é apontar as consultorias como remédio para os problemas e aflições gerenciais.

O discurso da crítica é mais recente. Nele podemos apontar duas grandes tendências: primeiro, uma corrente de denúncias de erros de consultores e de empresas de consultoria em projetos que levaram empresas-cliente a grandes prejuízos; e segundo, uma corrente de críticas às atitudes e comportamentos de consultores: a arrogância, o uso de linguagem hermética e a falta de foco no cliente.

Referindo-se à abordagem crítica, Fincham e Clark (2002: 8) resumiam da seguinte forma a imagem delineada pela mídia de negócios sobre consultores de gestão e empresas de consultoria:

“Consultores de gestão são consistentemente retratados como caros (trabalhando com taxas exorbitantes) e não efetivos (seus conselhos raramente funcionam, eles destroem organizações, eles empacotam idéias antigas e usam palavras vazias, eles minam a qualidade e a confiança de longo termo na gestão, eles agem caoticamente se não forem controlados etc.). A consultoria é apresentada como um jogo de soma zero; se os consultores estão ganhando dinheiro, alguém deve estar perdendo – provavelmente os clientes.”

Estes autores consideram tais críticas essencialmente pragmáticas, pois focam unicamente na questão do bom ou mau funcionamento da prática de consultoria.

Além disso, a perspectiva jornalística e a busca por manchetes de impacto levariam a uma atenção desmedida para casos de fracasso, que não retratariam, de forma adequada, o conjunto da atividade de consultoria.

De fato, o tratamento jornalístico – abordagem do objeto, edição da notícia, construção das manchetes e linguagem empregada nos textos – enfatizam certos aspectos negativos. Porém, é possível decodificar a partir dos artigos das revistas e jornais de negócios, assim como dos livros escritos por jornalistas, críticas da lógica de negócios, do *modus operandi* e dos comportamentos de empresas de consultoria e consultores. Tais críticas podem de fato abrir uma trilha promissora para trabalhos mais sistematizados.

Como vimos, parte considerável dos textos de crítica foram elaborados no contexto da mídia de negócios. No campo de estudos organizacionais, os trabalhos críticos são bastante raros, constituindo notável exceção o recente *Critical consulting* (Clark e Fincham, 2002), uma coletânea que reúne 15 trabalhos sob a égide de uma perspectiva crítica sobre a indústria de consultoria.

Em sua diversidade, este material resulta num conjunto relevante de críticas à atividade de consultoria e aos consultores. Tais críticas vão além de casos excepcionais, histórias de horror e estereótipos e merecem avaliação sob uma ótica acadêmica.

III. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Nesta seção, apresentamos os resultados da pesquisa de campo, traçando um perfil das quatro empresas de consultoria que participaram da investigação.

1. INTRODUÇÃO

O quadro a seguir mostra a visão geral das 4 empresas que participaram do estudo. Nas seções seguintes mostramos e discutimos os resultados da pesquisa de campo.

Perfil Geral das Empresas Pesquisadas

Organização	Origem	Clientes	Projetos típicos
A.T. Kearney	Estados Unidos	Grandes empresas multinacionais	Estratégia, transformação organizacional, <i>Supply Chain Management</i>
Pricewaterhouse-Coopers	Estados Unidos, Inglaterra	Grandes empresas	Transformação organizacional, gestão de recursos humanos
GV-Consult	Brasil	Órgãos de governo, algumas empresas privadas	Eficiência organizacional
Symnetics	Brasil	Grandes e médias empresas	Estratégia (<i>Balanced Scorecard</i>)

2. PERFIL DAS EMPRESAS

2.1. A.T. Kearney

2.1.a. A empresa no Brasil

A A.T. Kearney é uma empresa mundial, de origem norte-americana, que tem 80 anos de operação. Instalou-se no Brasil no início da década de 1990, com equipes de

projetos que vieram do escritório da Alemanha para realizar trabalhos em multinacionais da indústria automobilística.

A partir destes trabalhos iniciais, a empresa conseguiu captar novos projetos e em 1994 abriu um escritório no Brasil, crescendo rapidamente nos anos seguintes. Em 1995, a EDS comprou a empresa dos sócios da A.T. Kearney e transformou a empresa numa subsidiária.

2.1.b. Modelo de organização

No Brasil a estrutura é composta pelo presidente da América Latina, que é um vice-presidente mundial, e comanda outras vice-presidências (sócios), segmentadas por indústria ou práticas funcionais (finanças, telecomunicações, indústria automotiva, energia...), que administram as contas dos clientes.

Abaixo das vice-presidências estão as diretorias, que também obedecem à mesma segmentação e que apóiam o desenvolvimento dos projetos e o relacionamento com os clientes.

Em seguida vêm os gerentes de projeto, que são alocados de acordo com os projetos e que respondem às demandas cotidianas e lideram os analistas associados – consultores com MBA ou experiência relevante em uma dada indústria – e os analistas de negócios – que são recém-formados e considerados *tops performers* das *tops schools*.

Entre os analistas há uma diferenciação relacionada ao tipo de atividade realizada: um analista *senior* faz análises mais complexas e cuida de temas específicos; um analista *júnior* desempenha funções de suporte, como realizar pesquisas e análises pontuais.

2.1.c. Perfil dos profissionais

Segundo os entrevistados, a maior parte dos profissionais da A.T. Kearney tem sólida formação acadêmica, seja um MBA ou outros cursos universitários, tiveram uma experiência consistente na indústria e alguma exposição internacional.

Em geral são indivíduos de alta performance, com habilidade analítica, de comunicação e relacionamento com as pessoas, além de grande curiosidade intelectual, que os impulsiona para a inovação e os desafios.

2.1.d. Modelo de negócio

Quanto ao modelo de negócio, a empresa procura criar relacionamentos com os clientes para satisfazer suas necessidades com abordagens que possam ajudá-los. Em seguida, coleta-se dados e forma-se uma equipe de trabalho com as capacitações necessárias para resolver um dado problema. Segundo o entrevistado, os produtos não são compostos apenas por análises e recomendações, mas também pela gestão da implementação.

O mercado-alvo da A.T. Kearney é formado por grandes empresas: multinacionais, estatais ou órgãos de governo.

Segundo os entrevistados, as empresas-cliente querem encontrar parceiros que as ajudem a alcançar resultados tangíveis. A demanda por serviços de consultoria é bastante dependente da reputação da empresa e a tendência é que os clientes queiram mais problemas resolvidos do que diagnósticos e propostas de solução: que busque não só apenas o conhecimento, mas a capacidade de aplicá-lo. Tal demanda tende a ficar cada vez mais sofisticada, pois os problemas também são cada vez mais complexos.

Conforme declarou o entrevistado:

“Às vezes um cliente não tem idéia da quantidade de vezes que algo foi feito até estar em condições de ser apresentado a ele. A gente sabe que para que o nosso trabalho ter gerado valor a gente tem que ter trazido impacto. Porque a beleza de uma resposta de consultoria é quando ela torna-se simples e a pessoa pensa ‘puxa, eu não imaginava isto, mas isto faz sentido, é lógico’. Se torna óbvio para a pessoa. Como dizia uma professora minha de metodologia de pesquisa, você só tem condição de ser óbvio depois de transpirar muito [...]

A A.T. Kearney oferece toda a gama de serviços de consultoria de alta gestão como estratégia, diagnóstico de operações, suporte na implementação, gestão de programas de mudança.

Em relação ao processo de venda de trabalhos, os entrevistados declararam haver várias maneiras de se vender um projeto: desde a participação numa licitação pública até a relação com um cliente que já utilizou os serviços.

Segundo o entrevistado, no caso de uma licitação pública não há um relacionamento direto com o cliente, só um documento com especificações: isso cria algumas dificuldades de acesso a dados que limitam o diagnóstico e as propostas.

Alguns clientes privados também fazem concorrência entre várias consultorias para escolher qual contratar. Neste processo, os maiores ativos são a reputação, a credibilidade e o capital humano e intelectual.

2.1.e. Tecnologias gerenciais e sua adequação

Na visão dos entrevistados, a A.T. Kearney está sempre realizando pesquisas e buscando as novas tecnologias gerenciais que estão sendo desenvolvidas “tanto na indústria quanto na academia.” No que se refere à indústria a busca é por “melhores práticas a nível mundial,” aquelas que realmente trazem resultados tangíveis. Neste caso, se busca compreender as especificidades destas práticas em relação à indústria, ao local no qual elas são executadas e verifica-se no cliente o quanto esta prática seria aplicável. Para isto se faz avaliações, monta-se *workshops* e procura-se adaptar a prática em questão à situação do cliente à realidade brasileira, chegando-se a uma “solução acordada” que atenda necessidades presentes ou futuras.

As fontes são as próprias empresas de uma dada indústria, a literatura, a Internet, os *cases* e a própria bagagem dos consultores, “que têm um *feeling*” sobre o que é bom ou ruim.

Quando se vai fazer uma adaptação, se pesquisa as experiências anteriores e se a empresa teve experiências semelhantes em outros lugares do mundo para se chegar a uma proposta. Em relação à adequação ao contexto nacional, segundo o entrevistado:

“Todos nossos sócios aqui, a maior parte do pessoal de alta gestão, uma boa parte, é pessoal local, que já tiveram experiências fora, que já tiveram projetos fora... Estamos sendo constantemente atualizados pelo que está sendo feito lá fora, a gente desenvolve coisas aqui também internamente, então a gente conhece a cultura local. (...) Por exemplo, se você pega o Japão, o japonês é extremamente disciplinado, europeu é extremamente disciplinado. Então técnicas européias ou japonesas tem que ter alguma adaptação porque o brasileiro não é tão disciplinado. As técnicas americanas, por exemplo, incentivam muito a criação de líderes e etc e as

técnicas japonesas valorizam muito os grupos: são coisas culturais [...]a gente aprendeu que na empresa brasileira muitas vezes é de um jeito, depende também da situação, da cultura da empresa [...] Então eu diria para você se eu pegar um grupo nacional tradicional como uma Votoratim eles têm um certo... Se você for falar com um grande líder de uma Ford, uma GM, eles têm um outro certo. Então você tem que entender quais são os certos também. Então, a adaptação é assim... a gente sabe por exemplo que existem metodologias pesadíssimas nos Estados Unidos para gestão de promoções, propagandas e a gente sabe que no Brasil é difícil aplicar, porque nos Estados Unidos primeiro você tem os dados disponíveis, no Brasil você não tem; segundo, o Brasil é sujeito à crises tanto de oferta quanto de demanda, que muda os patamares de preço, os patamares de demanda de uma determinada maneira que começa a perder um pouco de previsibilidade. Então estes modelos às vezes têm que ser adaptados para funcionar aqui. Então, por exemplo, chegar e dizer que quero ter um just-in-time e um kanban como tem no Japão não é possível, pois a volatilidade de demanda que tem aqui no Brasil é tão grande devido às concentrações de renda que a gente tem, que faz com que tenha que ter alguns outros mecanismos para fazer estas coisas funcionarem.”

2.1.f. Processo de realização dos trabalhos

O processo de realização dos trabalhos é o mesmo de outras empresas do setor: os diretores e vice-presidentes avaliam o problema e definem as hipóteses a serem testadas, com base em pesquisas e na experiência dos consultores. Estas hipóteses são testadas mediante estudos de mercado, avaliações de eficiência de manufatura, avaliações de nível de serviços e projeções de demanda. A partir daí há material para começar a responder as perguntas do cliente de maneira direta e objetiva, mostrando o melhor caminho para a resolução de seus problemas.

