UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CRITÉRIOS DE DECISÃO RELEVANTES NA ESCOLHA E CONTRATAÇÃO DE
SERVIÇOS DE CONSULTORIA DE GESTÃO: A PERSPECTIVA DOS CLIENTES**

Eduardo Sampaio de Oliveira

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto Feldmann

São Paulo

2005

Prof. Dr. Adolpho José Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

EDUARDO SAMPAIO DE OLIVEIRA

**CRITÉRIOS DE DECISÃO RELEVANTES NA ESCOLHA E CONTRATAÇÃO DE
SERVIÇOS DE CONSULTORIA DE GESTÃO: A PERSPECTIVA DOS CLIENTES**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto Feldmann

São Paulo

2005

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Oliveira, Eduardo Sampaio de
Critérios de decisão relevantes na escolha e contratação de serviços
de consultoria de gestão: a perspectiva dos clientes / Eduardo Sampaio de
Oliveira. -- São Paulo, 2005.
213 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005
Bibliografia.

1. Tomada de decisão 2. Consultoria 3. Demanda I. Universidade de
São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da
USP
II. Título.

CDD – 658.403

Dedico este trabalho à memória de minha mãe,
Walmir Aparecida Sampaio de Oliveira, que
embutiu em mim a importância do estudo e do
trabalho.

AGRADECIMENTOS

A realização de uma empreitada deste porte só se torna possível com a ajuda e o apoio de pessoas importantes que nos cercam, tanto no plano pessoal quanto no acadêmico. Assim, primeiramente, agradeço a todos de minha família, que me acompanharam e me incentivaram a buscar meus objetivos na minha vida inteira. Agradeço a meu pai por todo o suporte e incentivo concedido durante esses anos para a realização deste trabalho. Ao meu irmão, por todo o aprendizado pessoal e profissional obtido na convivência ‘em casa, fora de casa’. À minha namorada, Carina, por toda a paciência com os inúmeros finais de semana de estudo e por estar sempre do meu lado, me escutando e me compreendendo, nos momentos mais estressantes desta jornada.

No plano acadêmico gostaria de agradecer enormemente ao meu Orientador, Professor Dr. Paulo Roberto Feldmann, que em todos os momentos me estimulou a realizar a pesquisa e deu todo o suporte intelectual necessário para que este projeto se completasse. Apesar da agenda sempre conturbada, dedicou horas fundamentais para a realização desta obra em inúmeras reuniões nas noites de sexta-feira e nos finais de semana e sempre me incentivou a enfrentar obstáculos e dificuldades que impediam o bom andamento do trabalho.

Ao pessoal com quem trabalhei na Deloitte Consulting no ano de 2003, em especial a Everton Salvo, Marcelo Piquet e Guilherme Ramos, que permitiram que eu conciliasse atividades profissionais com acadêmicas.

Não posso deixar de agradecer também a todos os executivos que participaram da pesquisa, enriquecendo-a com suas expressivas experiências profissionais. Sem eles, este trabalho não teria validade e nem atingiria seus propósitos. Um agradecimento especial se faz necessário para Cristina Alves, que me auxiliou na operacionalização da coleta de dados, que sempre teve muita paciência e buscou o melhor para esta pesquisa.

Por fim, gostaria de agradecer à secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração (Eloísa, Fabiana, Daniela) e à Secretaria de Pós-Graduação da FEA (em especial à Valéria e Francisco), que sempre me auxiliaram a resolver questões burocráticas da melhor maneira possível, e, a todos os amigos que fiz dentro da FEA durante esses anos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a realização deste trabalho.

Obrigado!

RESUMO

Nas últimas décadas, as mudanças no ambiente competitivo forneceram oportunidades para o desenvolvimento de diversos setores da economia. As empresas de consultoria gerencial se beneficiaram imensamente neste contexto. As principais firmas do setor expandiram suas atividades nas últimas duas décadas para diversas regiões do mundo, ganhando destaque dentro do mundo corporativo e acadêmico. Considerando esta situação, o principal objetivo deste trabalho é verificar, entre os critérios de decisão mais relevantes na análise da demanda por serviços de consultoria de gestão existentes na bibliografia atual, quais são os mais importantes na ótica das empresas-cliente, analisando como essas empresas contratantes escolhem e diferenciam as consultorias que lhes prestam ou prestarão serviços. O trabalho também pretende, a partir de revisão bibliográfica, fazer uma análise sobre o setor de consultoria de gestão, passando pela definição da atuação do consultor, a tipologia das consultorias existentes, a história do setor e a gestão do conhecimento nestas empresas. Também serão analisadas as teorias existentes de marketing de serviços profissionais e a importância das novas técnicas gerenciais ('modismos') para a gestão das empresas de consultoria. Apesar do número crescente de artigos e publicações sobre o setor de consultoria de gestão poucas pesquisas acadêmicas vêm sendo empreendidas em universidades brasileiras. Nesse sentido, este projeto almeja realizar uma análise mais estruturada sobre um tema específico que diz respeito às empresas de consultoria, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento nesse ramo de estudo. Claramente definida como sendo uma pesquisa exploratória e com consciência das limitações metodológicas e conceituais que cercam este trabalho, a generalização dos resultados aqui obtidos não é vislumbrada. A amostra utilizada, do tipo intencional, é composta por executivos que já tenham participado de um processo de contratação de serviços de consultoria por alguma empresa de capital privado que atua no mercado brasileiro. Como instrumentos de coleta de dados primários, foram utilizados um questionário estruturado e entrevistas individuais. Dadas estas características do trabalho, espera-se ter uma compreensão melhor dos critérios relevantes na decisão de se contratar serviços de consultoria e na escolha da empresa a ser contratada, além de revisar e compilar importantes referências sobre o funcionamento, o estado atual e as tendências do setor de consultoria de gestão, para poder então dar suporte ao desenvolvimento de teorias apropriadas a esta realidade.

ABSTRACT

In the last few decades, the changes in the competitive scenario brought up development opportunities for many areas of business. Management consulting companies were highly benefited within this scenario. Major firms expanded their practices to different regions, gaining prominence within corporate and academic communities. Considering the more relevant decision criteria in the consulting services demand analysis existing in the present literature, the main objective of this research is to verify which ones are the most important for the client companies. This paperwork also intends to make, from a review of the existing literature, an analysis of the management consulting sector, passing through the definition of the consultant's social role, the typology of the existing consulting companies, the history of the sector and the treatment of the knowledge management in these companies. The existing professional services firm marketing theories will also be analyzed as well as the importance of management fashion for the consulting companies. Despite the growing number of articles and publications about the management consulting sector, only a few academic researches about this topic have been conducted in Brazilian Universities. In this sense, this project intends to build a structured analysis about a specific theme related to the consulting companies, contributing to the knowledge development in this area. Clearly defined as an exploratory research and conscious of the methodologies and conceptual limitations that bounds this work, the generalization of the results obtained is not envisaged. The sample used (intentional) was composed by executives that had already participated of a consulting services buying process within a private-owned company operating in the Brazilian market. The instruments used to collect primary data were a structured survey and individual interviews. Given these features, it is expected to provide a better understanding of the relevant criteria in the decision of hiring consultants and choosing the right company as well as to review and compile important references regarding the dynamics, current state and trends of the management consulting sector, in order to support the development of appropriated theories to this reality.

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	3
LISTA DE QUADROS	4
LISTA DE TABELAS.....	5
LISTA DE GRÁFICOS.....	6
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	7
1. INTRODUÇÃO	8
1.1. Justificativa e problema da pesquisa.....	8
1.2. Objetivos e parâmetros da pesquisa.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1. A indústria da consultoria	15
2.1.1. O que são empresas de consultoria?	15
2.1.1.1. A profissão de consultor gerencial	18
2.1.1.2. Razões para a existência dos serviços de consultoria de gestão	21
2.1.1.3. Razões para a utilização de serviços de consultoria de gestão.....	23
2.1.1.4. A relação cliente-consultor	28
2.1.2. Tipos de consultoria e as principais empresas do setor.....	32
2.1.2.1. Quanto à estrutura – Pacotes de sistemas padronizados	33
2.1.2.2. Quanto à estrutura – Artesanal	34
2.1.2.3. Quanto à amplitude – Especializada.....	35
2.1.2.4. Quanto à amplitude - Total	37
2.1.3. O processo de consultoria.....	41
2.1.3.1. A contratação de serviços de consultoria.....	46
2.1.4. A história do setor de consultoria	49
2.1.4.1. Surgimento do setor	49
2.1.4.2. Evolução do setor	51
2.1.4.3. Surgimento das grandes empresas e a consolidação do mercado	54
2.1.4.4. Evolução dos serviços oferecidos.....	61
2.1.4.5. Panorama recente do setor e tendências	64
2.1.5. O setor no Brasil	84
2.1.6. Gestão do conhecimento em empresas de consultoria.....	88
2.2. Geração / Gestão da demanda em empresas de serviços profissionais.....	92
2.2.1. Estratégias de retenção e relacionamento.....	96
2.2.2. Determinação dos honorários de serviços profissionais	99
2.3. A administração de empresas como um negócio	101
3. METODOLOGIA	107
3.1. Caracterização da pesquisa.....	107
3.2. Plano de amostragem.....	109
3.3. Passos e instrumentos para a coleta de dados	111
3.3.1. Passos para a coleta de dados	111
3.3.2. Instrumentos para a coleta de dados primários.....	113
3.3.2.1. Questionário	114
3.3.2.2. Entrevistas individuais.....	117
3.3.3. As variáveis dos instrumentos de coleta de dados primários	119
4. ANÁLISES DAS INFORMAÇÕES E CONSTATAÇÕES DO ESTUDO	123
4.1. Análises dos dados coletados na aplicação do questionário	123

4.1.1. Análises do perfil e da postura dos executivos participantes do estudo perante os serviços de consultoria de gestão.....	124
4.1.2. Análises das características da contratação dos serviços de consultoria de gestão	130
4.1.3. Análises das percepções sobre os serviços e as empresas de consultoria de gestão....	138
4.2. Análise dos dados coletados nas entrevistas individuais	141
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	147
5.1. Conclusões	147
5.2. Limitações do Estudo.....	151
5.3. Direcionamentos futuros	153
REFERÊNCIAS	156
APÊNDICES.....	162

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AA – Arthur Andersen
AC – Andersen Consulting
AOB – Public Company Accounting Oversight Board
BCG – Boston Consulting Group
BPO – Business Process Outsourcing
CAGR – Compounding Annual Growth Rate
CCQ – Círculos de Controle de Qualidade
CGE&Y – Cap Gemini Ernst & Young
CMC – Certified Management Consultant
CRM – Customer Relationship Management
DTT – Deloitte Touche Tohmatsu
ECT – Economia dos Custos de Transação
E&Y – Ernst & Young
ERP – Enterprise Resource Planning
IBCO – Instituto Brasileiro de Consultores Organizacionais
IMC – Institute of Management Consultants
MRP – Manufacturing Resource Planning
ONG – Organização Não-Governamental
PWC – PricewaterhouseCoopers
RFI – Request for Information
RFP – Request for Proposal
RFQ – Request for Quotation
SEC – Securities and Exchange Commission
TI – Tecnologia da Informação
TQM – Total Quality Management

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplo de indústrias onde uma empresa de consultoria oferece serviços.....	20
Quadro 2 - Exemplos de tipos de serviços oferecidos por uma empresa de consultoria.....	21
Quadro 3 - Diferentes focos adotados pelas empresas de consultoria e exemplos	39
Quadro 4 - Evolução das práticas de gestão do conhecimento.....	90
Quadro 5 - Técnicas usuais de previsão de vendas	94
Quadro 6 - Vantagens e desvantagens das perguntas abertas e fechadas.....	115
Quadro 7 - Resumo das entrevistas individuais realizadas.....	141

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Crescimento das principais empresas de estratégia do setor nos EUA, 2001	66
Tabela 2 - As 25 empresas de consultoria de maior prestígio nos EUA, 2004.....	67
Tabela 3 – Resultados obtidos na aplicação do questionário.....	125
Tabela 4 – Respostas descartadas da análise	125
Tabela 5 – Respostas do questionário por indústria.....	126
Tabela 6 – Motivos da não-contratação de serviços de consultoria.....	129
Tabela 7 – Circunstâncias e motivações que levam as empresas a contratarem consultoria .	131
Tabela 8 – Importância do aporte de conhecimento proveniente de consultorias para as diferentes indústrias.....	131
Tabela 9 – Atividades em que o uso de consultoria se faz mais necessário e apropriado.....	133
Tabela 10 – Diferenças nos critérios de decisão entre empresas nacionais e de capital estrangeiro.....	136
Tabela 11 – Critérios relevantes para empresas que pretendem contratar consultoria novamente.....	137
Tabela 12 – Importância dos critérios de decisão para os entrevistados	146

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - O Mercado mundial de consultoria nos anos 90, US\$ bi	65
Gráfico 2 – Ranking das maiores empresas do setor nos EUA, 1998-2001	65
Gráfico 3 - Taxas e estimativas de crescimento do mercado global de consultoria de gestão	74
Gráfico 4 - Estimativas de tamanho de mercado e crescimento do faturamento por indústria	75
Gráfico 5 – Critérios de decisão relevantes na escolha do <i>outsourcer</i>	77
Gráfico 6 – Prestadores de serviços de TI preferidos para gerenciamento de aplicações	78
Gráfico 7– Porcentagem de empresas que possuem áreas centralizadas para gerenciar fornecedores de TI.....	80
Gráfico 8 – Critérios mais importantes na seleção do consultor ou integrador de sistemas	80
Gráfico 9 – Prestadores de serviços de TI preferidos para novos projetos ao longo de 2004 ..	81
Gráfico 10 - Percentual de empresas que utilizam cada ferramenta de gestão	105
Gráfico 11 - Perfil dos executivos que responderam à pesquisa.....	126
Gráfico 12 – Categoria da empresa à qual o participante se referiu em suas respostas	127
Gráfico 13 – Pretensão de contratar serviços de consultoria no futuro	128
Gráfico 14 - Maneira em que novas técnicas gerenciais são adotadas	132
Gráfico 15 – Critérios de decisão relevantes na escolha da consultoria a ser contratada	135
Gráfico 16 - Grau de satisfação com os serviços de consultoria	139
Gráfico 17 - Empresas de consultoria que passam mais confiança e credibilidade.....	140

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Uso de consultores externos sob a ótica da ECT	23
Ilustração 2 - Tipologia das empresas de consultoria.....	40
Ilustração 3 - Posicionamento estratégico das maiores empresas do setor, 2003.....	41
Ilustração 4 - O processo de consultoria.....	42
Ilustração 5 - Evolução de algumas das principais empresas de consultoria de estratégia	57
Ilustração 6 – Processo de formação da Ernst & Young	57
Ilustração 7 – Processo de formação da KPMG	58
Ilustração 8 – Processo de formação da DTT	59
Ilustração 9 – Processo de formação PwC.....	60
Ilustração 10 – Matriz de relacionamentos com os clientes	99
Ilustração 11 - O processo de formação de modismos gerenciais	104

1. INTRODUÇÃO

1.1. Justificativa e problema da pesquisa

Segundo Peter Dicken (1998), um dos mais significativos desenvolvimentos das últimas décadas na economia global tem sido o rápido crescimento da indústria de serviços. Porter (1993) também dá grande ênfase para a crescente importância desta indústria no cenário econômico global. No caso das empresas de consultoria, esse movimento foi ainda mais intenso. As principais firmas do setor expandiram suas atividades nas últimas duas décadas para diversas regiões do mundo, provendo seus clientes globais e novos clientes locais com soluções globais e/ou com soluções customizadas para o enfrentamento de problemas de adaptação ao novo ambiente competitivo.

Imensas oportunidades surgiram para as consultorias com o desenvolvimento e disseminação da tecnologia da informação e com as desregulamentações ocorridas ao longo dos últimos vinte anos. A expansão para mercados emergentes foi um processo natural dada à falta de conhecimento gerencial nesses mercados. Melhores práticas adotadas nos mercados centrais foram incorporadas ao dia-a-dia de empresas latino-americanas e asiáticas, enquanto, simultaneamente, as consultorias se apressavam em entender a cultura e a forma de se fazer negócios nesses mercados (Oliveira, 2003).

A importância dos serviços de consultoria para o mundo corporativo atual é inquestionável, assim como a relevância das empresas que atuam neste setor, que sempre atraem grandes talentos recém-formados nas melhores universidades do país. Também é importante destacar a grande massa de acadêmicos e pesquisadores, principalmente da área de administração, que atuam como consultores e, portanto, possuem interesse direto em conhecer a dinâmica dessas atividades.

No entanto, apesar da importância do tema, existe muito literatura acadêmica sobre esse setor, sendo que dentre as pesquisas existentes, a maioria delas possui foco no mercado norte-americano. Nesse sentido, é necessário que os acadêmicos se esforcem para desenvolver pesquisas apropriadas à realidade brasileira, dado que as maiores empresas de consultoria de gestão do mundo já possuem escritórios em nosso país.

O presente trabalho aborda um assunto ainda menos explorado dentro do setor de consultoria de gestão. Enquanto grande parte dos trabalhos relacionados aos serviços de consultoria analisa a relação entre empresas-cliente e as fornecedoras dos serviços, esta pesquisa foca um passo anterior, isto é, os critérios de decisão que induzem as empresas-cliente a contratarem tais serviços e os aspectos relevantes deste momento. Isto posto, pode-se dizer que o presente trabalho é relevante por estar ligado a uma questão crucial que afeta a dinâmica de todo o setor de consultoria de gestão.

Notadamente, esta pesquisa é importante para as empresas de consultoria, pois, segundo Czerniawska (2003b), uma das características que distingue os bons consultores dos medíocres é a habilidade de enxergar as situações pela perspectiva dos clientes. Entretanto, o assunto não é apenas do interesse das empresas que operam neste ramo, mas também para pesquisadores e acadêmicos que trabalham como consultores autônomos e para as empresas que contratam esses serviços, pois permitirá a estas últimas a possibilidade de entender melhor a lógica de trabalho das consultorias.

De maneira mais ampla e indireta, o presente trabalho beneficia toda a economia nacional, na medida em que ao contribuir para a atividade dos consultores, pode afetar a performance das empresas-cliente e, por consequência, a produtividade de setores inteiros.

Além de relevante, o tema é também original, no sentido em que representa um estudo adaptado à realidade brasileira, uma vez que sua abordagem é escassa em termos de pesquisas acadêmicas.

A importância e originalidade do tema são grandes motivadores para o autor. Apesar da dificuldade e restrições encontradas durante a elaboração da pesquisa (é um assunto muito pouco abordado em artigos e trabalhos científicos), a possibilidade de poder prestar uma contribuição original, ainda que de maneira exploratória com relação ao tema, é estimulante e certamente contribuiu para a decisão de realização do trabalho. Da mesma maneira, a convicção do autor com relação à relevância do tema também contribuiu para a escolha do assunto. Para o autor, existe uma forte motivação em poder contribuir, por meio de um trabalho acadêmico, para que as empresas de consultoria (nacionais ou multinacionais)

consigam elaborar estratégias e atuar de maneira mais apropriada à realidade brasileira e, assim, forneça serviços de maior qualidade aos seus clientes.

Diante deste contexto, foi definido o **problema de pesquisa** do trabalho, conforme detalhado a seguir.

Para Lakatos & Marconi (2002), definir um problema de pesquisa consiste em dizer, de maneira clara, compreensível e operacional com qual grau de dificuldade o pesquisador irá se defrontar para realizar a pesquisa pretendida, limitando o seu campo, contexto e característica. Para Mattar (1993), o reconhecimento e a formulação de um problema de pesquisa é fundamental e dele dependerá todo o seu desenvolvimento no sentido de se chegar a informações úteis ou despender esforços e recursos de forma útil e desnecessária.

Segundo Lakatos & Marconi (1982), o problema, antes de ser considerado apropriado, deve ser analisado sob o aspecto de sua valoração:

- a. *viabilidade*. Pode ser eficazmente resolvido através da pesquisa.
- b. *relevância*. Deve ser capaz de trazer conhecimentos novos.
- c. *novidade*. Estar adequado ao estágio atual da evolução científica.
- d. *exeqüibilidade*. Pode chegar a uma conclusão válida.
- e. *oportunidade*. Atender a interesses particulares e gerais.

O presente trabalho atende aos cinco requisitos acima expostos dado que o problema de pesquisa pode ser resolvido através das respostas obtidas nas pesquisas de campo e seus resultados poderão ser utilizados não apenas pelas empresas de consultoria, mas também por consultores autônomos e por acadêmicos.

Diante do exposto, o problema de pesquisa aqui tratado é definido como:

Quais são os critérios de decisão mais relevantes que induzem empresas de capital privado (nacional ou estrangeiro) que atuam no mercado brasileiro a contratarem serviços de consultoria de gestão?

Neste momento, é importante explicitar algumas definições importantes para o melhor entendimento e delimitação do problema de pesquisa. Segundo Lakatos & Marconi (1982), é importante definir todos os termos que possam dar margem a interpretações errôneas ou ambíguas. Todas estas definições serão discutidas de forma detalhada ao longo do trabalho, mas podem-se destacar, de maneira sucinta, os seguintes pontos:

- a) neste trabalho, **consultoria de gestão** é definida como sendo um serviço de aconselhamento fornecido por pessoas altamente treinadas e qualificadas, que são contratadas para auxiliar, de maneira objetiva e independente, a organização cliente a identificar problemas de gerenciamento, analisar tais problemas, recomendar soluções a esses problemas e implementá-las (Canback, 1998). Esses serviços ajudam no melhor uso dos recursos e competências dos clientes, através da aplicação de metodologias e técnicas próprias de cada consultoria (Wilkinson, 1994 apud. Barcus & Wilkinson, 1994).
- b) as **empresas de capital privado (nacional ou estrangeiro)** estão assim definidas sem nenhuma restrição com relação a tamanho (faturamento, número de funcionários ou qualquer outro recorte que poderia ser feito) porque o universo a ser analisado na pesquisa atual é indefinido na medida em que o que está sendo analisado é a experiência dos executivos na contratação de serviços de consultoria, sendo que esta experiência não necessariamente precisa estar atrelada à ocupação atual do respondente da pesquisa. Nesse sentido, fica impossível definir o número de executivos que tenham passado pelo processo de contratação de serviços de consultoria ao longo da existência de uma empresa atualmente operando no mercado local ou em uma empresa que já não esteja mais em operação.
- c) os critérios de decisão podem ser divididos em duas categorias: critérios de decisão da demanda e da escolha. Os **critérios de decisão da demanda** podem ser divididos em dois tipos: circunstâncias e motivações. As **circunstâncias (fatores exógenos)** que induzem as empresas-cliente a contratarem serviços de consultoria devem ser entendidas como situações deparadas por essas organizações, tais como uma nova conjuntura econômica, mudanças no ambiente competitivo em que operam ou por imposição de acionistas, e que exigem uma solução rápida, algum modismo gerencial, entre outras.. Por sua vez, as **motivações (fatores endógenos)** são situações em que as

empresas-cliente se encontram que estimulam o uso de recursos externos para se alcançar determinado objetivo previamente conhecido, tais como uma nova estratégia de negócios que é definida e que demanda mais recursos, a internalização de novos conhecimentos, opiniões externas para a tomada de decisões ou para a atualização de processos e manutenção/ aprimoramento da posição competitiva. Os **critérios de decisão da escolha** se referem à forma com que as empresas contratantes diferenciam e escolhem as consultorias que lhe irão prestar serviços.