Quanto à implementação, existem três alternativas: primeira, o cliente contratar os serviços da própria A.T. Kearney para a implantação; segunda, o cliente contratar outra empresa de consultoria; e terceira, o cliente realizar a implantação com recursos próprios.

A filosofia da A.T. Kearney é entregar resultados tangíveis, por isto normalmente eles são mensuráveis: são em geral medidas de impacto e mudanças significativas no funcionamento da empresa.

Em relação as dificuldades enfrentadas nos projetos, os entrevistados declararam que elas variam de acordo com o cliente. Entre as mais comuns foram citadas: coleta de dados, resistência interna, falta de recursos para execução e mudanças de prioridade da empresa. Esta última, na visão de o entrevistado, nem deveria ser considerada como dificuldade, pois é algo inerente ao processo de consultoria.

Os entrevistados consideram que seus projetos são normalmente bem sucedidos, porém o grau de impacto é variado. Segundo um deles, algumas vezes se desenvolve soluções que devem ser adaptadas em função de mudanças no mercado. Elas são corretas em um certo momento, mas precisam ser alteradas para funcionar no momento seguinte. Ocorre que isso só é constatado durante a implementação.

2.1.g. Análise de um projeto

Descrição geral

Para ilustrar o *modus operandi* da A.T.Kearney o entrevistado escolheu um projeto de mudança organizacional para um grande banco privado brasileiro. Esta organização desejava rever a estratégia e a avaliar o potencial de sua atividade de custódia, uma área que está se desenvolvendo no Brasil, cuja atividade consiste em

controlar fundos de pensão e outros recursos. O projeto foi motivado pelos movimentos de concorrentes neste mesmo mercado.

A A.T. Kearney foi contatada e iniciou seu trabalho realizando a avaliação do departamento responsável pela atividade de custódia. Constatou então que o departamento estava muito voltado para atender o cliente interno – o próprio banco e empresas ligadas ao banco – tendo pouca visão de captação de clientes externos. Com isso, operava mais como um centro de custos do que uma área geradora de receita. Foram também examinados os processos, a criação de produtos e os usuários dos serviços.

Em paralelo, buscou-se mostrar para a diretoria do banco as vantagens trazidas por um maior investimento no departamento: foi realizado um estudo internacional mostrando como a atividade ocorria em outros países e demonstrando que os bancos que realizavam de forma exemplar a atividade de custódia tinham retorno certo em termos de imagem no mercado.

Foi também realizada uma projeção de como o mercado brasileiro vai se desenvolver neste negócio, avaliando-se o potencial de crescimento e de crescimento de receitas.

Em seguida, foi feito em *workshop* com a diretoria. Este *workshop* envolveu o departamento em questão e outras áreas. O foco foi discutir as oportunidades, definindo o caminho a seguir e se o banco realmente passaria a investir na prestação de serviços para terceiros. O produto do evento foi a definição que o posicionamento da organização seria mudado. Além disso, definiu-se a forma de se estruturar a área.

O passo seguinte foi realizar o detalhamento de como esta área funcionaria. Este trabalho incluiu: revisão do modelo de organização, revisão do modelo de gestão e revisão dos principais processos. Foi criada uma nova área de desenvolvimento de

produtos e estabelecimento dos controles de custódia. Foi também criada uma área de *delivery*, responsável por realizar todos os procedimentos necessários para entregar o produto para o cliente.

Por outro lado, buscou-se melhorar o relacionamento com outros setores do banco, garantindo que o departamento fosse atendido em suas necessidades de serviços internos, especialmente tópicos relacionados à gestão de recursos humanos e à tecnologia de informação.

Finalmente, foi realizado um trabalho para promover uma ação sinérgica entre o departamento e outras áreas do banco, com o objetivo de melhorar a ação comercial e aumentar a carteira de clientes.

As várias iniciativas foram materializadas em um novo modelo de organização, um modelo de processos, um plano de tecnologia de informações e um plano comercial.

Depois que o projeto foi aprovado no Conselho e na Vice-presidência, foi iniciada a fase de implementação. Dentro desta nova fase, a primeira etapa compreendeu as atividades de análise, desenho e detalhamento, que durou cerca de cinco meses. A implementação propriamente dita foi iniciada pela atividade de comunicação, com duração de dois meses, e complementada com uma atividade de acompanhamento, com duração de três meses.

A comunicação incluiu toda a informação sobre as mudanças e contou com o apoio de um “guru de motivação” (Professor Marins). Como medida de sustentação, todos os gerentes do departamento foram matriculados no MBA do IBMEC da área de mercado de capitais. Foram também trazidos novos profissionais, especialmente para a área comercial.

Para acompanhar a implementação, garantir a comunicação adequada, gerenciar os riscos do projeto de mudança e medir os benefícios previstos no plano de negócios

foram estabelecidos controles, utilizando-se o conceito de PMO (*Project Management Office*). No decorrer do tempo, ocorreu uma transição de tal forma que o departamento assumisse o controle e responsabilidade sobre toda a operação remodelada.

Equipe de projeto

O envolvimento do grupo de consultoria variou ao longo do projeto. Durante a fase de diagnóstico e desenho o grupo de projeto era composto por quatro consultores da A.T. Kearney e duas ou três profissionais do banco. Durante a fase de implementação, já dentro do conceito de PMO, havia dois consultores e duas pessoas do banco. O andamento do projeto e a nova operação eram monitorados por meio de uma série de reuniões: reuniões semanais do PMO, reuniões semanais sobre as práticas gerenciais do departamento, reuniões semanais de planejamento do departamento, reuniões mensais sobre operações, reuniões mensais comerciais e uma reunião quinzenal com foco em tecnologia de informação.

Impactos sobre o desempenho

A partir do momento que foi definido o novo posicionamento do banco em relação à área de custódia, este começou divulgar na mídia seu novo foco de prestação de serviços.

Nesta redefinição do modelo de negócios, o departamento começou a apurar novas receitas por meio da melhoria do processo de cobrança das contas atuais e a captação de novos pequenos clientes. No início a ação de mercado foi tímida, pois as estruturas ainda não estavam maduras para receber clientes de porte.

De um modo geral, os resultados podem ser sumariados em dois grandes tópicos: um novo posicionamento de mercado, mais adequado e promissor, e melhorias nas perspectivas de carreira, capacitação e nível salarial do pessoal envolvido.

Principais dificuldades enfrentadas

Segundo os entrevistados, na fase de diagnóstico e desenho foram enfrentadas as dificuldades usuais de obtenção de informações e indicadores. Outra dificuldade mencionada relaciona-se ao trabalho de convencimento da diretoria do banco de que o negócio de custódia mereceria investimentos. Tal iniciativa foi dificultada pela multiplicidade de visões dentro do próprio departamento.

Na fase de implementação ocorreram dificuldades de adaptação das pessoas que mudaram de função. Isto implicou na saída de alguns profissionais. Em paralelo, algumas áreas de suporte, como recursos humanos, tecnologia de informação e marketing apresentaram resistências e foram lentos na realização de suas partes no plano de mudanças.

Adaptação da tecnologia gerencial ao contexto da empresa

O entrevistado declarou não conhecer a origem do conceito de PMO, que deu sustentação a toda a implementação do projeto. Afirmou ainda que algumas ferramentas utilizadas dentro do PMO foram desenvolvidas pela própria A.T. Kearney, com a intensidade e a forma de aplicação dependendo da complexidade de cada projeto. No caso relatado, tratou-se de algo relativamente simples, que não demandou o uso de muitas ferramentas além do convencional – planilhas de controle, técnicas de condução de reuniões e de *workshops*. O essencial parece ter sido a disciplina empregada para seguir o plano estabelecido.

Segundo o entrevistado, a escolha deste caso para a narrativa se deveu ao seguinte:

“Além de ter um começo, um meio e um fim, correu tudo bem: ocorreu uma ‘química’ entre o cliente e nosso trabalho. Este trabalho gerou uma série de oportunidades dentro deste cliente [...] Além disso, ele cobriu vários aspectos como estratégia, gestão de processos, organização, a questão de

TI, a implementação, que é importante, pois esta é uma característica da A.T. Kearney [...] uma vez que o cliente queira fazer a implementação conosco, nós fazemos a implementação e vamos até o final. Não é só desenhar uma coisa e passar para o cliente e talvez não conseguir implementar o que a gente desenhou.”

2.2. PricewaterhouseCoopers

2.2.a. A empresa no Brasil

A Price-Waterhouse (nome utilizado pela empresa antes da fusão mundial com a Coopers & Lybrand) está instalada no Brasil há mais de 80 anos. Iniciou suas atividades na área de auditoria. Mais tarde, a empresa agregou também serviços de consultoria, voltados para apoiar as empresas a gerenciar riscos e a “criar e sustentar valor.”

Nos últimos 20 anos, com a reestruturação produtiva e a globalização, a área de consultoria da PWC sofreu grandes mudanças, com a venda de parte das atividades para a IBM. A parte restante ficou dividida em dois grandes grupos: o primeiro voltado para gestão de finanças corporativas, fusões e aquisições, gestão estratégica de risco e o segundo voltado para serviços de modelagem organizacional, gestão da mudança e gestão de recursos humanos. Nossa investigação envolveu este segundo grupo, pela natureza de seu trabalho aproximar-se mais propriamente de nosso objeto de estudo.

2.2.b. Modelo de organização

A PWC está estruturada em blocos: o pessoal de suporte administrativo e o pessoal técnico-profissional. Este último está subdividido em três linhas de serviço: auditoria, impostos e consultoria.

O trabalho é coordenado sempre na forma de projeto e sustentado por uma estrutura de células. As soluções oferecidas aos clientes podem ser classificadas em dois tipos básicos: *stand alone* (uma só linha de serviço) e soluções integradas (mais de uma linha de serviço).

Como em outras grandes empresas internacionais de consultoria, a carreira segue uma progressão de base meritocrática: inicia-se como *trainee* e pode-se chegar ao posto de sócio, dependendo da competência e do potencial de venda de serviços.

A questão da gestão do conhecimento

Segundo a entrevistada, no que se refere à gestão interna, a empresa valoriza cada vez mais a gestão do conhecimento. O objetivo é criar uma cultura de compartilhamento do aprendizado, com um modelo de avaliação e de carreira construído por meio de blocos de competência e com um sistema que opere como um repositório de todas as informações relevantes para a empresa.

Conforme declarou a entrevistada:

“...a gestão do conhecimento sempre foi importante [...] Hoje, como você corre cada vez mais contra o tempo, a produtividade do conhecimento é um dado muito importante, a velocidade com a qual você acessa a informação, interpreta e produz resultado é vital. E isso foi ficando claro ao longo do tempo: não era tão claro no começo e se tornou factível com a Intranet. Como isto ocorreu há cerca de cinco anos, só então isto se tornou

estruturado [...] Gestão do conhecimento hoje é um aspecto crítico, é um aspecto em avaliação e é uma responsabilidade de recursos humanos, que disponibiliza, monitora e analisa inclusive o uso. E durante todo tempo, temos um processo pesado de comunicação para estimular o uso e assim mesmo a gente percebe que a utilização é muito diferenciada e ela depende muito do estilo da pessoa, da ambição que as pessoas têm por aumentar o seu próprio conhecimento e do nível de cobrança que o pessoal de cima faz [...] para a gestão de conhecimento não ser mais um sistema de informação é preciso integrá-la ao sistema de carreira.”