Ainda com relação ao problema da pesquisa, é importante ressaltar que o presente trabalho restringe-se à análise dos critérios de decisão mais relevantes da demanda por serviços de consultoria em empresas de **capital privado**, pois se acredita que a lógica de contratação desses serviços seja bem diferente em empresas públicas, demandando, portanto, um esforço que extrapolaria os limites da pesquisa atual.

1.2. Objetivos e parâmetros da pesquisa

Segundo Mattar (1993), a definição do objetivo de pesquisa deve estar perfeitamente amarrada à solução do problema da pesquisa e a ele deve estar restrita. Devem também ser considerados o tempo e os recursos disponíveis, a acessibilidade aos detentores dos dados e a disponibilidade de meios de captação de dados. Dessa forma, com relação ao problema de pesquisa anteriormente mencionado, foram definidos os seus objetivos.

O principal objetivo deste trabalho é verificar quais são os critérios de decisão mais importantes na demanda por serviços de consultoria de gestão sob a ótica das empresas-cliente, analisando como as empresas contratantes escolhem e diferenciam as consultorias que lhes prestam ou prestarão serviços. Para o alcance desse objetivo é necessário que seja feita uma análise das teorias existentes sobre geração de demanda e marketing de serviços profissionais.

Para se atingir o objetivo acima descrito, também se faz necessária a análise de como algumas empresas de consultoria geram vantagens competitivas, que se traduzem em fidelização por parte das empresas-cliente. Nesse sentido, deverão ser analisados pontos como a gestão do

conhecimento por parte das consultorias e a geração e disseminação de ‘modismos’ gerenciais.

O objetivo secundário do trabalho é analisar a dinâmica e as especificidades do setor de consultoria de gestão, embasando as análises em revisão bibliográfica sobre o papel social das consultorias, história e evolução do setor no Brasil e no mundo, segmentação, concorrência e principais empresas que atuam neste setor e panorama atual e tendências gerais para o setor.

Conhecimentos preliminares do tema indicavam a existência de regras formais e informais no processo de escolha e contratação da empresa de consultoria que prestará serviços à empresa-cliente. No que tange às regras formais, ao identificar uma demanda por serviços de consultoria, uma empresa deve abrir um processo de concorrência, a partir do qual algumas consultorias, selecionadas pela própria empresa contratante, devem apresentar uma proposta de serviços com uma abordagem de solução do problema que gerou a demanda. Referente às regras informais, é sabido que existe um grande peso em fatores políticos, tais como rede de relacionamentos, experiências passadas, entre outros. Também é possível divagar sobre algumas das principais fontes de geração de demanda por serviços de consultoria, ao analisar as ‘vacas-leiteiras’ das principais empresas do ramo.

Diante destes fatos e tendo em vista o problema da pesquisa formulado e seus condicionantes, foi possível estabelecer alguns parâmetros de pesquisa que este trabalho pretende abordar. O objetivo desses tópicos não é o de explicar critérios de decisão que definem a demanda e a escolha, isto é, responder ao problema de pesquisa, mas sim de fornecer uma melhor compreensão em alguns aspectos importantes para a resolução do problema. Neste sentido, a análise desses aspectos deve servir de base para a realização do objetivo, visando obter uma melhor compreensão da percepção dos clientes sobre os serviços de consultoria que desejam contratar e do setor de consultoria de gestão de uma maneira geral.

A seguir estão listados os parâmetros de pesquisa.

1. Os serviços de consultoria de gestão são comumente utilizados por empresas atuantes no mercado brasileiro?

2. As expectativas existentes pelos clientes são adequadas à oferta de serviços das consultorias, isto é, os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados pelas consultorias?
3. Quais fatores são importantes para que uma consultoria se diferencie das demais perante um potencial cliente?
4. As novas técnicas gerenciais introduzidas com grande frequência são vistas como modismos ou de fato agregam valor para as organizações?
5. Quais são as maiores diferenças nos critérios de decisão relevantes da contratação de serviços de consultoria entre empresas de capital nacional e de capital estrangeiro?

Estes parâmetros visam a um melhor entendimento da lógica de contratação das empresas de consultoria, assim como da estruturação e atuação destas. Trata-se de uma pesquisa exploratória sobre um tema pouco tratado pela academia. Como mencionado, o esforço foi concentrado na busca de uma melhor compreensão da percepção dos clientes sobre os serviços de consultoria que desejam contratar e do setor de consultoria de gestão de uma maneira geral.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A indústria da consultoria

2.1.1. O que são empresas de consultoria?

Para entender o que são as empresas de consultoria de gestão, é necessário que o termo consultoria seja definido em um escopo mais amplo, para, a partir daí, fazer o recorte necessário e delimitar a atuação de consultores empresariais, assim como analisado no presente trabalho.

Nesse sentido existem diversas definições sobre as empresas de consultorias e sobre o papel dos consultores. Kurpius & Fuqua (1993), acadêmicos da área de psicologia que estudam o papel do aconselhamento no desenvolvimento de pessoas e organizações, realizaram um estudo com outros especialistas de diversas áreas para definir o termo. Apesar dos diferentes *backgrounds* dos respondentes, as respostas foram bem similares, enfatizando que os consultores auxiliam seus aconselhados a pensarem nos seus problemas imediatos como sendo parte de um sistema maior e não somente a entender como os problemas são resolvidos, mas também como eles se desenvolveram, se mantiveram ou como foram evitados.

No entanto, existiram pontos que merecem destaque e que não foram encontrados em todas as respostas. Os consultores:

- fornecem informações, aconselham ou ajudam;
- fornecem um ponto de vista externo;
- fornecem uma teoria sobre o processo de funcionamento da organização;
- baseiam-se no uso de múltiplos modelos;
- requerem um forte processo conceitual;
- criam uma estrutura para entender as inter-relações entre as diferentes maneiras de ver a organização;

- mostram como o conhecimento genérico é transmitido do consultor para o sistema do aconselhado.

Os resultados da pesquisa demonstram, portanto, uma grande complexidade na atividade de consultoria. A atuação de consultores deve, assim, ser adaptada à situação do cliente / aconselhado que está contratando os serviços. Nesse sentido, a conclusão a que se chega é a de que os próprios consultores definem a sua atividade dependendo de seus objetivos, experiências passada, antecedentes educacionais e dos modelos conceituais que utilizam (Kurpius & Fuqua, 1993).

Como mencionado na introdução deste trabalho, empresas de consultoria de gestão (*management consulting*) podem ser definidas como um serviço de aconselhamento fornecido por pessoas altamente treinadas e qualificadas, que são contratadas para auxiliar, de maneira objetiva e independente, a organização cliente a identificar problemas de gerenciamento, analisar tais problemas, recomendar soluções a esses problemas e implementar soluções (Greiner & Metzger, 1983 apud. Canback, 1998). Nesta definição, existem algumas palavras-chave que merecem atenção. *Serviços de aconselhamento* indica que os consultores são responsáveis pela qualidade de seus conselhos, mas que eles não substituem gerentes e não possuem autoridade formal. *Objetivo e independente* indica que os consultores possuem independência financeira, administrativa, política e emocional dos clientes. *Treinadas e qualificadas* mostra que um consultor é mais do que um indivíduo e sua experiência pessoal (Canback, 1998).

Segundo Wilkinson (1994, apud. Barcus & Wilkinson), esses serviços ajudam no melhor uso dos recursos e competências dos clientes, através da aplicação de metodologias e técnicas próprias de cada consultoria, envolvendo atividades tais como:

- aconselhamento na análise, planejamento, organização, operação e funções de controle;
- condução de estudos especiais, preparando recomendações, propondo planos e programas e fornecendo conselhos e assistência técnica na implementação dos mesmos;
- revisão e sugestão de políticas de melhorias, procedimentos, sistemas, métodos e relacionamentos organizacionais;
- introdução de novas idéias, conceitos e métodos de gerenciamento.

Rebouças de Oliveira (2004) fornece uma definição bem completa sobre o conceito de consultoria empresarial. Segundo o autor, consultoria empresarial é um **processo interativo** de um **agente de mudanças externo** à empresa, o qual assume a responsabilidade **de auxiliar os executivos e profissionais** da referida empresa nas **tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.**

Para facilitar o entendimento do conceito acima descrito, o autor detalha cada uma de suas partes, como descrito a seguir:

- **processo interativo:** é o conjunto estruturado de atividades sequenciais que desenvolvem ações recíprocas, lógicas e evolutivas, visando atender e, preferencialmente, suplantando as expectativas e necessidades dos clientes;
- **agente de mudanças externo:** é o profissional capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem à empresa transacionar de maneira pró-ativa e interativa com os diversos fatores do ambiente empresarial. Por ser externo, ele não só está fora do sistema considerado, mas também da empresa como um todo, sendo contratado por um período pré-determinado, para consolidar um projeto ou auxiliar a empresa na resolução de um problema ou na mudança de uma situação.
- **responsabilidade de auxiliar as pessoas:** o consultor deve atuar como parceiro dos executivos e profissionais da empresa, proporcionando metodologias, técnicas e processos que determinem a sustentação para os executivos das empresas tomarem suas decisões com qualidade. Nesse sentido, não é esperado que o consultor conheça o negócio da empresa em sua plenitude, pois isto, é uma prerrogativa dos executivos contratantes.
- **tomada de decisões:** os consultores devem, trabalhando ao longo de todo o processo decisório, auxiliar os executivos a fazerem as escolhas corretas entre os vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado. Porém, são os executivos quem possuem a palavra final, sendo que não cabe aos consultores tomar as decisões, mas apenas fazer análises que suportem tais escolhas.
- **não tem controle direto da situação:** no momento em que o consultor passa a ter o controle direto da situação correlacionada ao problema que gerou a necessidade da contratação da consultoria, ele deixa de ser um consultor e passa a ser um executivo da

empresa-cliente. No desenvolvimento de um projeto de consultoria, o consultor é responsável por sua totalidade, pois o mesmo está baseado em metodologias e técnicas, para as quais o consultor foi contratado. No entanto, na implementação de um projeto de consultoria, o executivo da empresa-cliente é responsável por sua totalidade, sendo que, neste caso, esta totalidade corresponde aos resultados efetivos apresentados pelo projeto de consultoria realizado pelo consultor externo. Nesse sentido, embora o consultor não tenha o controle direto da situação, ele não deve colocar-se como profissional que não tem responsabilidade pelos resultados da implementação do projeto idealizado, estruturado e desenvolvido sob sua responsabilidade.