Em várias fases do contato, a entrevistada frisou a importância do conhecimento para o negócio da empresa e o papel central do indivíduo no processo:

“Aquilo que entregamos para os nossos clientes é justamente conhecimento. Então, por isto para nós a questão de gestão do conhecimento não é uma moda [...] É uma organização na qual o conhecimento faz parte do nosso core, do nosso negócio [...] O modo que nós trabalhamos é a partir desta idéia básica: que a organização tem a responsabilidade de criar um ambiente de trabalho que promova o compartilhamento do conhecimento, mas a pessoa tem a responsabilidade de estar comprometida com o crescimento contínuo de sua performance, com o compartilhamento de seus conhecimentos, habilidades e experiências. Então, cada um tem a responsabilidade de compartilhar o que sabe e de aprender o que não sabe.”

Para operacionalizar o conceito de gestão do conhecimento é utilizada a infra-estrutura básica de treinamento e desenvolvimento: salas de aulas, instrutores e cursos. Adicionalmente, foi desenvolvida uma base de dados global, disponível via *Intranet* e anexada por linha de serviços, por territórios e por indústrias. O princípio norteador do trabalho é disponibilizar o conhecimento certo no momento certo para a pessoa certa.

Em termos práticos, é o indivíduo quem escolhe qual conhecimento é relevante e deve ser disseminado: o papel da “função gestão do conhecimento” é permitir que ele ou ela façam isto da melhor maneira possível e fornecer soluções eficientes para gerir o conhecimento. Segundo a entrevistada, isto implica combinar adequadamente tecnologia, cultura e organização. Procura-se também incluir a gestão de conhecimento nas próprias metodologias de trabalho. Para viabilizar isto, está em implantação uma série de definições de papéis e responsabilidades.

2.2.c. Perfil dos profissionais

Os profissionais da PWC tem formação variada em ciências humanas, finanças, engenharia etc. A diversidade é aceita e incentivada.

Segundo os entrevistados, a formação dos profissionais é muito valorizada, havendo inclusive um MBA *in house*, voltado para o aprimoramento de consultores e de gerentes de consultoria. São também incentivados cursos de especialização e alguns mestrados. Estima-se que cerca de 35% a 40% do tempo dos consultores seja destinado a desenvolvimento.

2.2.d. Modelo de negócio

O modelo de negócio se baseia na seguinte premissa: “oferecer aos clientes soluções para sustentar o valor da empresa, no que se refere à competitividade e à redução do risco dos acionistas.” Para isto, o ciclo de negócio se estrutura a partir de três eixos: venda de serviços, entrega de serviços e inovação em soluções.

De forma complementar, são gerenciados os seguintes tópicos: a base de competências, o *portfolio* de soluções, as metodologias desenvolvidas, as receitas, os custos e a ocupação do tempo dos consultores.

Em relação ao mercado, a PWC realiza uma segmentação por indústria, havendo uma definição de prioridades dentro de cada segmento. Utiliza-se também uma matriz que “cruza” clientes-alvo e regiões geográficas, com o objetivo de estabelecer estratégias de penetração.

A indústria da consultoria envolve conhecimentos, relacionamentos, “conselhos” e soluções. Considera-se que, quanto mais madura a indústria, maior o mercado de consultoria.

O Brasil é considerado um mercado sensível a custos e instável: qualquer alteração no comportamento da economia resulta no adiamento de investimentos. Nos últimos anos, os serviços que mais atraíram os clientes envolveram tecnologia de informação. Hoje, segundo uma entrevistada, parece haver uma tendência de foco em questões relacionadas à estratégia.

Em geral, o processo de venda tem caráter mais reativo que pró-ativo. Porém, busca-se, por meio de ações de comunicação (publicações, palestras e *workshops*) “criar necessidades nos clientes”. Em paralelo, procura-se também identificar clientes-alvo.

2.2.e. Tecnologias gerenciais e sua adequação

Segundo a entrevistada, há uma distinção entre ferramenta tecnológica e abordagem gerencial. A última permite maior flexibilidade e pode ser adaptada mais facilmente a diferentes contextos. A primeira, por sua vez, apresenta altos custos de adaptação, o que dificulta o processo.

Conforme declarou a entrevistada, é fundamental:

“...aproximar-se das universidades locais, tipo GV e USP, que têm sempre um questionamento [...] Tentamos pelo menos ter uma visão mais crítica, mas não sei se a gente consegue de fato, pois depende das pessoas.”

2.2.f. Processo de execução dos trabalhos

O ponto de partida para a execução de um projeto de consultoria da PWC é a proposta negociada com o cliente. Esta proposta estabelece o objetivo do trabalho, os resultados esperados e o processo de realização. Também é usual realizar uma avaliação de risco do projeto. O passo seguinte é o planejamento detalhado dos trabalhos.

Em termos de equipe, para cada projeto é definido um sócio ou diretor responsável (cujo envolvimento direto varia em função do escopo e complexidade do trabalho) e um *project manager* (que pode ser um sócio, um diretor ou um gerente de consultoria). O *project manager* realiza a gestão técnica e a gestão econômico-financeira do projeto.

O término do projeto é acompanhado por uma avaliação dos objetivos iniciais *vis-a-vis* os resultados efetivamente atingidos.

Quanto ao impacto sobre as empresas, a entrevistada declarou que em geral é positivo, pois há de fato mudanças e *“a empresa deixa de ser o que ela é e agrega melhorias”*. O fator chave de sucesso é o envolvimento do cliente. Quando isso não ocorre em grau adequado, há risco do trabalho ser encerrado e a organização-cliente voltar ao estágio anterior.

Na visão da mesma entrevistada, um problema comum é que as empresas comumente comprem apenas o trabalho de diagnóstico, ou seguem somente um passo além, com a definição do modelo, mas não comprem a fase de implantação.

Assim, mesmo que a consultoria realize os dois primeiros passos com qualidade, a implantação pode não acontecer ou acontecer de forma parcial ou inadequada. Ou seja, para que haja de fato mudança, é importante haver um monitoramento cuidadoso do projeto na fase de implantação.

A entrevistada também listou outras dificuldades comuns aos projetos: a pouca disponibilidade de tempo dos profissionais da empresa para implementar o projeto, o processo de comunicação e a disposição da empresa para tomar algumas decisões difíceis. Segundo declarou:

“O mais engraçado é que a grande parte das decisões sugeridas em um projeto de consultoria a empresa já sabia, mas ela não toma, ou por insegurança, ou por receio de não saber o que fazer depois que tomou a decisão. Acho que só uns 20% e 30% das decisões não eram sabidas: a empresa em geral já tem uma visão do que precisa ser feito. Normalmente a consultoria ajuda a fazer com que esta compreensão seja mais efetiva e mostrar não necessariamente o que fazer, mas como fazer.”

Em relação à efetividade e aos resultados dos projetos, não há medidas objetivas. Isso pode ser parcialmente explicado pela natureza dos projetos, voltados para mudanças nos modelos de organização e gestão, cujos impactos sobre o desempenho organizacional são comumente difíceis de quantificar.

Ainda assim, uma entrevistada estimou que: 80% das empresas-cliente tomam para si a atividade de implementação das recomendações da consultoria; destas, 50% tem sucesso no processo; finalmente, são raros os casos em que não há implementação de nenhuma das recomendações.

Quanto à participação da PWC na implementação, a mesma entrevistada afirmou:

“Até gostaríamos, mas isto depende do cliente. Este é ponto complicado do consultor: o consultor não tem poder de decisão [...] Por que o consultor às vezes não acompanha a implementação? Muitas empresas de consultoria não têm de fato condições de fazer a implementação. Segundo, a empresa às vezes fica com receio de ficar dependente de consultor. Algumas vezes, algumas pessoas acham que se comprarem consultoria isto vai demonstrar uma fragilidade: então alguns executivos acham que eles podem fazer eles mesmos. E aí, parênteses: é impressionante, mas a maior parte das vezes os executivos mais bem avaliados são os executivos financeiros e são eles que mais usam recursos externos.”

Outro problema é o não reconhecimento do grau de dificuldade na implementação, que acaba fazendo com que a empresa não despenda o esforço necessário para isto.

Finalmente, foram mencionadas dificuldades relacionadas a problemas de escopo e divergências entre expectativas. Segundo um entrevistado, uma situação comum ocorre quando:

“... quem contrata a consultoria não dimensionou bem o impacto que pode estar causando na organização. Então, as vezes a consultoria contratada vem acreditando que vai dar a maior contribuição. E a contribuição naturalmente às vezes passa por reestruturar, por demandar investimento, por demandar esforço e a organização não está preparada, ou disposta ou às vezes não tem a capacidade para naquele momento estar fazendo. E muitas vezes até choca com interesses pessoais de quem está contratando.”

2.2.g. Análise de um projeto

Descrição geral

O projeto escolhido para análise envolveu uma empresa familiar que havia passado por um processo fracassado de profissionalização.

O trabalho consistiu em uma reflexão estratégica, com o objetivo de direcionar e reestruturar a organização. Foram analisados a “*vocação da empresa*” e os motivos para o desempenho negativo em termos de presença no mercado. O passo seguinte foi a definição e desdobramento de objetivos, metas operacionais e indicadores para acompanhamento do desempenho.

O projeto foi desenvolvido em três etapas: primeiro, um diagnóstico da situação, do contexto tecnológico e da cultura organizacional; segundo, uma definição do novo modelo de atuação e de organização; e terceiro, a implementação.

Na visão do entrevistado, o caso foi bem sucedido porque a organização seguiu além da fase de modelagem, ocorrendo participação da consultoria na fase de implementação e na gestão da mudança. O entrevistado ainda frisou a importância de ter um acompanhamento externo durante esta fase para evitar que as pessoas retornem à rotina e percam os objetivos iniciais de vista.

Houve, desde o início do projeto, forte atenção com os aspectos de comunicação e envolvimento. Diagnósticos de clima e cultura organizacional, realizados logo no início do projeto, forneceram subsídios para o trabalho posterior.

Equipe de projeto

A equipe de projeto foi formada por profissionais da consultoria e da organização-cliente, com um total de cinco pessoas. O grupo da consultoria contava com grande

diversidade em termos de *expertise*, com especialistas na indústria e em gestão e estrutura organizacional. O grupo da organização-cliente contava com representantes dos diversos níveis hierárquicos da empresa.

Impactos sobre o desempenho

Segundo o entrevistado, o principal impacto foi mobilizar toda a organização em uma direção e concentrá-la em torno deste foco. Foram ainda identificados outros benefícios, tais como: “*redução da burocracia,*” agilização das decisões e recuperação do *market-share*.

Principais dificuldades enfrentadas

Segundo o entrevistado, as principais dificuldades em um projeto como este se relacionam a questões de poder: mudanças na estrutura organizacional comumente afetam os papéis, os limites de autoridade e as relações entre as pessoas. Por isso, é importante identificar logo de início as resistências e tomar as ações adequadas.

O entrevistado observou ainda que a empresa havia passado por um processo mal-sucedido de consultoria, durante o qual havia sido feito um diagnóstico e recomendado um novo modelo, mas no qual não haviam sido tratadas as questões de poder e a dimensão emocional do processo de transformação.