De maneira sucinta e genérica, portanto, consultores podem ser definidos como sendo pessoas contratadas para ajudar a empresa-cliente a reduzir a diferença entre a sua situação atual e a sua situação desejada. Em seção posterior deste capítulo, os diferentes tipos de serviços de consultoria de gestão serão apresentados e analisados, apontando o posicionamento das principais empresas do setor.

2.1.1.1. A profissão de consultor gerencial

A profissão de consultor gerencial consiste em uma grande e diversa coleção de indivíduos, empresas e associações. Apesar desta grande diversidade, todos esses profissionais devem ter o mesmo interesse em comum: fornecer aconselhamento profissional e assistência aos clientes no que diz respeito ao gerenciamento e as operações destas organizações (Kinard, 1994 apud. Barcus & Wilkinson, 1994).

O termo profissão é definido como uma chamada ou vocação em que seus membros, ao possuírem determinados atributos, fornecem benefícios para seus clientes sob condições estritamente especificadas. Nesse sentido, consultoria de gestão pode ser classificada como sendo uma profissão dado que estes profissionais (Kinard, 1994 apud. Barcus & Wilkinson, 1994):

- possuem uma grande variedade de habilidades e qualidades, sendo a aquisição destas requer uma extensiva educação, treinamento e/ ou experiência;

- fornecem serviços baseados em pró-eficiência técnica, as quais, por sua vez, estão concentradas em um corpo de conhecimento apropriado;
- são suportados por um código de ética e padrões na prática de serviços aos seus clientes e nas relações com o público e concorrência;
- estabelecem honorários que são fixos de acordo com a quantidade e tipo do trabalho a ser realizado.

Complementando a lista acima, é importante ressaltar que alguns profissionais que são empregados das grandes empresas de auditoria devem possuir certificados ou devem ser afiliados a conselhos regulados pelo governo.

Seção posterior do presente trabalho detalhará os tipos de consultoria que são focos desta pesquisa e, portanto, a composição de serviços oferecidos na profissão de consultor gerencial.

Existem diversas associações que foram criadas para agrupar as variedades de serviços oferecidos na profissão em análise. Através dessas associações, o setor de consultoria de gestão deixou de ser uma coleção heterogênea de firmas e indivíduos para ser uma profissão relativamente coesa. A seguir, duas dessas instituições são descritas.

Institute of Management Consultants (IMC)

Fundada em 1968, o IMC tem como objetivo assegurar que seus membros possuam os padrões éticos, a competência profissional e a independência necessária para serem qualificados como consultores gerenciais. Para assegurar essa homogeneidade entre seus membros, o IMC criou um código de ética e um programa de certificação, onde cada membro deve atender a alguns requisitos para obter o Certificado de Consultor Gerencial (*CMC – Certified Management Consultant*) (Kinard, 1994 apud. Barcus & Wilkinson, 1994 e www.imcusa.org).

O IMC também é responsável pelo periódico *Consulting to Management* (antigo *Journal of Management Consulting*), que é uma das publicações mais respeitadas no campo da consultoria de gestão (Kinard, 1994 apud. Barcus & Wilkinson, 1994 e www.imcusa.org).

Instituto Brasileiro dos Consultores de Organizações (IBCO)

O IBCO é uma Organização Não-Governamental (ONG), sem fins lucrativos, que congrega empresas de consultoria, consultores autônomos, consultores internos e membros institucionais através de adesão voluntária, possuindo núcleos ou representantes em vários estados do Brasil. Para ser um associado do IBCO é necessário participar de exames que avaliam a formação, experiência e modo de atuação dos candidatos. Uma vez certificados, esses profissionais e empresas assumem compromisso com a missão do Instituto, zelando por seu Código de Ética e perseguindo seus objetivos e metas. O IBCO é o representante do IMC no Brasil (www.ibco.org.br).

A principal atividade do IBCO é a pesquisa permanente sobre técnicas, tecnologias, ética e qualidade de consultoria. Essas pesquisas são disponibilizadas para seus associados e reproduzidas em diversas publicações nacionais e internacionais (www.ibco.org.br).

Uma característica marcante das empresas de consultoria é a maneira em que elas se estruturam para oferecer serviços aos seus clientes. Os funcionários são divididos de forma a preencher uma matriz onde a linha vertical é representada pelos setores (indústrias) em que a empresa pretende oferecer serviços e a linha horizontal indica as linhas de serviços em que a consultoria presta serviços. Os Quadros 1 e 2, a seguir, ilustram, com um exemplo, indústrias e linhas de serviços atendidas por uma empresa de consultoria de grande porte com uma ampla gama de clientes.

Quadro 1 - Exemplo de indústrias onde uma empresa de consultoria oferece serviços

Comunicação e Mídia	Varejo	Energia	Serviços Financeiros	Farmacêutica	Manufatura	Setor Público	Prestadores de Serviços
Comunicação Provedores de Serviço Infra-estrutura	Bens de Consumo	Oil & Gas Utilities	Bancos Seguradoras Emissores, Acquirers e Bandeiras de Cartão de Crédito	Planos de Saúde Ciências de Vida Hospitais	Automotivo Aeroespacial Auto-peças	Governo	Hotéis Cias Aéreas Agentes de Carga Operadores Logísticos

Fonte: adaptado de Fugere, 2003.

Quadro 2 - Exemplos de tipos de serviços oferecidos por uma empresa de consultoria

Estratégia e Operações	CRM	Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	Performance Organizacional	Aplicações e Sistemas (i.e., ERP)	Integração de Tecnologia	Outsourcing
Auxiliar clientes tomarem importantes decisões estratégicas e a melhorarem as operações do negócio.	Auxiliar clientes a aumentarem o valor de seus relacionamentos com clientes, transformando a forma em que eles vão ao mercado, vendem e servem consumidores.	Auxiliar clientes a implementarem estratégias para a cadeia de suprimentos, processo e tecnologias que aumentem a lucratividade e a eficiência da empresa.	Auxiliar clientes e alcancarem excelente performance de negócios através de suas pessoas, fornecendo serviços de mudanças, aprendizado, recursos humanos e gerenciamento de desempenho.	Auxiliar clientes a implementarem aplicações e sistemas que capturem informações necessárias para a tomada de decisões e para colaborar com outras empresas.	Auxiliar o setor de TI dos clientes a resolverem desafios de negócios através da integração da tecnologia.	Auxiliar clientes a gerenciar seu departamento de TI e processos de negócios para que eles possam focar em suas competências essenciais e forças competitivas.

Fonte: adaptado de Fugere, 2003.

2.1.1.2. Razões para a existência dos serviços de consultoria de gestão

Segundo Canback (1998), as empresas de consultoria de gestão empregam em torno de 25% dos recém-formados das melhores escolas de administração dos EUA, e, normalmente, estas pessoas são os melhores alunos de suas classes. Os motivos para essa atração são vários, tais como um ambiente de trabalho estimulante e desafiador, maiores chances de aprendizado e rápido crescimento profissional. Enquanto isso, outros estudos mostram que a maioria das inovações em áreas como estratégia surgem das empresas de consultoria e não de gerentes e/ou acadêmicos (Payne, 1986)¹. Conseqüentemente, é fácil observar que os consultores, embora não os únicos, são diretos responsáveis pelo atual estágio da teoria da administração, dado a quantidade e a qualidade de suas contribuições.

No entanto, os dados expostos acima não explicam porque as empresas de consultoria de gestão existem, isto é, porque os executivos deixam parte importante de sua agenda intelectual para agentes externos. Neste sentido, Canback (1998 e 1999) busca explicar a existência dessas empresas a partir da Teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT).

Com o aumento dos custos burocráticos das empresas (*overhead*), isto é, os custos gastos com atividades não diretamente relacionadas à produção, mas sim aqueles relacionados à administração do negócio, é fácil presumir um considerável aumento nas chances de

¹ Embora os acadêmicos não tenham se igualado aos consultores em termos de contribuição de conceitos na área da estratégia, eles tiveram grande importância no que diz respeito a testar e validar as teorias elaboradas pelos consultores.

ocorrerem problemas de coordenação e gerenciamento na busca da realização de economias de escala e de escopo (Canback, 1999). Neste sentido, consultores externos podem surgir como sendo agentes que possuem informações a um menor custo do que o de se obter essas informações internamente.

Na medida em que a complexidade do ambiente de negócios foi aumentando, a eficiência dos profissionais diminuiu, dado que os executivos permanecem sendo agentes com racionalidade limitada. Como os executivos foram se tornando capazes de gerenciar cada vez menos e mais específicas atividades, novas posições foram criadas, ‘inchando’ a estrutura organizacional e, conseqüentemente, elevando os custos administrativos das mesmas.

Por outro lado, o uso de consultores externos pode não ser bem indicado em situações onde a especificidade do ativo da empresa (não necessariamente ativo físico, mas também ativo humano) é muito grande. Em outras palavras, quando o assunto, cujos custos de transação internos são elevados, é altamente particular à empresa e dificilmente um agente externo possui conhecimentos necessários para resolvê-lo de forma eficiente e a um custo mais baixo, a contratação de serviços de consultoria pode ser inadequada. Nestas situações, o tempo que o consultor levaria para adquirir os conhecimentos específicos necessários e, a partir daí, fornecer aconselhamentos adequados, implicaria em custos ainda mais elevados do que os custos burocráticos internos.

A eficiência do uso de consultores externos considerando os custos burocráticos e a especificidade do capital humano das empresas-cliente é indicada na Ilustração 1 a seguir.

Portanto, o complexo ambiente de negócios atual requer altos custos de transação para funcionar, o que aumenta a demanda por serviços especializados de coordenação e gerenciamento, tais como os oferecidos pelas empresas de consultoria. Nesse sentido, a razão da existência das empresas de consultoria (segundo Canback) reside no fato de que, na maioria das situações, a contratação desses serviços é mais barata do que a internalização dessas atividades pelas empresas-cliente. Como não é esperado que os custos burocráticos das grandes corporações venham a declinar no futuro (pelo contrário, tendem a continuar aumentando), as consultorias vão continuar tendo um grande mercado de atuação.

Ilustração 1 - Uso de consultores externos sob a ótica da ECT

Fonte: Canback, 1999.

2.1.1.3. Razões para a utilização de serviços de consultoria de gestão

Serviços de consultoria de gestão são normalmente contratados por altos executivos das empresas-cliente. Porém, é sabido que consultores externos não possuem a mesma profundidade de conhecimento sobre uma empresa-cliente do que os próprios gestores desta empresa. Também é fato de que os consultores são mais caros para cada dia de serviço do que seria um empregado contratado da empresa-cliente para exercer a mesma função. Neste sentido, porque a prática do uso de consultores externos tornou-se tão disseminada no mundo corporativo contemporâneo?