Adaptação da tecnologia gerencial ao contexto da empresa

Como em todo projeto, partiu-se de uma referência: uma prática usual na PWC, que utiliza trabalhos anteriores e referencial metodológico como subsídios para preparar suas propostas. Segundo o entrevistado:

“Eu diria que esta metodologia serve como guia e não serve como trilho: a gente não está preso a ela. Então [...] no início do projeto tínhamos toda

estruturada uma ferramenta de gestão de projeto, uma metodologia de reestruturação organizacional, uma metodologia de modernização. A gente tem ferramentas na Price que nos suprem com informações sobre melhores práticas: banco dados e um acervo metodológico muito grande. Na medida em que se acaba um projeto com uma característica específica as adaptações feitas na metodologia original são realimentadas neste banco de dados e a gente consegue buscar de uma metodologia básica fundamental características distintas em projetos específicos.”

Ainda segundo o entrevistado, no caso analisado foram realizadas a pesquisa e as adaptações necessárias, tomando-se como parâmetros as características do cliente e da própria equipe. Não se seguiu, portanto, uma metodologia rígida. Conforme declarou:

“Tem clientes com perfil que, até quando a gente faz uma análise cultural prévia, a gente consegue perceber estilo de liderança e temos ferramentas para isto. Geralmente temos uma ‘caixinha de ferramentas’ e para encaixar o ‘parafuso’ há várias maneiras e em geral se procura a ‘chave de fenda’ que melhor se aplica. Obviamente há casos em que você precisa de mais de uma ferramenta para fazer a operação [...] Tem situações, projetos altamente específicos que nunca tinham sido feitos em lugar nenhum [...] O que eu diria é que em alguns casos nós somos forçados a criar metodologias novas e aí é que entra todo o acervo que a gente tem, base para referenciar a construção de uma nova metodologia e aí é que entra a capacidade criativa do consultor.”

Adicionalmente, o entrevistado reconhece a importância das metodologias:

“Tem que seguir um padrão, pois você não pode se dar o luxo de reinventar a roda o tempo todo e não é por aí, mas ao mesmo tempo você tem que ter liberdade para fazer os ajustes necessários.”

2.3. GV-Consult

2.3.a. História da organização

A GV-Consult surgiu em 1971, com o nome de NATAD (Núcleo de Assessoria Técnica Administrativa), prestando serviços para organizações privadas e públicas. O nome de GV-Consult foi adotado em 1995.

Entre 1971 e 1995 o número de professores e projetos era pequeno. A partir de 1995, a atividade cresceu, gerando recursos para compensar algumas atividades de ensino deficitárias na EAESP-FGV.

Os primeiros projetos de porte foram facilitados pelos contatos com pessoas em cargos-chave em órgãos de governo. Com o tempo, a GV-Consult passou a participar de licitações públicas, atraindo professores que prestavam serviços de consultoria de forma independente.

Hoje, a atividade de consultoria é uma fonte importante de receitas para a FGV-EAESP, reúne dezenas de consultores e tem faturamento comparável com algumas consultorias locais de grande porte.

2.3.b. Modelo de organização

A GV-Consult é uma unidade da FGV-EAESP. Seu sistema de governança inclui um conselho, do qual participam o diretor da FGV-EAESP, o vice-diretor administrativo da FGV-EAESP e o vice-coordenador da GV-Consult. Seu corpo “flutuante” de consultores conta com cerca de 400 profissionais e o seu suporte administrativo tem 8 funcionários.

Em função do crescimento e do aumento da complexidade dos negócios, o modelo de organização está sendo revisado.

Como em outras consultorias, os projetos são geridos em células, com o coordenador, o vice-coordenador, professores-consultores e consultores convidados. As células são formadas *ad hoc* em função dos requisitos de *expertise* dos projetos.

2.3.c. Perfil dos profissionais

Entre os 400 profissionais do corpo de consultores, cerca de 260 são professores da FGV-EAESP. Entre estes, o perfil é variado: alguns têm experiência mais voltada para o ensino, e eventualmente pesquisa; outros também contam com experiência executiva. As áreas de *expertise* correspondem aproximadamente aos departamentos da FGV-EAESP: finanças; marketing; operações; estratégia, planejamento e recursos humanos; tecnologia de informação e métodos quantitativos; sociologia e direito; e economia de empresas.

Os consultores convidados tem *expertise* variada. Parte deste corpo é formado por alunos dos cursos de pós-graduação da própria FGV-EAESP.

2.3.d. Modelo de negócio

A GV-Consult atua segundo um modelo diferente das demais consultorias. Isto se deve ao fato de estar ligada a uma fundação sem fins lucrativos, voltada para o ensino e a pesquisa em administração.

As taxas praticadas incluem, além da remuneração dos profissionais envolvidos no projeto, um percentual que é transferido para o *funding* da FGV-EAESP. Este valor é utilizado para cobrir despesas com pesquisas, publicações e desenvolvimento.

A GV-Consult funciona na verdade como uma “cooperativa de consultores”, com alto grau de descentralização dos pontos de vista operacional e financeiro, operando com baixo custo fixo.

De forma geral, não se percebe a atividade como concorrente direta de empresas de consultoria. O entrevistado resumiu da seguinte forma o posicionamento da organização e a diferença para outros modelos:

“Nós temos uma visão um pouco diferenciada. Primeiro, porque nós não temos nada empacotado. Com uma multinacional, se você vai fazer um trabalho, por exemplo, um estudo de logística de transporte, você tem uma metodologia que usada no mundo no inteiro: você chega para o cliente e só adapta em função da metodologia. Então, acaba tendo uma visão de negócio, uma visão de mercado diferente [...] Para nós não, nós fazemos tudo. Tudo é casado e desenvolvido de acordo com a necessidade específica daquele cliente naquele momento. Através do conhecimento, através da conversa que a gente tem com os colegas, a gente senta e faz um trabalho mais exaustivo de entendimento do problema com o cliente e a gente desenvolve basicamente a metodologia para aquele negócio. Então a visão acaba sendo um pouco diferenciada. Por outro lado, a gente tem um risco, porque o conhecimento fica muito intrínseco à pessoa e não à instituição. Mas por outro lado, nós somos a instituição: nós somos sócios da consultoria, mas nós somos professores da casa. Apesar que a gente também tem que prestar atenção, porque os professores que em geral prestam consultoria são aqueles que já ocuparam cargo de executivo. O cliente também percebe quando o cara é muito teórico e começa a fazer viagens estratosféricas e fala não, isso eu não quero, isso não é sala de aula. Então nossa visão de negócio é um pouco diferente. O que existe é um relacionamento onde você vai em função daquela expertise que você tem [...] Outra visão que também é diferente desta de não ter a metodologia ‘caixa preta’, chega lá e implanta aquilo em todos os clientes, é a

transferência do know-how. Mesmo a gente desenvolvendo a tecnologia a gente sempre cria um órgão interno na empresa, com os funcionários indicados por ela para participar estritamente do projeto ao ponto que aprenda a metodologia junto com a gente e estas pessoas passem a ser multiplicadores internos. Então também não tem aquele negócio de fechar: ‘não nós não passamos nada, nós chegamos, nos trancamos o escritório, fechamos a porta, desenvolvemos o estudo e apresentamos no final’. A gente tipicamente desenvolve dentro da empresa, até porque aqui não tem espaço físico. Outra diferença significativa: a gente não representa os sócios lá, nós não temos nenhuma empresa de tecnologia grudada na gente dizendo ‘tem que ser esta solução’. A gente recomenda, mas não tem esta coisa de ser esta ou aquela. E a última diferença significativa é em relação à senioridade: quem desenvolve de fato são os professores. Então, não tem aquela história de vai vender um sênior, um sócio da empresa e depois quem executa o trabalho é um monte de consultores juniores. Aqui na GV-Consult quem desenvolve são os consultores seniores.”

A forma de venda de serviços é um dos elementos que diferencia o modelo de outras empresas de consultoria: na GV-Consult, cada consultor é também um agente comercial. A organização funciona como uma grande rede de relacionamentos, que viabiliza a “venda de conhecimentos através dos conhecidos”, como secretários municipais, presidentes de empresas e ex-alunos que assumem postos importantes. Outra forma de se vender trabalhos ocorre por meio de licitações públicas, nas quais o nome da instituição atrai os clientes.

Durante o processo, a GV-Consult custeia a prospecção e, em geral, sua coordenação intermedeia as negociações.

O mercado-alvo da GV-Consult é composto por empresas privadas e organizações governamentais. Nas empresas privadas, a GV-Consult atua em pequenos projetos, pois os grandes projetos costumam ter forte presença de consultorias multinacionais.

Os projetos realizados em empresas privadas costumam se originar da rede de relacionamentos dos professores-consultores. Nas organizações governamentais a atuação é mais agressiva e significativa, pois a FGV tem uma grande tradição na área: hoje, cerca dos 65% dos projetos vêm do setor público. A GV-Consult participa de licitações e está credenciada no Programa Nacional de Desenvolvimento do Banco Mundial, o que viabiliza a participação em projetos junto ao mesmo.

Os serviços oferecidos correspondem as mais variadas áreas da administração e refletem a *expertise* dos professores-consultores. Os temas mais comuns de projetos são: gestão de custos, controladoria, gestão financeira, estudos de mercado, eficácia gerencial na gestão pública, orçamento público, gestão de operações, gestão de recursos humanos e tecnologia de informação. Existem também serviços e produtos especiais que foram criados com foco em necessidades específicas de alguns setores ou indústrias.

2.3.e. Tecnologias gerenciais e sua adequação

A GV-Consult, institucionalmente, não desenvolve metodologias. Nos casos nos quais ocorre tal desenvolvimento, geralmente são os professores os responsáveis diretos. Acredita-se que esta característica pode eventualmente gerar dificuldades para definição do “direito autora” sobre métodos e metodologias desenvolvidas.

No caso de métodos, técnicas e ferramentas importadas, é usual fazer a adaptação às condições locais.

2.3.f. Processo de realização dos trabalhos

O elemento chave em um projeto da GV-Consult é o coordenador: é ele que faz o contato comercial, desenvolve a proposta, negocia com o cliente, monta a equipe de projeto e gerencia a execução.

Um princípio importante de trabalho é que todo o desenvolvimento seja realizado fisicamente dentro da organização-cliente, para que haja transferência da *expertise* do consultor para o cliente.

Segundo o entrevistado, não há metodologias padronizadas: cada projeto tem sua abordagem desenvolvida *ad hoc*. Isto permite desenvolvimentos plenamente adequados às necessidades dos clientes, porém implica em dificuldade para prever resultados.

Em relação ao impacto dos projetos sobre as organizações-cliente, o entrevistado informou que houve uma mudança significativa a partir de 1998: segundo ele, as empresas não estão mais contratando para obter um relatório no final do projeto; busca-se solução completa, compreendendo: diagnóstico, análise, definição de melhorias, planos de ação e implementação. De forma complementar, parece haver crescente consciência que os resultados devem ser mensuráveis. Conforme declarou o entrevistado:

“Essa mudança exigiu dos consultores uma percepção mais realista dos problemas e soluções mais pontuais, de forma a ser possível mensurar o ganho da ação que você está fazendo.”

Em relação às dificuldades enfrentadas durante os projetos, foram citados com ênfase as resistências internas e os conflitos decorrentes, principalmente quando se trata de projetos de mudança organizacional e reestruturação.

A resistência se manifesta pela omissão de informações e boicote a reuniões e ações. Isso exige dos consultores um trabalho de conscientização e busca de soluções consensuais. Para o entrevistado, a criação de equipes internas vem facilitando a administração desses conflitos.

Outra dificuldade comum enfrentada durante os projetos, em especial quando a organização-cliente é um órgão de governo, é a troca de interlocutores. Estas mudanças provocam rupturas e eventuais re-direcionamentos nos projetos.

Em relação ao impacto dos projetos, a GV-Consult realiza uma pesquisa formal ao final de cada trabalho. Nessa ocasião é solicitado um atestado escrito de sucesso na implantação. O procedimento foi implantado em função de exigências existentes em muitas concorrências públicas e também em trabalhos com financiamento do Banco Mundial. Segundo o entrevistado, obtém-se atestado em 99% dos projetos, o que segundo ele pode ser considerado um indicador confiável de sucesso.

2.3.g. Análise de um projeto

Descrição geral

O trabalho escolhido para análise foi desenvolvido para a Secretaria de Assistência Social do governo federal, ganho por meio de uma concorrência da qual participaram grandes consultorias.

O objetivo do trabalho era o desenvolvimento de uma rede de informações para assistência social. Embora o edital pedisse apenas um sistema de pagamentos, o consultor fez uma proposta oferecendo um modelo de gestão da assistência social baseado em tecnologia. Tal abordagem foi interpretada como um diferencial, e seu valor reconhecido pelo cliente.

O projeto envolveu o diagnóstico da situação, o desenvolvimento da proposta de mudança, a reestruturação da organização e dos métodos e elaboração dos sistemas de informação. Durou cerca de 1 ano.

Equipe de projeto

A equipe de projeto envolveu consultores da GV-Consult e pessoal do próprio cliente, para facilitar o desenvolvimento e a implantação.

Impactos sobre o desempenho

Com o projeto, a organização-cliente passou a deter um da assistência social que permite o controle das ações sociais em todos os níveis do governo.

Principais dificuldades enfrentadas

A principal dificuldade encontrada foi a falta de quadros técnicos capacitados e com poder de decisão dentro do Ministério. Isto obrigou a GV-Consult a assumir o papel de gestor em diversas oportunidades, assumindo riscos que deveriam ser de responsabilidade do cliente.

Foram também enfrentadas resistências às mudanças propostas.

Adaptação da tecnologia gerencial ao contexto da empresa

O trabalho envolveu o levantamento de todos os processos: os atuais e os previstos. A partir desta base, construiu-se um conceito de rede articulada, fundamentada nas bases de dados e nas necessidades da área de assistência social.

O produto final foi uma lista de processos relacionados com tecnologias que poderiam ser utilizadas para beneficiar a área. Também foi elaborado o portal da

assistência social e desenvolvido um novo sistema integrado de pagamentos, possibilitando o gerenciamento dos dados para planejar, avaliar e controlar as atividades. Segundo um entrevistado:

“... não houve aí uma transferência de tecnologias importadas: nós construímos a partir da experiência e utilizamos várias metodologias na administração pública, que é um ambiente muito mais complexo do que a organização privada.”

Ainda segundo o entrevistado, as seguintes metodologias foram utilizadas: *“racionalização organizacional, redesenho e documentação de processos; mudança comportamental, gestão de mudança e aconselhamento gerencial.”*

2.4. SYMNETICS

2.4.a. História da empresa

A Symnetics foi criada em 1989. À época, havia uma reserva de mercado em relação à tecnologia de informação e a empresa vendia softwares de automação industrial.

De 1993 a 1997, a Symnetics voltou-se para a análise e desenvolvimento de processos, aproveitando a onda da reengenharia e associando-se a uma empresa alemã que havia desenvolvido um software específico para processos.

Em 1997, a Symnetics associou-se a uma firma norte-americana que desenvolvia soluções para sistemas empresariais (*Enterprise Resource Planning – ERP*), criados por empresas como SAP e Oracle. A Symnetics trouxe para o Brasil uma

metodologia para avaliar estes sistemas e escolher os mais adequados para cada caso. Seu principal foco era o desenvolvimento de *business cases*.

Em 1999, a empresa passou a fornecer serviços de implantação do *Balanced Scorecard*, uma metodologia que apóia o processo estratégico. Mais uma vez, o serviço oferecido aos clientes estava relacionado ao desenvolvimento de uma parceria com uma organização estrangeira.

2.4.b. Modelo de organização

O modelo de organização da Symnetics é composto por 3 componentes principais:

- primeiro, uma célula gestora, composta por 5 diretores e o sócio da empresa. Esta célula é responsável pelo direcionamento estratégico da organização;
- segundo, um corpo gerencial que administra os projetos e as diversas funções de suporte da empresa: marketing, finanças, recursos humanos etc.; e
- terceiro, a equipe de consultores, formada por profissionais seniores e juniores (recém-formados).

2.4.c. Perfil dos profissionais

A Symnetics conta com um corpo diversificado de profissionais, com destaque para economistas, administradores, sociólogos, engenheiros e cientistas políticos.

A formação acadêmica, a experiência profissional e a sintonia com a visão da empresa são pontos valorizados.

2.4.d. Modelo de negócio

As atividades da Symnetics dividem-se em: (1) consultoria; (2) desenvolvimento gerencial, por meio de “*pacotes de educação para executivos*,” em geral voltados para a preparação de gerentes e equipes de projeto; e (3) sensibilização, por meio de seminários e *workshops*.

O foco de negócios tem sido a oferta de soluções e abordagens relacionadas com estratégia empresarial, envolvendo: planejamento, ferramentas gerenciais e vinculação entre remuneração e estratégia.

Os projetos costumam ser desenvolvidos por equipes formadas por consultores e profissionais da organização-cliente.

A ação comercial é pautada pela rede de relacionamentos: a maioria dos clientes é contatada por meio de indicações. Os programas de treinamento e os seminários reforçam a rede de relacionamentos e também costumam facilitar contatos que resultam em negócios.

Os clientes da Symnetics são grandes grupos empresariais como Ultra, Suzano, Gerdau, Sul América e Camargo Corrêa.

Segundo o entrevistado, o mercado de consultoria e treinamento empresarial atingiu um estágio avançado de maturidade: existe hoje uma noção mais clara, por partes dos clientes, do valor agregado e da relação custo-benefício dos serviços comprados. Com isso, os clientes buscam conhecer referências e avaliar a equipe que está sendo contratada.

Em relação a tendências, o entrevistado acredita que a área de gestão, que envolve estratégia, organização e recursos humanos está ganhando espaço em relação à área de tecnologia de informação. Segundo declarou:

“Por um lado, as empresas não colheram aquilo que esperavam da tecnologia. Finalmente se percebeu que para transformar a empresa é preciso transformar pessoas, transformar sua maneira de trabalhar, sua gestão. A tecnologia não fez milagre.”

2.4.e. Tecnologias gerenciais e sua adequação

Na percepção do entrevistado, a existência de modas e modismos gerenciais está relacionada à atividade de consultoria. Conforme declarou:

“Eu diria mais: a gente é meio culpado por estas ondas, pois a gente mesmo segue, mas também lança [...] De Balanced Scorecard se falava muito pouco há alguns anos [...] a gente é um pouco culpado deste modismo.”

Porém, ainda segundo o entrevistado, *“se tenta fazer isto com responsabilidade,”* aproximando-se dos criadores da metodologia e aprendendo a aplicá-la corretamente.

Também segundo o entrevistado, as empresas compram as tecnologias que estão na moda e as exploram de forma incompleta. Por isso, a ação da consultoria deve ser no sentido de tirar o máximo proveito de cada tecnologia gerencial.

O processo de identificação de novas tecnologias gerenciais, que poderiam se transformar em serviços de consultoria, é descrito como pouco formal, e *“mais baseado no feeling para captar e concretizar as tendências.”* No caso do *Balanced Scorecard*, foi desenvolvido um acordo técnico e comercial com os criadores da metodologia, de forma a garantir interação e troca de casos locais e norte-americanos. Uma das formas pelas quais o acordo se materializa é a

participação da Symnetics, duas vezes por ano, em congressos realizados nos Estados Unidos.

Questionado se os criadores se interessavam pelo que ocorria aqui no Brasil, já que foi declarado que os consultores brasileiros inovaram e avançaram no que se refere à aplicação da metodologia, o entrevistado respondeu que estes costumam se colocar como os inovadores e os líderes, portanto não dão muita atenção para o que acontece fora dos Estados Unidos. Conforme declarou: “*Eles vêem a gente muito mais como um distribuidor do que como um criador de tecnologias.*”

Em relação à possibilidade de conciliar a aplicação de uma tecnologia padronizada e que exige alguma rigidez com a diretriz da Symnetics de desenvolver o projeto junto com o cliente, o entrevistado observou que o *Balanced Scorecard*, ao contrário de outras tecnologias gerenciais, possibilita maior flexibilidade.

2.4.f. Processo de execução dos trabalhos

O processo de desenvolvimento e implantação do *Balanced Scorecard* é iniciado por um treinamento da alta gestão. O cliente participa intensamente de todas as etapas e pode intervir no processo de elaboração da metodologia. Ocorre ainda uma adequação do ritmo de implantação: se o cliente não estiver preparado para realizar determinada etapa, retoma-se quando ele estiver preparado.

Em relação ao impacto da implantação do *Balanced Scorecard* sobre as empresas, segundo o entrevistado até o segundo ano de projeto há benefícios não mensuráveis, que abrangem aspectos comportamentais e de mudança cultural; a partir do terceiro ano surgem ganhos mensuráveis, que podem ser quantificados.

Em relação a barreiras e dificuldades, o entrevistado aponta questões relacionadas à mobilização, disponibilidade e interesse das pessoas. O entrevistado ainda considera

que adaptar a tecnologia gerencial não é uma dificuldade, mas um ponto favorável, pois permite o desenvolvimento de novas soluções, mais adequadas às necessidades da empresa-cliente.

Acredita-se ter uma taxa de sucesso de cerca de 80% na implantação do *Balanced Scorecard*. Quanto aos projetos mal sucedidos, geralmente as causas relacionam-se a problemas com softwares e, em grau menor, questões relacionadas a competência insuficiente dos consultores.

2.4.g. Análise de dois projetos

Na Symnetics, houve a possibilidade de analisar dois projetos. Embora a análise do segundo projeto não estivesse prevista no escopo original do estudo, consideramos útil mantê-la nesta versão final do relatório, por revelar novos aspectos interessantes e por confirmar outros já mencionados.

a) Projeto A

Descrição geral

O primeiro projeto analisado foi realizado para uma empresa recém adquirida por um grupo internacional, vice-líder no seu segmento de atuação. A organização passava, em função da aquisição, por um processo de reestruturação e reposicionamento de mercado.

O trabalho da Symnetics envolveu a preparação de um plano estratégico, a partir dos dados levantados por meio de estudos de mercado por outra consultoria. O primeiro passo foi a definição da “proposição de valor”, ou seja, como o cliente deveria se posicionar no mercado, de forma a diferenciar-se dos concorrentes. O segundo passo

foi a implantação do *Balanced Scorecard*, com o objetivo de garantir a implantação da estratégia definida.

Segundo o entrevistado, a metodologia implantação do *Balanced Scorecard* “vem pronta e o nível de adaptação dela é muito pouco quando você já tem definida a proposta de valor.” Mas este não foi o caso, pois a organização estava realizando definições estratégicas e necessitava de um trabalho de alinhamento de visões, pois o presidente e os quatro diretores tinham visões diferentes.

Para a realização da primeira etapa – incluindo a definição da proposição de valor e o alinhamento de visões – foram realizados três *workshops*: no primeiro, foi definida a visão de futuro; no segundo, foi definida a proposição de valor, compreendendo os atributos do produto, de relacionamento e aqueles relacionados à imagem da empresa; e no terceiro, foram definidos os direcionadores estratégicos.