Diversos autores buscaram responder a esta questão ilustrando diferentes pontos de vista. Bower (1982, apud. Canback, 1998), que foi o homem-forte da McKinsey & Co. durante quase cinquenta anos, sugere seis razões para justificar a contratação de consultores externos:

1. eles provêm competência não disponível internamente;
2. têm experiência variada advinda de outros serviços prestados;
3. têm tempo para estudar os problemas;
4. são profissionais;
5. são independentes;
6. têm a habilidade para fazer gerar ação a partir de suas recomendações.

Wilkinson (1994, apud. Barcus & Wilkinson, 1994), aponta três benefícios que podem ser fornecidos pelos consultores:

1. ponto de vista independente
2. qualificações especiais
3. serviço profissional temporário

Além dessas razões, faz-se importante salientar ainda outras mais, agora identificadas por Greiner & Mezger (1983, p.8 apud Saxton, 1995), do porquê organizações clientes contratam consultores:

1. eles provêm julgamento e opiniões independentes e isentos;
2. apresentam idéias novas e abordagens modernas;
3. possuem habilidades para diagnosticar problemas e propor soluções;
4. desempenham tarefas com habilidades técnicas pouco encontradas;
5. complementam as habilidades dos gerentes da organização cliente;
6. implementam sistemas e treinam os empregados.

Por sua vez, Rebouças de Oliveira (2004) cita que as maiores vantagens na utilização de um consultor externo são:

- consultor possui maior experiência, pois realiza o mesmo serviço em várias empresas;
- consultor possui maior aceitação nos escalões superiores da empresa-cliente, pois, normalmente, sua contratação é realizada pela alta administração;
- consultor pode correr riscos (dizer e fazer coisas); e
- consultor é mais imparcial, pois não está envolvido nas questões do dia-a-dia da empresa-cliente

Portanto, a utilização de consultores externos por parte das empresas-cliente para a solução de problemas específicos pode ser facilmente justificada. No entanto, as principais razões que induzem as empresas a contratarem esses serviços parecem ser a independência e a

imparcialidade que esses profissionais são capazes de prover, em conjunto com qualificações especiais e experiências passadas na solução de problemas similares em outras organizações.

Por outro lado, o uso de serviços de consultoria também pode ter efeitos colaterais quando não utilizados em situações adequadas. Nesse sentido, Wilkinson (1994, apud. Barcus & Wilkinson, 1994) indica alguns papéis que o consultor pode assumir que devem ser abordados com precaução pelas empresas-cliente:

- *consultor como tomador de decisões* (no momento em que o consultor passa a ter a autoridade formal de tomar decisões, ele deixa de ter um ponto de vista independente da situação);
- *consultor como vendedor de produtos de sua propriedade* (no momento em que o consultor passa a oferecer produtos da empresa em que trabalha – por exemplo, softwares –, ele deixa de ser imparcial);
- *consultor como vendedor de produtos padronizados* (no momento em que o consultor passa a oferecer o mesmo produto para diferentes clientes, deixa de existir o serviço de consultoria, pois não envolve mais criatividade e customização às necessidades específicas de cada cliente).

Uma abordagem um pouco diferente das anteriores, mas que também ilustra as razões que podem levar uma empresa a contratar serviços de consultoria é a Hierarquia de Propósitos criada por Turner (1982). Esta abordagem difere das anteriores, pois mistura os benefícios da contratação de um consultor externo com o relacionamento consultor-cliente e com o processo de consultoria, tópicos que serão analisados em seções posteriores do presente trabalho. Optou-se por deixá-la nesta seção para introduzir esses diferentes tópicos.

Segundo este autor, empresas-cliente necessitam de um melhor entendimento de como os serviços de consultoria podem beneficiar os seus negócios, isto é, consultores e clientes devem equalizar expectativas para que os resultados sejam melhores. Nesse sentido, ele identificou oito objetivos fundamentais das consultorias, agrupados hierarquicamente, sendo que os primeiros objetivos (de 1 a 5) são aqueles mais compreendidos e demandados pelos clientes. Os últimos objetivos (de 6 a 8), normalmente não representam produtos principais de um primeiro projeto com os clientes, mas sim consequências de trabalhos preliminares bem

realizados. Para estes últimos propósitos, uma maior sofisticação é necessária tanto no processo da consultoria quanto na relação consultor-cliente.

Os oito propósitos, ordenados hierarquicamente, são (Turner, 1982):

1. *prover informação ao cliente*: pesquisas comportamentais, análises de custos, análises de viabilidade, pesquisas de mercado ou análises da estrutura competitiva de uma indústria ou negócio são exemplos de informações que a empresa-cliente pode necessitar no momento da contratação de uma consultoria. Os consultores devem ser capazes de entender o negócio do cliente a ponto de ter discernimento sobre quais informações são relevantes e necessárias;
2. *resolver os problemas do cliente*: definição entre produzir internamente ou comprar no mercado determinado produto, adquirir ou realizar uma aliança estratégica em uma unidade de negócios ou alterar uma estratégia de marketing são exemplos de decisões que uma empresa-cliente precisa tomar e contrata consultores para dar suporte nessa tomada de decisão. Os consultores devem ser capazes de entender a situação atual do negócio e analisar se o problema apontado pelo cliente é realmente o mais grave a ser resolvido. Nesse sentido, não cabe ao consultor aceitar rapidamente a descrição do problema dada pelo cliente, mas sim entrar no detalhe da situação atual para não apontar a solução certa para o problema errado, pois isto nada melhoraria a situação do cliente;
3. *realizar um diagnóstico com eventual redefinição do problema*: diagnosticar de forma competente requer mais do que um simples exame do ambiente externo, da tecnologia adotada pelo cliente e do comportamento dos executivos da organização. Os consultores devem buscar entender porque determinadas escolhas passadas foram realizadas e outras foram ignoradas, mas sem que isso afete a independência do diagnóstico. Como mencionado anteriormente, uma das maiores motivações para contratar consultores é porque eles possuem um ponto de vista externo e independente, sendo capazes de diagnosticar problemas com maior precisão;
4. *fazer recomendações com base no diagnóstico realizado*: um projeto de consultoria geralmente termina com um relatório escrito e/ou com uma apresentação oral aonde são detalhados os aprendizados e as recomendações dos consultores. Um projeto bem-sucedido deve apresentar um plano de ação consistente e com passos lógicos desenhados para eliminar ou minimizar o problema diagnosticado. Os consultores devem recomendar e o cliente é quem decide o que e como implementar. Para evitar que

- os consultores recomendem ações não implementáveis, é importante que cliente e consultor trabalhem juntos ao longo de todo o projeto;
5. *auxiliar na implementação das soluções recomendadas*: a participação dos consultores na fase de implementação de um projeto de consultoria é objeto de grandes debates e discussões. Como mencionado anteriormente, Wilkinson (1994, apud. Barcus & Wilkinson, 1994) aponta que, no momento em que um consultor passa a ter o poder de tomar decisões, na fase de implementação, ele assume o papel de um executivo da empresa e deixa de ser independente. Turner (1982) por outro lado, aponta que, da mesma maneira em que o cliente deve participar da fase de elaboração das recomendações sem diminuir o valor agregado dos consultores, existem diversas maneiras em que o consultor pode auxiliar na implementação sem assumir as funções do executivo da empresa cliente. Normalmente, o auxílio na implementação representa um segundo contrato de trabalho, sendo que este só será estabelecido se o relacionamento entre consultor e cliente tiver sido satisfatório durante o primeiro *engagement*. É importante ressaltar que, para uma implementação ser efetiva, é necessário prontidão e comprometimento com as mudanças que serão desenvolvidas, sendo que os clientes devem aprender novas formas de solucionar problemas para melhorar a performance de suas organizações;
 6. *criar um consenso e comprometimento em torno da ação corretiva*: para que um projeto de consultoria seja bem-sucedido é necessário que os executivos da empresa-cliente estejam seguros do problema sendo abordado e das oportunidades que o projeto trará para melhorar a performance organizacional. Os consultores devem, durante todas as etapas do processo de consultoria, demonstrar que estão no caminho correto para atingir seus objetivos, de forma a criar homogeneidade nos pontos de vista e comprometimento com alguns executivos-chave. Caso um espírito colaborativo não seja desenvolvido ao longo das etapas, dificilmente o projeto será bem-sucedido no final. Para os consultores é fundamental desenvolver um bom relacionamento até mesmo para poder aproveitar oportunidades futuras junto à mesma empresa;
 7. *facilitar o aprendizado dos clientes (para resolução futura)*: também mencionado anteriormente, um dos principais benefícios que executivos de empresas-cliente podem tirar dos consultores é a capacidade de lidar com desafios futuros ao aprender métodos e técnicas que eles utilizam. Nesse sentido, é fundamental um grande envolvimento do cliente durante todas as etapas do projeto, pois os consultores podem sugerir

oportunidades de aprendizado sobre métodos de planejamento de trabalho, processos de definição de objetivos, entre outros pontos comuns no dia-a-dia dos consultores;

8. *melhorar a eficácia organizacional de forma permanente*: o termo ‘eficácia organizacional’ é utilizado para indicar a capacidade de adaptação da estratégia futura e do comportamento às mudanças no ambiente e para otimizar a contribuição dos recursos humanos da organização. Consultores que incluem o objetivo de melhorar a eficácia organizacional de forma permanente em suas práticas contribuem para a mais importante tarefa da alta administração da empresa cliente, que é a manutenção da viabilidade da empresa em um mundo dinâmico. Nesse sentido, os consultores devem ser capazes de relacionar problemas localizados com a situação geral da empresa-cliente, pensando nas necessidades futuras e priorizando ações para manter ou melhorar a eficácia organizacional. É importante ressaltar que um dos mais importantes aspectos que contribuem para a eficácia organizacional é a motivação dos recursos humanos, sendo que as consultorias devem estimular experimentos com formas mais eficazes de se gerenciar esses recursos.

Portanto, maior consenso, comprometimento, aprendizado e eficácia futura não são substitutos para os objetivos mais comuns da consultoria de gestão, mas são resultados altamente desejáveis para que o processo de consultoria seja mais bem aceito e adotado pelas empresas cliente. Para que esses propósitos mais complexos sejam alcançados, porém, é necessário que os clientes sejam mais capazes de expressar suas reais necessidades e mais flexíveis a mudanças e a se comprometerem com os trabalhos elaborados pelos consultores.

2.1.1.4. A relação cliente-consultor

Diversos autores (Gable, 1996; Patterson, 2000; Appelbaum, 2004; Grinsberg, 1989; Saxton, 1995; Barcus & Wilkinson, 1994; entre outros) tem analisado o relacionamento cliente-consultor durante a execução do projeto de consultoria. Embora o objetivo do presente trabalho seja o de analisar um passo anterior à execução dos projetos de consultoria, isto é, analisar os determinantes da contratação de serviços de consultoria, é importante relatar quais são os fatores críticos de sucesso para um bom relacionamento cliente-consultor e, conseqüentemente, um projeto com maiores chances de ser bem-sucedido, pois estes fatores críticos devem ser considerados por consultores no dia-a-dia de seus trabalhos.

Nesse sentido, Gable (1996) criou um modelo multidimensional para avaliar o sucesso de empresas-cliente ao contratarem consultores externos. Embora sua pesquisa estivesse restringida para projetos de seleção de software, acredita-se que o modelo pode, perfeitamente, ser estendido para outros tipos de serviços oferecidos pelas empresas de consultoria. O autor enfatiza que apenas a avaliação dos resultados finais do projeto não é suficiente para mensurar o sucesso ou fracasso, sendo que o processo de entrega, isto é, o período de execução do projeto, também é importante. Nesse sentido, para que o projeto seja considerado um sucesso, três dimensões devem ser alcançadas:

- *recomendações dos consultores*: clientes devem aceitá-las, utilizá-las e estarem satisfeitos com as mesmas;
- *entendimento dos clientes*: clientes devem ter melhorado seu nível de entendimento sobre o que fazem, o método de trabalho dos consultores e devem estar satisfeitos com seus aprendizados;
- *performance dos consultores*: clientes devem estar satisfeitos com o nível de esforço dos consultores para atingir os objetivos do projeto. Um projeto de sucesso é aquele que alcança seus objetivos dentro do prazo e do orçamento previamente estipulados.

Appelbaum (2004), por sua vez, aponta nove fatores críticos de sucesso para que os resultados de um projeto de consultoria sejam mais favoráveis aos clientes:

1. consultores competentes;
2. ênfase nos resultados dos clientes e não nos produtos dos consultores;
3. expectativas e resultados devem ser claros e bem comunicados;
4. suporte dos executivos da empresa-cliente deve ser claro;
5. adaptação à disponibilidade do cliente para mudanças;
6. aprendizado do ambiente do cliente;
7. projeto deve ser definido em termos de sucesso incremental (ao invés de grande mudança);
8. parceria real entre consultores e executivos da empresa-cliente; e
9. inclusão de consultores durante a fase de implementação.

Obviamente, a lista dos fatores críticos de sucesso acima descrita tem uma grande correlação com os benefícios do uso dos consultores e com a hierarquia de propósitos de Turner (1982) apresentadas na seção anterior. Isto porque, desde que todos os benefícios que podem ser fornecidos pelos consultores (ponto de vista independente, qualificações especiais, entre outros) sejam aproveitados e a empresa-cliente se engaje de forma profunda na execução dos trabalhos, o projeto de consultoria tem grandes chances de ser bem-sucedido.

Um outro ponto que não consta na lista de Appelbaum (2004) é a importância da seleção da consultoria mais apropriada para determinada necessidade da empresa-cliente. Como será visto em seção posterior deste capítulo, existe uma segmentação de mercado, onde algumas empresas são especializadas em alguns tipos de trabalho, tais como estratégia e tecnologia, e, por isso, são mais indicadas para projetos que se encaixem dentro da sua área de especialização. Portanto, o real conhecimento dos requerimentos de negócio por parte das empresas-cliente pode levar a uma melhor análise das propostas apresentadas pelas empresas de consultoria, o que facilitará a escolha e a contratação da consultoria mais indicada para atender à demanda específica da empresa-cliente.

Uma outra pesquisa muito rica sobre a relação consultor-cliente foi a realizada por Smith (2002), onde o autor passou um questionário para os empregados das empresas-cliente para que estes avaliassem os consultores e o relacionamento com os mesmos. De um modo geral, as respostas foram mais favoráveis do que desfavoráveis sobre a utilização de consultores externos. A mensagem mais forte que veio da pesquisa foi a importância de uma boa comunicação entre o cliente e o consultor, para que expectativas desalinhadas com os trabalhos não sejam criadas. Outros seis pontos merecem ser destacados:

1. empregados já estão conscientes que consultores são normalmente contratados para realizar algum tipo de mudança organizacional;
2. empregados tendem a ver consultores como empregados de firmas bem reconhecidas no mercado;
3. empregados são mais favoráveis do que desfavoráveis em relação às suas experiências de trabalho com consultores;
4. patrocinadores e equipe de projeto são mais positivos ao uso de consultores do que aqueles empregados que apenas são afetados pelas mudanças sugeridas pelos agentes externos;

5. as maiores críticas relacionadas aos consultores referiam-se a mau gerenciamento de projeto e baixo envolvimento de executivos sênior;
6. comentários negativos dos empregados estavam mais relacionados com os resultados dos projetos do que com a execução dos mesmos.

Os resultados desta pesquisa também indicam a importância do envolvimento de executivos experientes e com ampla visão do negócio, assim como da clara definição e comunicação dos objetivos esperados do projeto de consultoria. Outro fator crítico de sucesso já mencionado, mas que ainda é objeto de grande discussão, é a manutenção de consultores para a fase de implementação.

Barcus (1994, apud, Barcus & Wilkinson, 1994), sugere uma abordagem colaborativa entre consultores e clientes para o sucesso de um projeto de consultoria. Segundo este autor, muitas vezes, os clientes acreditam que estão depositando seus destinos nas mãos dos consultores, e, por isso, eles se tornam colaboradores dos consultores para que os trabalhos sejam bem executados. Nesse sentido, todas as fases do projeto de consultoria são realizadas com grande envolvimento de ambas as partes, que assumem a responsabilidade de forma igual pelos resultados finais do trabalho. Os elementos-chave para essa abordagem colaborativa na resolução de problemas e na construção de relacionamento são:

- os trabalhos do cliente e o consultor devem se tornar interdependentes em todos os aspectos do processo de resolução de problemas;
- a tomada de decisões é bilateral, reconhecendo as responsabilidades e a expertise tanto do cliente (sobre a organização) quanto dos consultores (sobre as metodologias e técnicas);
- colaboração é complementada por esforços no alcance de entendimento mútuo e no alinhamento de expectativas para o processo de resolução de problemas;
- responsabilidades de implementação são definidas através de discussões sobre os papéis e responsabilidades dos clientes e dos consultores, considerando os recursos disponíveis; e
- transferência de habilidades e conhecimentos é parte da resolução de problemas para aumentar a competência dos clientes na resolução de desafios futuros.

Por fim, Margolis (1994, apud. Barcus & Wilkinson, 1994), aponta que, como em qualquer outra relação entre pessoas, o relacionamento consultor-cliente está sujeito a idiosincrasias pessoais, adequação de personalidades e empatia. As partes podem estar muito bem preparadas para executar o projeto mas a convivência do dia-a-dia pode ser um impeditivo para o bom andamento dos trabalhos. Nesse sentido, é importante que exista uma compatibilidade entre o consultor contratado e os patrocinadores do projeto na organização contratante.

Portanto, são diversos os fatores que influenciam o relacionamento cliente-consultor e todos eles são importantes para o sucesso de um projeto de consultoria. O mais importante, entretanto, é que as partes, empresa-cliente e consultor, estabeleçam uma **relação de parceria**, onde o poder de dar e receber substitua o de conceder e aceitar. Enquanto a empresa-cliente dá oportunidades e recompensa financeira ao consultor, este fornece habilidades e alternativas de soluções ao seu cliente.

2.1.2. Tipos de consultoria e as principais empresas do setor²

A definição do tipo de consultoria é importante tanto para o consultor como para a empresa-cliente que solicita o serviço de consultoria. Para o consultor, a definição do tipo de consultoria em que atua facilita o estabelecimento do seu produto de consultoria, de sua forma de atuação, bem como de sua carreira como consultor. Para a empresa-cliente, o tipo de consultoria define a forma de interação para com a consultoria, facilita o processo de administração e avaliação da consultoria, bem como a possível negociação para a adequada manutenção dos serviços realizados, ou mesmo seu aprimoramento ao longo do tempo.

Com a atual proliferação de empresas de consultoria, bem como a elevada amplitude de atuação e serviços oferecidos por essas empresas e por consultores autônomos, a definição dos diferentes tipos de consultoria pode ser extremamente complexa. Nesse sentido, a classificação apresentada a seguir não é completa, mas procura alocar as diferentes empresas de consultoria em um tipo genérico de atuação e de interação com a empresa-cliente.

² Esta seção está amplamente baseada na tipologia criada por Rebouças de Oliveira (2004). Outros autores serão mencionados quando utilizados.

As empresas de consultoria podem ser divididas quanto à estrutura e quanto à amplitude dos serviços que oferecem. No que se refere à estrutura, o autor divide as empresas em *pacote* e *artesanal*. Quanto à amplitude dos serviços, a consultoria pode ser *especializada* ou *total*.

2.1.2.1. Quanto à estrutura – Pacotes de sistemas padronizados

Consultoria de pacote de sistemas padronizados é realizada às empresas-cliente por meio da transferência de fortes estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, sem a preocupação da otimizada adequação à realidade atual ou esperada para a empresa-cliente. A consultoria de pacote pode apresentar as seguintes características genéricas:

- o contrato é geralmente realizado com a média administração; sua negociação é demorada, pois pode envolver fortes mudanças em curto período e a resistência é relativamente alta;
- o desenvolvimento do projeto de consultoria também é realizado com a média/baixa administração e a negociação é difícil e complexa; a resistência é elevada;
- a implementação do projeto de consultoria envolve contatos com todos os níveis hierárquicos da empresa-cliente, a negociação é complexa e a resistência é elevada.

Este tipo de consultoria oferece algumas vantagens em sua utilização, tais como:

- *maior rapidez na realização dos serviços de consultoria* (técnicas e metodologias já foram anteriormente determinadas e testadas, sendo que só precisam ser customizadas para a realidade e às necessidades do atual cliente);
- *menor custo nos serviços de consultoria;*
- *possibilidade de mudanças de maior impacto;*

Por outro lado, algumas precauções devem ser consideradas pelas empresas que contratam esses serviços:

- *a consultoria de pacote não se preocupa com o processo de mudança planejada de uma situação atual para uma situação futura planejada* (muitas vezes as consultorias

- buscam vender projetos de gerenciamento de mudanças, atestando que o processo não estava dentro do escopo planejado no projeto principal);
- *a consultoria de pacote pode não apresentar o nível de treinamento conceitual, metodológico e na tarefa que se espera de um serviço mais adequado de consultoria* (clientes acabam se tornando dependentes das consultorias por não conseguirem absorver o aprendizado necessário ao longo do projeto).

Exemplos de consultorias desta categoria: EDS, IBM e HP.

2.1.2.2. Quanto à estrutura – Artesanal

Consultoria artesanal é aquela que procura atender às necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto baseado em metodologia e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a referida empresa-cliente, tendo, entretanto, sustentação de outras abordagens e modelos aplicados em outras empresas. Portanto, a metodologia escolhida e as técnicas aplicadas surgem do conhecimento anterior do consultor, o qual efetua todas as adaptações necessárias para melhor atender às necessidades e expectativas específicas da referida empresa-cliente. Verifica-se que, neste contexto, é aplicada a metodologia, bem como técnicas adaptadas à realidade da empresa-cliente, as quais são delineadas com os executivos e profissionais da referida empresa. A consultoria artesanal pode apresentar as seguintes características genéricas:

- o contrato é geralmente realizado com a alta administração da empresa-cliente e a negociação é relativamente demorada, pois é necessária a aprovação de várias pessoas e a resistência é baixa;
- o desenvolvimento do projeto de consultoria é realizado com a média administração e a negociação é focada nas decisões operacionais que o projeto de consultoria requer. A resistência é baixa, pois o consultor e a empresa-cliente praticamente desenvolvem os trabalhos em conjunto;
- a implementação pode envolver todos os níveis hierárquicos da empresa-cliente e a negociação é focada em possíveis problemas pontuais que venham a ocorrer, sendo que o nível de resistência é baixo.