No terceiro *workshop* foi utilizada a metodologia do *Balanced Scorecard*, com a definição do “mapa estratégico”, considerando as quatro dimensões propostas pelos criadores: financeira, de mercado, de processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Segundo o entrevistado, a partir da elaboração do mapa estratégico, a tendência seria entrar em um projeto convencional de *Balanced Scorecard*, que prevê a elaboração de indicadores estratégicos, a definição de metas e o estabelecimento de projetos prioritários para alcançar as metas. O cliente, no entanto, solicitou que a etapa de definição da proposição de valor fosse estendida para o nível gerencial, de forma a testar sua validade.

Após dois *workshops* com os gerentes, retomou-se a metodologia original do *Balanced Scorecard*, para a elaboração de indicadores estratégicos. Porém, o cliente interferiu novamente, solicitando que os indicadores estratégicos também fossem validados com os gerentes.

Após a validação com os gerentes, a empresa-cliente ainda considerava que os indicadores deveriam ser aperfeiçoados. Ainda assim, em função de uma forte “*orientação para a ação*,” um traço cultural forte na empresa, prosseguiu-se com a definição de projetos e respectivas metas.

O projeto foi concluído em três meses. Os produtos entregues ao cliente foram os seguintes: o alinhamento da visão, a proposta de valor, o mapa estratégico, os indicadores estratégicos detalhados, as metas que foram possíveis calcular e os projetos.

Cerca de um mês após o encerramento do projeto, surgiu uma demanda adicional: a comunicação do projeto, por meio do treinamento da média gerência.

Equipe de projeto

O projeto foi desenvolvido por uma equipe mista. Por parte da Symnetics, participaram o sócio, de forma pontual, um gerente de projeto, em regime de tempo parcial, e um consultor, em regime de tempo integral. Por parte da empresa-cliente, houve envolvimento total do líder do projeto, grande participação da alta gerência – especialmente na primeira fase –, e envolvimento esporádico de alguns gerentes.

Impactos sobre o desempenho

De acordo com o entrevistado, o projeto trouxe diversos impactos positivos: primeiro, o alinhamento de visões; segundo, o comprometimento dos principais líderes com as estratégias definidas; terceiro, o envolvimento da média gerência, a partir do engajamento proposto pela alta gerência; e quarto, a definição da relevância estratégica dos projetos.

Além disso, nos níveis hierárquicos inferiores o processo de comunicação gerou um maior entendimento da estratégia e também contribuiu para uma melhoria geral no nível de satisfação com o trabalho.

Principais dificuldades enfrentadas

De acordo com o entrevistado, as dificuldades enfrentadas podem ser agrupadas em quatro blocos: primeiro, “*o baixo grau de pensamento estratégico e o alto grau de pensamento operacional de alguns dos líderes;*” segundo, a falta de alinhamento estratégico dos líderes; terceiro, o “*excesso de participacionismo deles e a necessidade de validar tudo com os gerentes,*” traço cultura que contribuiu para o resultado do projeto, mas trouxe dificuldades na condução de workshops, realizados com muitos profissionais, grande parte sem visão estratégica; e quarto, a disciplina insuficiente para seguir a disciplina. Segundo o entrevistado:

“[O cliente] obrigou a consultoria ser bem flexível com a nossa metodologia, ‘comer’ algumas etapas, antecipar algumas coisas [...] a metodologia existe porque é o melhor caminho de se percorrer isto, fora disto você pode se dar mal, mas o cliente era muito indisciplinado com a metodologia.”

Adaptação da tecnologia gerencial ao contexto da empresa

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido pelo professores Robert Kaplan e David Norton, da Harvard Business School, que acreditavam que a utilização de indicadores de desempenho, além dos indicadores financeiros, poderia favorecer uma visão de longo prazo e gerar ganhos. Porém, com o tempo, as empresas passaram a utilizar a metodologia para implementar sua estratégia e os criadores redirecionaram seu trabalho, definindo cinco princípios de trabalho:

1. traduzir a estratégia em termos operacionais;

2. mobilizar a liderança executiva;
3. criar sinergias dentro da unidade de negócio;
4. transformar a estratégia em um trabalho de todos; e
5. fazer da estratégia um processo contínuo.

De acordo com o entrevistado, não ocorreram grandes adaptações da metodologia ao contexto nacional: as adaptações ocorrem durante a implantação como no caso relatado. Apesar disso, o entrevistado reconhece que os consultores brasileiros avançaram em relação ao que está proposto na metodologia. Conforme declarou:

“A gente não é uma consultoria de impor maneira de ser. Então, assim ... embora trabalhando com uma metodologia que tem suas características e tudo, nós mantemos a nossa idéia que é adaptar à realidade do cliente.”

b) Projeto B

Descrição geral

O segundo projeto analisado na Symnetics apresenta, como o primeiro, uma história de adaptação. De início, a empresa-cliente desejava apenas definir seu “painel de indicadores”. Porém, terminou por contratar o desenvolvimento do processo de gestão estratégica. Segundo a entrevistada, isto permitiu o alinhamento de visões e a comunicação da estratégia para toda a empresa.

De acordo com a entrevistada:

“Os processos do Balanced Scorecard contém uma grande dose técnica, mas o envolvimento dos gerentes na definição da estratégica e a consciência da empresa de que é ela quem realiza as mudanças é que é decisivo no sucesso do projeto. Logo, a presença da consultoria está relacionada à uma necessidade de disciplina em relação ao projeto que não se consegue no cotidiano gerencial.”

Equipe de projeto

Este projeto também foi conduzido por uma equipe mista, com componentes da consultoria e da empresa-cliente. Segundo a entrevistada, houve grande dificuldade para mobilizar os profissionais da empresa-cliente, que alegavam falta de tempo para o trabalho. O problema foi tratado de forma flexível pela consultoria. No decorrer do projeto, o grau de participação aumentou e foi possível envolver toda a organização. Conforme declarou a entrevistada:

“Eles já entendem que isto agrega valor. Eles entendem quem tem que absorver este know-how e que o agente da mudança são eles. E que a gente está lá como facilitador.”

Impactos sobre o desempenho

Segundo a entrevistada, o principal impacto positivo do projeto foi o reconhecimento da importância de discutir e gerir a estratégia, acrescido da compreensão que o processo é apenas um meio para estimular o desenvolvimento *“de uma nova cultura.”*

Principais dificuldades enfrentadas

Para a entrevistada, resistências são comuns e é preciso *“ter paciência para lidar com eles”*. As principais dificuldades mencionadas relacionam-se a pessoas e

relacionamentos. Para enfrentá-las é preciso respeitar a “*velocidade de cada um e esperar que se tornem receptivos.*”

Ainda do ponto de vista da entrevistada, é essencial que o cliente entenda que uma implantação de *Balanced Scorecard* significa mais que passar a usar novas ferramentas e indicadores; implica em “*algo mais profundo [...]: é uma questão de mudança de comportamento.*”

Em relação à postura dos clientes em relação a esta última questão, a entrevistada declarou:

“Tem muita empresa que compra Balanced Scorecard porque é modismo: a tecnologia pela tecnologia [mas] ao longo do processo percebem que têm uma oportunidade de despertar uma cultura latente que vai fazer diferença no longo prazo e aí é que vem os grandes benefícios, [...] se esta percepção não vem antes ou durante o projeto, o risco do Balanced Scorecard ficar na gaveta é muito grande.”

A entrevistada também mencionou uma pesquisa recente realizada pela *Balanced Scorecard Collaborative*, com 500 empresas que utilizaram a metodologia e que teve um retorno de 250 empresas. Entre estas, 50% afirmaram que poderiam responder aos questionamentos realizados e a outra metade declarou que era muito cedo para avaliar os impactos. Das 125 empresas que responderam 15% declararam que perceberam resultados expressivos, 64%, que tiveram algum progresso e 21%, mencionaram não ter registrado nenhum progresso ou apenas resultados limitados.

A mesma pesquisa procurou investigar porque algumas empresas não obtinham sucesso com a implantação. Entre estas, 84% afirmaram que os problemas se deveram a uma postura ou ação inadequada ou insuficiente dos líderes.

Adaptação da tecnologia gerencial ao contexto da empresa

De acordo com a entrevistada, todo projeto de consultoria passa por crises e sempre é necessário adaptar metodologias: *“sempre há formas de se contornar este problema.”*

Para a entrevistada, não há um projeto igual ao outro e *“o cliente tem ser respeitado neste processo.”* Assim, a função da metodologia é prover uma linha lógica geral para o trabalho. As etapas e a seqüência podem ser as mesmas, mas a profundidade e a intensidade são diferentes em cada caso: *“depende muito da maturidade do cliente em relação à questão que está em pauta, que pode acelerar ou estender algumas etapas.”*

O próprio cliente ajuda a enriquecer a metodologia, o que ajuda a transformar a *Symnetics* em uma geradora de tecnologia gerencial, *“com mais experiência prática que os próprios criadores do Balanced Scorecard.”*

Questionada sobre a dificuldade de levar casos brasileiros para os Estados Unidos, a entrevistada respondeu que não acredita em falta de receptividade. Conforme declarou:

“A gente tem que ser mais pró-ativo e não tem que ficar esperando [...] Claro, sistema ajuda, ferramenta ajuda, mas o primeiro passo é a postura, a postura do querer compartilhar e depois testar o outro lado para ver se ele está disposto ou não a receber, não é?”

IV. DISCUSSÃO

Nessa seção, discutimos brevemente os principais pontos apontados nas entrevistas realizadas com os profissionais de consultoria. Na primeira subseção, tratamos da

evolução histórica e do contexto atual da indústria de consultoria no Brasil. Em seguida, registramos e discutimos pontos específicos a cada empresa pesquisada. Concluindo a seção, abordamos algumas questões comuns a todas as organizações envolvidas na pesquisa.

1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONTEXTO ATUAL

No Brasil, as empresas de consultoria experimentaram grande crescimento a partir do início dos anos 1990. Enquanto a abertura de mercado, os grandes processos de privatização e o avanço das fusões e aquisições elevavam a demanda por serviços, o avanço do campo do *management* gerava vasta oferta de idéias, conceitos e metodologias.

Com isso, a cada nova onda gerencial, as empresas de consultoria geravam mais negócios, ampliavam seus quadros e atingiam novos patamares de receita. Foi assim com a qualidade total, com a reengenharia, com os sistemas empresariais e, já com limites, com o *e-business*, se consideramos apenas as ondas principais.

A abordagem e lógica geral de trabalho eram, em grande parte, mantidos, embora os rótulos e métodos se alterassem.

As grandes empresas internacionais de consultoria operavam como ponta de lança, trazendo novas idéias e, geralmente, implantando-as em empresas multinacionais, comumente seus clientes fora do Brasil.

As empresas locais de menor porte e consultores autônomos seguiam a onda, complementando serviços ou atuando em nichos que as grandes empresas não atingiam.

Creemos ser possível especular que tais ondas levaram os profissionais de consultoria a considerar, de forma consciente ou inconsciente, estas ondas um modelo que poderia se repetir de forma cíclica e em longo prazo.

Entretanto, o final dos anos 1990 já havia pistas de esgotamento do modelo. Primeiro, começaram a surgir críticas em relação às modas e modismos gerenciais, função da dificuldade de perceber seus benefícios. Segundo, os clientes tornaram-se mais criteriosos e exigentes em relação à contratação de serviços de consultoria.