O estreito relacionamento entre consultores e executivos da empresa-cliente oferece algumas vantagens na utilização da consultoria artesanal, tais como:

- *velocidade adequada ao desenvolvimento dos trabalhos de consultoria* (se gasta mais tempo no delineamento da abordagem e do modelo a ser aplicado, homogeneizando o conhecimento entre as pessoas envolvidas de forma a garantir que as ações possam ser rapidamente implementadas)
- *melhor treinamento dos envolvidos* (metodologias e técnicas são desenvolvidas em conjunto com os executivos da empresa-cliente)
- *menor resistência aos trabalhos de consultoria*
- *melhor qualidade dos trabalhos*
- *maior independência da empresa-cliente em relação à empresa de consultoria*

Ainda assim, alguns pontos devem ser considerados no momento da contratação deste tipo de serviços:

- *procurar aplicações da consultoria artesanal para assuntos de média ou elevada abrangência na empresa-cliente* (quanto mais específica for a necessidade da empresa-cliente, mais adequada é a utilização de consultorias de pacote);
- *procurar consultores com elevada experiência no assunto considerado.*

Exemplos de consultorias desta categoria: McKinsey, BCG e Booz Allen.

2.1.2.3. Quanto à amplitude – Especializada

Consultoria especializada é a que atua em um ou poucos assuntos dentro de uma área de conhecimento. Este tipo de consultoria é a que mais tem crescido nos últimos anos, principalmente com o grande número de empresas de consultoria de pequeno porte (ou consultores autônomos) que surgiram recentemente. A consultoria especializada pode apresentar as seguintes características genéricas:

- o contrato é geralmente realizado com a média administração, pois é neste nível que se concentra a maior parte das especializações das empresas; sua negociação é demorada e sua resistência pode ser pequena;
- o desenvolvimento do projeto de consultoria também é feito com a média administração e apresenta as mesmas características da contratação;
- a implementação do projeto de consultoria pode envolver também a baixa administração e os níveis de resistência e negociação são baixos.

A contratação de consultorias especializadas pode trazer algumas vantagens para a empresa-cliente, tais como:

- *melhor qualidade nos serviços* (o nível de conhecimento sobre o assunto específico é elevado, assim como sua experiência em projetos similares);
- *possibilidade de maior interação com outros sistemas da empresa-cliente* (consultor tem elevado conhecimento de metodologias e técnicas administrativas no assunto em questão);
- *possibilidade dos serviços de consultoria serem desenvolvidos mais rapidamente e com menores custos;*
- *maior nível de treinamento em tempo real e na tarefa.*

Ainda assim, alguns pontos devem ser considerados no momento da contratação deste tipo de serviços:

- *saber que o assunto da consultoria especializada foi bem definido* (caso o problema não seja exatamente aquele em que o consultor contratado é especialista, os resultados provavelmente não atenderão às necessidades da empresa-cliente);
- *saber se o consultor é realmente especialista no assunto considerado* (consultor de ter conhecimento de metodologias e técnicas administrativas relacionadas ao assunto considerado, experiência em serviços similares e postura adequada à atual realidade da empresa-cliente).

Exemplos de consultorias desta categoria: Diamond Cluster e Stern & Stewart.

2.1.2.4. Quanto à amplitude - Total

Consultoria Total é a que atua praticamente em todas as atividades da empresa-cliente. A consultoria total, em sua abordagem genérica, tem sofrido várias restrições e questionamentos das empresas-cliente, pois pode estar atacando vários problemas de maneira não interligada, bem como pode estar ‘dando tiros para todos os lados’, provocando desperdício de esforços da empresa-cliente.

Consultoria Total Integrada é a que atua, de forma integrada e interativa, em praticamente todas as atividades da empresa-cliente. A importante diferença em relação à consultoria total é que, na consultoria total integrada, as diversas metodologias e técnicas administrativas são integradas e interativas, proporcionando elevada sinergia entre os diversos trabalhos de consultoria, bem como, destes com os diversos sistemas existentes na empresa-cliente.

Como parece não existir vantagens da utilização da consultoria total não-integrada, o presente trabalho admite como premissa que um cliente sempre pensa em uma consultoria total integrada no momento da contratação dos serviços.

Normalmente, a consultoria total apresenta as seguintes características genéricas:

- sua contratação é feita com a alta administração da empresa-cliente, sendo que sua negociação é rápida e o nível de resistência é baixo;
- o desenvolvimento do projeto de consultoria é feito com a média administração, sendo que as negociações tornam-se mais intensas e o nível de resistência aumenta;
- a implementação do projeto de consultoria envolve todos os níveis hierárquicos da empresa-cliente, com ampla negociação englobando diferentes realidades, de modo a enfrentar forte resistência em algumas situações.

A contratação desse tipo de consultoria pode trazer algumas vantagens para a empresa-cliente, tais como:

- *maior abrangência e facilidade de atuação dos diversos sistemas da empresa;*
- *otimizado nível de treinamento;*

- *possibilidade de investimentos menores para a empresa-alvo.*

Ainda assim, alguns pontos devem ser considerados no momento da contratação deste tipo de serviços:

- *verificar se as metodologias dos diversos assuntos a serem considerados no serviço de consultoria estão perfeitamente interligadas;*
- *verificar se existe, pelo menos, um especialista para cada um dos assuntos que a consultoria total está considerando como necessário para a empresa-cliente.*

Exemplos de consultorias desta categoria: Deloitte, Accenture e Bearing Point.

Diferentes tipos de consultoria requerem diferentes formas de gestão em alguns aspectos. Um dos principais fatores de diferenciação dependendo do tipo de consultoria é a **Estrutura de Alavancagem da Empresa**, que é expressa na razão entre juniores (analistas e consultores), média gerência (gerentes) e altos executivos (gerentes seniores e sócios). O resultado dessa relação indicará o posicionamento da empresa dentro do mercado (o tipo de serviço oferecido), o perfil mais desejado para funcionário e a organização interna da mesma e servem para distinguir claramente o escopo de atuação de cada uma das empresas dentro desse setor (Maister, 1993). O Quadro 3 inicia essa análise da segmentação do setor, distinguindo as empresas em diversos fatores.

De acordo com o tipo de serviço oferecido por uma empresa de consultoria, observa-se a existência de três subsegmentos que se diferem de acordo com o tipo de projeto realizado pela empresa, que segundo Maister (1993), podem ser agrupados em três categorias: **cérebro, experiência e eficiência**.

As ‘Butiques Estratégicas’ são aquelas empresas inovadoras e que executam projetos específicos e altamente customizados, precisando assim que sejam criadas soluções para atender as necessidades de seus clientes. Nesses casos a situação do cliente está na frente do conhecimento profissional e tecnológico ou, pelo menos, é reconhecido como de extrema complexidade. Esses são os projetos ‘cérebro’ e os elementos-chave para este tipo de serviço profissional são: criatividade, inovação e pioneirismo das novas abordagens, conceitos e técnicas. Em resumo: novas soluções para novos problemas. Empresas desse subgrupo são

reconhecidas pelas suas expertises. Tais projetos tendem a envolver profissionais altamente capacitados e experientes, que são muito bem remunerados. Nessas situações, a proporção de juniores para gerentes e sócios é baixa.

Quadro 3 - Diferentes focos adotados pelas empresas de consultoria e exemplos

	Butiques Estratégicas	Performance de Negócios	Tecnologia
Exemplos	McKinsey, BCG, Booz Allen	Deloitte, Accenture, Bearing Point	IBM, EDS, HP
Melhor para ser usada quando	É necessário estabelecer diretrizes corporativas	É necessário fazer Complexas mudanças	Se tem um problema com uma Commodity tecnológica
Foco	Performance Competitiva	Performance Operacional	Performance Tecnológica
Valor para o cliente	Distinção competitiva; Novas idéias	Aumentar valor para os acionistas	Reduzir custo de operação
Expertise de Inovação	Criatividade (estratégia, teoria da administração)	Aplicações (integração de idéias, tecnologia e processos)	Produtos (soluções altamente repetitivas)
Cultura Organizacional	Elite; acadêmica	Juniores; time	Corporativa; consistente
Estrutura da Propriedade	Privada	Privada com alianças	Pública

Fonte: Adaptado de Fugere, 2003.

O segundo grupo de empresas é representado por aquelas especialistas em “Performance de Negócios”. Tais projetos requerem um resultado altamente customizado para atender às demandas dos clientes e envolve um menor grau de inovação e criatividade do que os serviços oferecidos pelas butiques estratégicas. Esses serviços são classificados como ‘experiência’, já que as empresas nesse sub-segmento devem possuir qualificações em projetos similares de problemas enfrentados pelos seus clientes.

Em seção posterior deste capítulo, ficará claro como essa tipologia das empresas de consultoria refletem em diferentes estratégias de gestão do conhecimento, pois para cada tipo de serviço oferecido, demanda-se uma diferente forma de se arquivar e manter a memória organizacional.

Por último, estão as empresas especializadas em resolver problemas rotineiros, mesmo que ainda exista um certo grau de customização para a realização de tais tarefas. A maioria dos casos aqui abordados envolve soluções de tecnologia que o próprio cliente poderia resolver, porém, dada a limitação de recursos das mesmas, é mais vantajoso para eles contratar uma empresa de consultoria pela eficiência com que estas executam tais atividades. É importante ressaltar que na medida em que as soluções se tornam mais conhecidas, a importância relativa

de juniores na estrutura da empresa aumenta, pois se torna mais fácil delegar e supervisionar as tarefas para funcionários ‘menos caros’ da empresa. A Ilustração 2 sumariza a tipologia e os diferentes focos adotados pelas empresas de consultoria analisados nesta seção.

Tendo analisado os diferentes tipos de consultoria e os três tipos de serviços oferecidos pelas empresas de consultoria de gestão, que implicam nas diferentes estruturas das firmas que operam em cada um deles, cabe agora posicionar as principais empresas existentes seguindo a abordagem adotada. Por exemplo, o Boston Consulting Group se encaixaria como sendo uma consultoria artesanal e especializada, segundo a separação de Rebouças de Oliveira (2004) e oferecendo serviços do tipo ‘cérebro’, conforme elaborado por Maister (1993), sendo, portanto, chamada de **Boutique Estratégica**.

Ilustração 2 - Tipologia das empresas de consultoria
Fonte: Elaboração Própria.

A Ilustração 3 mostra o posicionamento das principais empresas do mercado de consultoria, levando em conta que cada empresa pode oferecer mais de um tipo de serviço. Nesses casos, o principal serviço oferecido predomina e a empresa fica no respectivo quadrante, ainda que mais para a esquerda ou direita do que outra consultoria desse mesmo sub-segmento.

Ilustração 3 - Posicionamento estratégico das maiores empresas do setor, 2003

Fonte: Adaptado de Fugere, 2003.