O momento atual parece constituir período de transição para a indústria de consultoria, tanto no Brasil como no resto do mundo. Estados Unidos, Europa, Japão e até mesmo países emergentes apresentam baixas taxas de crescimento ou quadro recessivo, dificultando negócios. O ceticismo com relação aos benefícios trazidos por grandes projetos aumentou.

No Brasil, o quadro é curioso: do lado da demanda, sabe-se que existem enormes carências e, por decorrência, oportunidades de negócios para empresas de consultoria. A produtividade e a competitividade brasileira são baixas e a qualidade da gestão em geral sofrível. Setores inteiros como saúde, educação e serviços governamentais, além dos “nichos” das médias e pequenas empresas, apresentam problemas elementares de administração. Por seu lado, a indústria de consultoria local, com exceções, parece incapaz de fornecer serviços em qualidade e quantidade, de forma que cause impacto positivo sobre estes setores e “nichos”. Com isso, áreas inteiras de mercado permanecem inexploradas, ou atendidas de forma precária.

2. ASPECTOS DE DESTAQUE

2.1. A.T. Kearney

Na primeira empresa pesquisada foi digno de nota o zelo e cuidado que seus consultores tiveram em suas declarações. Segundo declarou o entrevistado: “*Eu ficaria muito chateado se depois você falasse mal de consultores.*”

Embora tal condição possa refletir um traço cultura da organização, relacionado à discrição e uma postura *low profile*, podemos também deduzir que reflete uma postura de cautela frente às críticas que a indústria vem sofrendo.

2.2. PricewaterhouseCoopers

Nas entrevistas realizadas na PricewaterhouseCoopers (PWC), notamos dois grandes pontos de atenção.

O primeiro ponto de atenção relaciona-se ao foco na gestão do conhecimento: apesar do conceito ter sido disseminado e operacionalizado recentemente, a empresa parece tê-lo em suas preocupações há muito tempo. Transparece, entretanto, uma dificuldade em fazer com que o conceito se transforme em prática gerencial. Neste caminho, as dificuldades encontradas parecem ser, em grande parte, similares à implantação de projetos em empresas-cliente.

O segundo ponto de atenção relaciona-se a preocupação com críticas e questionamentos sobre a atividade de consultoria. Parece também haver reconhecimento das dificuldades para tratá-los convenientemente e prover respostas que se traduzam em ações cotidianas.

2.3. GV-Consult

Nas entrevistas realizadas na GV-Consult, também dois aspectos chamaram a atenção.

O primeiro aspecto relaciona-se à abordagem de consultoria, baseada no princípio de desenvolvimento conjunto de soluções, e influenciada pelo vínculo dos consultores com a atividade de ensino.

O segundo aspecto relaciona-se à fragmentação dos grupos de projeto, resultando em dificuldade para partilhar métodos e conhecimento. Com isso, a organização parece operar como uma “cooperativa”, com consultores razoavelmente independentes. Ao contrário das demais consultorias, não possui componentes usuais de um modelo de gestão de empresas do setor, tais como: gestão de carreira, sistema de alocação e controle de recursos, controle de qualidade de projetos, sistema de treinamento e desenvolvimento etc.

A GV-Consult, como outras consultorias ligadas a instituições de ensino, é caso particular. Em seu melhor, pode unir conhecimento teórico e prático e prover soluções de valor. Por outro lado, revela fragilidades relacionadas ao seu modelo de organização e gestão que podem comprometer a qualidade dos serviços prestados.

2.4. Symnetics

Nas entrevistas realizadas na Symnetics, um aspecto chamou a atenção: parece haver uma permanente tensão entre a adoção de seguir determinadas abordagens metodológicas e uma perspectiva que, com algum grau de liberdade, poderíamos denominar de “construtivista”, que busca desenvolver junto com o cliente a solução.

A história da empresa está claramente ligada à importação e aplicação de *expertise* desenvolvida em outros países, especialmente nos Estados Unidos. Porém, pode-se especular que a ligação formal entre a empresa e seus fornecedores se dá mais pelo ganho de legitimação perante clientes potenciais que propriamente pela necessidade de suporte metodológico.

3. A QUESTÃO DA CRÍTICA

Na parte inicial deste trabalho, apresentamos e discutimos a onda de críticas que vem sendo lançadas às consultorias e aos consultores. Entretanto, entre os entrevistados, notamos apenas preocupações marginais em relação a esta questão.

Quando o tema veio à tona, as críticas foram consideradas impróprias, tomadas como problemas de “outras consultorias” ou justificadas como “ausência da consultoria na fase de implantação dos projetos”.

4. OS LIMITES DA ADAPTAÇÃO DE EXPERTISE GERENCIAL IMPORTADA

Praticamente todos os entrevistados mencionaram de alguma forma a adaptação das metodologias à realidade e ao contexto das empresas clientes. Uma análise mais cuidadosa do contexto de trabalho e das entrevistas, tomando-se em consideração a natureza dos projetos narrados, leva a algumas conclusões e especulações adicionais.

Primeiro, há de se concordar que realmente existe um grau elevado de reconstrução metodológica a cada novo projeto. Mesmo em projetos onde a padronização é alta, como no caso de implantações de sistemas empresariais, existem longo trabalho de

entendimento do contexto de negócios e da realidade organizacional, antes mesmo que o projeto possa ser iniciado.

Segundo, deve-se observar que o que os entrevistados denominam adaptação é, na verdade, uma combinação de várias abordagens, somadas pelo senso comum, de acordo com a experiência do coordenador do projeto e com as circunstâncias encontradas. Não ocorre, até onde se pode observar, qualquer trabalho de “desconstrução” metodológica, revisão de pressupostos e reconstrução metodologia (ver Wood e Caldas, 2002).

Além disso, deve-se considerar a formação limitada dos consultores brasileiros no que se refere ao desenvolvimento de metodologias. Mesmo nas empresas internacionais, há presença rara de doutores. Profissionais com MBA, que existem em certa quantidade, têm uma formação focada na prática administrativa. Assim, justifica-se uma situação de “inconsciência metodológica”: as metodologias utilizadas passam a serem vistas, de forma consciente ou inconsciente, como expressão do bom senso e da racionalidade administrativa. Não há, com isso, qualquer iniciativa de questionamento ou de real adaptação.

Nos Estados Unidos e em alguns outros poucos países que realizam tal atividade, o desenvolvimento metodológico se dá em centros universitários e de pesquisa, ou em áreas de pesquisa e desenvolvimento dentro das consultorias. Dessa forma, há foco, massa crítica e recursos para a tarefa.

Mesmo no caso da GV-Consult, que utiliza professores e, teoricamente, e poderia realizar desenvolvimento metodológico ou ao menos adaptação *stricto sensu* de metodologias importadas, isso, com exceções, não ocorre. Isto se deve ao seguinte: primeiro, ao fato de não haver tradição de pesquisa aplicada no campo de *management* na instituição; segundo, ao fato de os professores envolvidos em consultoria não serem, em geral, pesquisadores; e terceiro, ao fato de não haver instrumentos institucionais para promover o desenvolvimento metodológico. Assim,

mesmo nesta organização, o que é às vezes denominado de metodologia restringe-se a montagens lógicas criativas, porém sem fundamentação adequada.

5. É POSSÍVEL SER UM CONSULTOR CONSTRUTIVISTA?

Muitos entrevistados mencionaram a tendência para adoção de uma prática de consultoria que envolva o desenvolvimento conjunto de soluções com o cliente. Esta prática contrapor-se-ia ao uso de “pacotes”, ou soluções de implementação muito estruturadas e pouco flexíveis. Tal prática seria denominada de construtivista, no sentido em que as soluções seriam construídas caso a caso, a partir da interação entre as alternativas de soluções trazidas pelos consultores e o contexto apresentado pelo cliente.

Tal abordagem já é, de fato, em variados graus, praticada: qualquer projeto de consultoria que pretenda ser bem sucedido, deve compreender um alto nível de interação para o desenvolvimento da solução.

Porém, o aprofundamento e a extensão de tal abordagem pode vir a enfrentar ao menos três barreiras.

A primeira barreira se estabelece quando a consultoria é confrontada com as expectativas institucionalizadas dos executivos (ver Czarniawska, 2001); ou seja, quando os executivos esperam que os consultores trabalhem segundo a “lógica das prescrições e da representação”, oferecendo soluções prontas e valendo-se de um “discurso de autoridade” para torná-las a “coisa certa a se fazer”. Adicione-se a isso o fato que alguns projetos de consultoria estão permeados por iniciativas não reveladas de legitimação de decisões, casos nos quais os executivos simplesmente esperam que os consultores referendam as soluções já definidas.

A segunda barreira refere-se ao tempo e ao ritmo de realização do projeto. Uma abordagem construtivista exige participação e tempo. Além disso, ao longo do projeto, à medida que os consultores desvendam a realidade do cliente, e o cliente conhece melhor as soluções possíveis, pode haver mudanças substantivas de escopo.

A terceira barreira refere-se às competências disponíveis por parte da consultoria: soluções do tipo “pacote” oferecem possibilidades de ganhos de escopo e escala. Além disso, exigem relativamente menos dos consultores em termos de experiência anterior, domínio de tecnologias gerenciais e habilidades negociais. Um “projeto construtivista” exige que o consultor conheça profundamente teorias e metodologias e que saiba “reinventá-las” no contexto da empresa-cliente.

Em função destas barreiras, tem-se, portanto, um dilema a resolver: se, por um lado, a solução construtivista pode ser apontada como resposta para os desafios atuais que as empresas de consultoria enfrentam, por outro, sua completa aplicação parece ser possível apenas em condições extremamente favoráveis em termos de relação com o cliente.

A provável solução do dilema se dá pelo rompimento da visão polarizada: uma visão equilibrada poderia procurar um ponto de compromisso entre padronização e individualização, ponto que seria determinado pelo contexto da organização – especialmente pela visão e expectativas dos executivos e pela aceitação de uma abordagem construtivista – e pelo grau de complexidade do projeto.

Assim, enquanto alguns projetos admitiriam uma abordagem mais estruturada e padronizada, outros exigiriam soluções mais individualizadas. Nenhum projeto, na prática, teria total ausência de padronização ou de individualização.

O quadro a seguir mostra as características do cliente, do projeto e dos consultores para projetos “padronizados” e para projetos “individualizados”. Trata-se, é

importante frisar, de “tipos ideais”, pois, como explicado anteriormente, na prática existem tipos híbridos, que somam características de ambos.

Características Gerais dos Projetos

	Projetos “padronizados”	Projetos “individualizados”
Abordagem	<u>Sistemática</u> : uso de “pacotes” com estrutura com pequena flexibilidade	<u>Construtivista</u> : construção de soluções de acordo com o contexto do cliente
Características dos clientes	Esperam soluções prontas, conhecidas e testadas Focam solução em operação	Apresentam tolerância a mudanças de escopo e prazo Focam resultado final e ganhos intermediários
Características do projeto	Tem escopo bem definido Apresentam condições similares àquelas existentes em outras empresas e indústrias Admitem soluções prontas	Tem escopo apenas delineado Apresentam condições muito diferentes daquelas existentes em outras empresas e indústrias Exigem soluções individualizadas ou fortemente adaptadas
Características dos consultores	Conhecem profundamente todas as metodologias empregadas São disciplinados na execução de todas as etapas	Conhecem teorias e metodologias São capazes de absorver rapidamente a realidade do cliente São capazes de decodificar e reconstruir soluções

6. A NATUREZA DO TRABALHO DE CONSULTORIA

Uma visão mais “pura” talvez entenda a atividade de consultoria como “o desenvolvimento contínuo de soluções inovadoras para práticas administrativas”. Como tal, caberia aos consultores entender as necessidades de seus clientes, e antecipar sua manifestação com a oferta de soluções ‘estado da arte’”.

A realidade, entretanto, mostra um palco de relações, conflitos, contradições, dilemas e escolhas.

Primeiro, parece haver uma situação de conflito, ao menos latente, entre clientes e consultores. Ambos os lados sofrem pressões como em qualquer relação cliente-fornecedor, cada um buscando otimizar seus resultados em detrimento do outro. Ao contrário de uma relação cliente-fornecedor mais usual, no caso de um projeto de consultoria, as respectivas equipes convivem continuamente. Com isso, o conflito é mascarado por uma retórica de cooperação e trabalho conjunto, enquanto pressões por custos, prazos e produtos são gerenciadas.

Segundo, a estes conflitos somam-se outros, relacionados aos múltiplos interesses envolvidos em um projeto de consultoria. Embora em geral haja um interlocutor oficial para cada projeto, os consultores têm que gerenciar interesses variados e, comumente, conflitantes, para garantir o sucesso do projeto.

Terceiro, observamos que a atividade de consultoria no Brasil baseia-se fundamentalmente em relações. Em todas as oportunidades onde a questão surgiu, pode-se constatar que os clientes são contatados e os negócios são fechados por meio da rede de relações que as consultorias conseguem estabelecer.

Quarto, podemos especular sobre a importância do “fator *feel good*” na condução e na avaliação dos projetos. Isto ocorre especialmente em atividades com maior carga subjetiva, como projetos que envolvam gestão da mudança ou transformação

organizacional, que apresentam dificuldades de definição clara de escopo. Em tais contextos, o gerenciamento da impressão e das relações pode ter mais valor que os serviços e produtos efetivamente entregues. Explica-se: no decorrer do projeto, conforme a malha de conexões entre consultores e profissionais da empresa-cliente se estreita, abrem-se possibilidades para partilhar confidências e segredos. O fenômeno cria uma relação de co-dependência, que opera numa realidade paralela à do projeto, porém interferindo em sua condução.

7. CONSULTORES E CONSULTORIAS COMO AGENTES DE DIFUSÃO

Finalmente, cabe nesta seção de discussão, comentar o papel dos consultores na difusão da cultura do *management*.

Os consultores e as empresas de consultoria tem forte presença junto à comunidade empresarial brasileira. Não é improvável que todos os grandes grupos empresariais locais ou internacionais presentes no país utilizem seus serviços.

De forma indireta, sua influência é exercida por meio de presença constante na mídia de negócios, em livros de gestão voltados para executivos e em eventos corporativos.

Na mídia de negócios, alguns sócios de empresas de consultoria expõem suas idéias em colunas e artigos. Outros constituem fontes regulares de informação para articulistas interessados nas “últimas novidades gerenciais”.

Muitos livros de gestão são escritos por consultores, brasileiros e estrangeiros. Suas edições, além de vendidas nas livrarias, são enviadas a clientes e distribuídas em palestras.

De forma complementar, a constante presença de consultores em eventos corporativos, completa o quadro de divulgação e reforça a associação com metodologias inovadoras de gestão.

De forma direta, a influência dos consultores e das consultorias pelo contato com as empresas-cliente. Como “agentes de intervenção”, os consultores induzem seus clientes a utilizar certas abordagens, lógicas e metodologias. Ao observar empresas que passaram por longos projetos de mudança, não é raro notar que elas assimilaram jargões, posturas e ferramentas praticadas por seus consultores.

Empresas de consultoria, mesmo dentro de sua grande variedade, partilham algumas características comuns: são fortemente meritocráticas, são voltadas para resultados, costumam trabalhar sob pressão de tempo, são pragmáticas e utilitárias e voltadas para as relações e o gerenciamento de impressões. Quanto mais intensa e longa a convivência com seus clientes, mais elas os “seduzem” e “contaminam” com sua própria cultura: a cultura do *management*.

V. CONCLUSÃO

Nesta seção apresentamos uma síntese do trabalho, comentários finais e algumas indicações para futuras pesquisas.

1. SÍNTESE

Nesta pesquisa, investigamos e analisamos empresas de consultoria no Brasil. As empresas de consultoria constituem um dos quatro pilares do campo do *management*. Os demais pilares são a mídia de negócios, as escolas de administração e os gurus empresariais.

Inicialmente, apresentamos os resultados de nossa pesquisa bibliográfica. Tal pesquisa ressaltou a ascensão da indústria da consultoria e revelou a onda de críticas surgidas nos últimos anos.

Em seguida, apresentamos os casos de quatro empresas de consultoria: A.T.Kearney, PricewaterhouseCoopers, GV-Consult e Symnetics. O retrato apresentado, rico e variado, mostrou as diversas dimensões da atividade de consultoria.

Finalmente, apresentamos uma breve discussão sobre os pontos-chave apontados pelos entrevistados, acrescentando nossas próprias considerações e especulações. Tratamos ainda, do papel das consultorias como agentes de difusão da “cultura do *management*”.

2. CONTEXTO, CONTRADIÇÕES E A ESTRATÉGIA DO POSSÍVEL

Neste estudo, definimos como objeto para os estudos individuais de casos quatro organizações com perfis bastante distintos. Com isso, obtivemos um quadro rico para o aprendizado e propício a especulações.

Cabe, neste ponto do trabalho, identificar e descrever os principais fatores determinantes dos modelos das organizações investigadas.

O **primeiro fator** relaciona-se a base de competências organizacionais e individuais existente. Como vimos, a escassez de recursos capazes de realizar desenvolvimento metodológico faz das organizações locais reprodutoras e adaptadoras de *expertise* gerencial importada.

O **segundo fator** relaciona-se ao contexto local. Em diferentes graus, as organizações sofreram influências do ambiente institucional e empresarial. O caso extremo é a GV-Consult, cujo trunfo comercial repousa sobre uma lei de licitação. Porém, manifesta-se também nas outras organizações.

O **terceiro fator** relaciona-se a adoção de referências importadas. Como assinalado anteriormente, o uso de referências estrangeiras é maciço, o que faz do *management* um campo essencialmente importado. Embora a importação de idéias não seja um mal em si, há de se considerar os riscos de fazê-lo: primeiro, porque nem tudo que é importado tem qualidade adequada; e segundo, porque mesmo as metodologias de alta qualidade (em termos de consistência e coerência interna) nem sempre são facilmente transpostas para contextos institucionais, culturais e empresariais diferentes daqueles nos quais foram originadas.

O **quarto fator** relaciona-se à demanda das empresas-cliente. Como afirmamos anteriormente, as expectativas dos executivos por soluções prontas e rápidas, condiciona a abordagem e a condução de projetos, inibindo soluções mais individualizadas e, eventualmente, levando a adoção de soluções “para inglês ver”.

O resultado da ação destes fatores é a constituição de modelos híbridos de consultoria que, embora tenham ação apenas de reprodução ou adaptação (limitada) de *expertise* gerencial gerada em outros países, atuam como fortes difusores da cultura do *management*.

Podemos ainda propor que tal modelo seja válido para analisar outras consultorias.

3. FUTURAS PESQUISAS

Esta pesquisa constitui a terceira etapa de um projeto que visa investigar os vários “pilares” do campo do *management* no Brasil. A primeira etapa envolveu a mídia de

negócios. A segunda etapa envolveu as escolas de administração, com foco nos mestrados profissionais. A próxima etapa envolverá os gurus e o teatro organizacional.

Devemos observar que esta etapa constitui, em relação ao estudo do fenômeno das consultorias no Brasil, estudo eminentemente exploratório. Como tal, identifica questões que poderiam ser investigadas em estudos mais amplos ou mais profundos.

Uma primeira alternativa seria investigar outras empresas de consultoria, inclusive empresas de médio e pequeno porte.

Uma segunda alternativa seria aprofundar o estudo do impacto das consultorias sobre as práticas gerenciais não diretamente ligadas aos projetos implantados.

Uma terceira alternativa seria aprofundar, por meio de um estudo de caso, a avaliação das tensões e contradições presentes em um projeto de consultoria.

Acreditamos que a indústria do *management* representa não apenas um objeto interessante de pesquisa, ela simboliza o “espírito da época”. Trata-se também de um fenômeno relevante, marcado por paradoxos e ambigüidades, e com amplos impactos sobre a prática gerencial e a vida social.

VI. REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

ADAMS, S. *The Dilbert principle*. New York: Harper Business, 1996.

ANONYMOUS. Confessions of an ex-consultant. *Fortune*, October 14, pp. 69-72, 1996.

ASHFORD, M. *Con tricks: The shadowy world of management consultancy and how to make it work for you*. London: Simon & Schuster, 1998.

BUSINESS WEEK. Buying PWC Consulting gives it a full range of services. August, 2002.

CLARK, T. and FINCHAM, R. *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*. Oxford, UK: Blackwell Business, 2002.

CZARNIAWSKA, B. Is it possible to be a constructionist consultant? *Management Learning*, v.32, n.2, p.253-266, 2001.

DONADONE, J. C. “*Os hunos já chegaram!*”: Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e atuação das consultorias. Tese de Doutorado em Engenharia, Escola Politécnica, USP, São Paulo, 2001.

FINCHAM, R. and CLARK, T. Introduction: The emergence of critical perspectives on consulting In CLARK, T. and FINCHAM, R. *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*. Oxford, UK: Blackwell Business, 2002.

GIACALONE, R. A. and ROSENFELD, P. (Eds.) *Applied impression management: How image-making affects managerial decisions*. Newbury Park: Sage, 1991.

HARTZ, C. S. Consulting's Future. *Journal of Management Consulting*, v.13, n.4, p.5-11, 2002.

KIPPING, M. Trapped in the wave: The evolution of management consultancies. In: CLARK, T. and FINCHAM, R. *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*. Oxford, UK: Blackwell Business, 2002.

MACDONALD, E. and PALTROW, S. J. Merry-Go-Round. *Wall Street Journal*, August 10, p. a1, 1999.

MICKLETHWAIT, J. and WOOLDRIDGE, A. *Os Bruxos da Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NETZ, C. Para que consultores? *Exame*, 4 de dezembro, 1996.

O'SHEA, J. and MADIGAN, C. *Dangerous company: Management consultant and the businesses they save and ruin*. New York: Penguin, 1997.

PRINGLE, E. G. Larger firms. *Journal of Management Consulting*, v.13, n.2, p.35-37, 2002.

SCHEIN, E. H. Consulting: What should it mean? In: CLARK, T. and FINCHAM, R. *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*. Oxford, UK: Blackwell Business, 2002.

THE ECONOMIST. IBM's purchase of PWC's consulting arm may actually make sense. August, 2002a.

THE ECONOMIST. The strategy-consulting industry is wasting away. Is there a cure? November, 2002b.

VASSALO, C. Quem precisa de consultores? *Exame*, 2 de dezembro, 1998.

WOOD Jr., T. and CALDAS, M. P. Adopting managerial expertise in developing countries: The Brazilian experience. *Academy of Management Executive*, v.16, n.2, pp-18-32, 2002.

WOOD Jr., T. e PAES DE PAULA, A. P. MBAs no Brasil. Pesquisa NPP, 2002.

WOOD Jr., T. e PAES DE PAULA, A. P. Pop-management. *Revista Ciência Empresarial*, v.2, n.1, jan./jun. 2002.

WOODRIDGE, A. Survey: The advice business. *The Economist*, March 22, pp. s1-s22, 1997.