2.1.3. O processo de consultoria

Diversos autores têm analisado o trabalho dos consultores, tentando dividi-lo em etapas. Vários modelos foram criados, sendo que estes podem divergir enormemente entre si sem que nenhum esteja totalmente correto ou totalmente errado. Por exemplo, Bruckman & Iman (1980) criaram um processo com seis etapas (1-contato, 2-definição do problema, 3-coleta de dados, 4-análise, 5-desenvolvimento do plano de ação e 6-implementação). Cosier & Dalton (1993) dividiram o processo em apenas três etapas (1-planejamento, 2-entrada e 3-performance). No livro *Handbook of Management Consulting*, de Barcus & Wilkinson (1994), existe uma seção inteira sobre o processo de consultoria, com um capítulo para cada uma das fases (1-definição do problema, 2-levantamento de fatos e análises, 3-desenvolvimento da solução e 4-implementação). Kurpius *et al.* (1993), criou uma abordagem multidimensional por considerar que o processo de consultoria acontece de forma similar independentemente do tipo de consultoria e do trabalho que esta realiza para a empresa-cliente, podendo ser dividido em seis etapas principais (1-Pré-Entrada, 2-Entrada, Exploração do Problema e Contratação, 3-Coleta de Dados, Confirmação do Problema e Definição de

Objetivos, 4-Desenvolvimento da Solução e Seleção da Forma de Intervenção, 5-Avaliação e 6-Entrega do Produto Final).

O presente trabalho, entretanto, adotará um processo que representa um mix de todos os citados acima. De certa maneira, todas as fases dos diferentes processos acima citados estão contempladas no modelo ilustrado na Ilustração 4 a seguir.

Ilustração 4 - O processo de consultoria

Fonte: Elaboração Própria.

A primeira fase, de **Pré-Entrada**, compreende atividades de auto-avaliação que os consultores devem fazer regularmente para assegurar que eles são as pessoas certas para resolver determinados problemas das empresas-cliente. Nesse sentido, neste estágio, o foco é o próprio consultor, que deve se manter sempre atualizado com o ‘estado-da-arte’ das práticas de seu campo de atuação, sendo também capaz de conceituar o significado e a operação da consultoria para si mesmo e para seu cliente (Kurpius *et al.*, 1993).

A segunda fase (**Entrada, Exploração do Problema e Contratação**), representa as primeiras interações entre o consultor e seu cliente. Esta etapa é de fundamental importância para o sucesso futuro de processo de consultoria como um todo. Como mencionado anteriormente, caso a consultoria contratada não seja a mais adequada para a realização do trabalho específico, dificilmente as expectativas dos clientes serão satisfeitas.

Existem basicamente duas maneiras em que uma consultoria consegue ter acesso às necessidades de seus clientes. Primeiro, quando os próprios clientes enxergam a necessidade da utilização de consultores e, segundo, quando os consultores conseguem mostrar aos clientes que seus serviços podem ser úteis para a resolução de determinada situação.

No primeiro caso, normalmente existe a necessidade de se abrir concorrência para a escolha da empresa de consultoria a prestar serviços e, assim, a empresa contratante precisa elaborar e mandar para as consultorias um documento conhecido no mercado como *RFP (Request for Proposal)*, onde as situações atual e desejada são descritas e, a partir da qual, espera-se a

elaboração de uma proposta de prestação de serviços por parte dos consultores. Este documento já especifica o formato em que a proposta deve ser preparada, assegurando que todas as respostas serão suficientemente parecidas e, conseqüentemente, passíveis de comparação (Kasdan, 1994 apud. Barcus & Wilkinson, 1994).

Porém, as empresas de consultoria não apenas atuam de maneira reativa, isto é, esperando receber *RFPs* para gerar propostas de prestação de serviços. Propostas não-solicitadas formalmente representam uma boa alternativa de marketing das consultorias. Normalmente, os trabalhos que estão sendo realizados pela consultoria oferecem boas oportunidades de novos trabalhos. Estas oportunidades são consideradas as melhores para os consultores porque não envolvem as burocracias de uma *RFP*, existe um maior acesso às informações e a situação atual da empresa-cliente, maior oportunidade para construir um relacionamento de longo prazo com a empresa-cliente e menor concorrência envolvida (Kasdan, 1994 apud. Barcus & Wilkinson, 1994).

A proposta precede a contratação e neste documento a consultoria apresenta o entendimento da situação atual do, ainda potencial, cliente, a abordagem para realização dos trabalhos, as metodologias a serem utilizadas, o cronograma de execução, algumas premissas importantes para a execução dos trabalhos (por exemplo, envolvimento de executivos-chave da empresa-cliente, infra-estrutura para trabalho dos consultores, etc.) as condições comerciais, as qualificações dos profissionais que atuarão no projeto e as experiências da empresa em projetos similares em outros clientes (Kasdan, 1994 apud. Barcus & Wilkinson, 1994).

Togo (1994, apud. Barcus & Wilkinson, 1994) aponta que a exploração do problema é uma atividade complexa e com muitos aspectos inter-relacionados. Nem sempre o problema apontado pela empresa-cliente é de fato o problema que esta organização possui e cabe aos consultores analisarem a natureza das queixas de seu cliente. A proposta de prestação de serviços deve conter uma abordagem inicial para resolução do problema, mas este deve ser explorado de maneira profunda durante a execução do projeto. Segundo este autor, a partir do momento em que o problema está totalmente entendido e claro, a solução torna-se muito mais simples, sendo que trabalhos prematuros na solução de problemas que ainda não foram bem entendidos representam um desperdício de esforços.

Como a contratação de serviços de consultoria é foco da pesquisa de campo do presente trabalho, uma seção específica para analisar esta etapa foi criada.

A terceira etapa do processo de consultoria é a **Coleta de Dados**. Uma vez contratada para prestar serviços, a consultoria deve começar a atuar junto aos executivos da empresa-cliente e obter os dados necessários para o entendimento completo do problema e delinear a forma de desenvolver a solução. Nesse sentido, Kurpius *et al.* (1993) afirma que é essencial que dados úteis sejam coletados, sendo que um dado é útil quando é válido e confiável. Este autor também enfatiza que a qualidade dos serviços de consultoria não será melhor do que a qualidade da informação utilizada para definir o problema e determinar os resultados do projeto.

Bruckman & Iman (1980) apontam que um excesso de dados coletados pode atrapalhar a definição do problema, pois muitas informações podem ser inúteis. Nesse sentido, os consultores devem ficar atentos ao que é relevante para o projeto em questão. Esses autores indicam sete técnicas de coleta de dados que podem ser utilizadas pelos consultores. São elas:

- entrevistas estruturadas e não-estruturadas;
- revisão dos documentos e dos procedimentos do cliente;
- análise estatística;
- observação direta das atividades do cliente e *feedback*;
- questionários sem a identificação dos respondentes;
- *feedback* dos clientes.

A partir do momento em que forem decididos quais as informações que são relevantes e que devem ser coletadas e quais as técnicas que serão utilizadas para essa coleta, é necessário apontar como esses dados serão analisados. Nesse momento, se inicia a quarta etapa de **Análise e Desenvolvimento da Solução**.

Nesta etapa, os dados coletados na etapa anterior serão compilados e transformados em recomendações que suportem a tomada de decisões da empresa-cliente. Estas recomendações devem estar diretamente relacionadas à resolução do problema identificado, ainda que

considerando cenários diferentes. Grudnitski & Pilney (1994, apud. Barcus & Wilkinson, 1994), apontam algumas técnicas de análise dos dados. São elas:

- gráficos (organogramas e fluxogramas);
- tabelas de decisões;
- técnicas estruturadas e não-estruturadas (diagrama estruturado, árvore de decisões, *mind-mapping*, entre outros).

Segundo McKell (1994, apud. Barcus & Wilkinson, 1994), o desenvolvimento da solução deve considerar um plano de contingência, onde cenários devem ser elaborados para capacitar a empresa-cliente a responder às mudanças no ambiente. Todas as soluções (principal e contingenciais) devem ser avaliadas em termos de:

- *viabilidade econômica* (análise de *brak-even*, modelo do valor presente líquido, modelo da taxa interna de retorno, etc.);
- *viabilidade operacional* (competência e capacidade de gerenciamento, ambiente político, maturidade da organização e de seu mercado, etc.);
- *viabilidade técnica* (capacidade das pessoas envolvidas na implementação de sistemas e processos, estrutura de hardware e software que a empresa possui, etc.);
- *viabilidade de agenda* (consultor deve prever como uma atividade afeta a outra e como isso afeta a necessidade de recursos humanos envolvidos);
- *viabilidade legal* (soluções devem atender requerimentos legais específicos de cada país, setor, direitos de propriedade, etc.).

A quinta etapa (**Entrega do Produto Final e Desenvolvimento do Plano de Ação**) envolve a entrega do relatório final e/ ou apresentação formal com os resultados obtidos ao longo do projeto. Este relatório deve conter todos os produtos (*deliverables*) esperados pelos clientes e que foram performados durante as fases anteriores, tais como metodologias, dados coletados e análises, recomendações e os próximos passos a serem tomados pela empresa-cliente. Nesse sentido, é necessário que seja criado um plano de ação considerando diversos aspectos da empresa-cliente.

Muitos desses aspectos foram considerados nas análises de viabilidade da etapa anterior e englobam tempo e recursos da empresa-cliente, assim como a responsabilidade de cada um dos envolvidos. É muito importante que os executivos da empresa-cliente se envolvam diretamente durante a elaboração do plano de ação para que os consultores não superestimem os recursos necessários para a execução dos trabalhos. Isto seria feito para que uma dependência fosse criada e novos projetos de consultoria fossem contratados.

A última etapa corresponde à **Implementação** das recomendações geradas durante o projeto de consultoria. Muito já foi discutido sobre a atuação ou não dos consultores durante esta etapa final do processo de consultoria. Enquanto alguns autores defendem que o consultor não deve participar da implementação pois, nesse momento, ele assumiria o papel do tomador de decisões e poderia adotar algum comportamento tendencioso e não-independente, outros autores afirmam que a participação de consultores neste estágio é essencial para a boa execução das recomendações elaboradas por eles.

Schaffer (2002) aponta a existência de um *implementation gap*, que é a diferença entre todas as mudanças que o cliente terá que realizar para conseguir obter todas as vantagens dos serviços da consultoria e as ações que o cliente é realmente capaz de realizar. Portanto, através dessa visão, parece claro que os clientes podem se beneficiar do uso de consultores também durante a fase de implementação.

2.1.3.1. A contratação de serviços de consultoria

Por ser o foco principal do presente trabalho, a fase de escolha e contratação de serviços de consultoria merece destaque especial dentro do processo de consultoria. Embora seções anteriores já apresentaram as principais razões, apontadas na literatura existente, que levam as empresas-cliente a utilizarem os serviços oferecidos pelas consultorias, estes pontos não são o suficiente para apontar quais são os fatores determinantes da diferenciação e escolha entre as diversas empresas de consultoria que podem atender às necessidades da empresa-cliente.

Czerniawska (2003b) realizou uma pesquisa para entender justamente como as empresas-cliente fazem para distinguir as empresas e tomar a decisão de qual contratar. Segundo esta pesquisa, cada vez mais empresas estão abdicando de contratar renomadas empresas de

consultoria por empresas pequenas, mais especializadas e com mais expertise sobre um determinado assunto/ indústria. Isto porque o currículo das pessoas que de fato trabalharão no projeto parece ser, em algumas situações, mais importante do que a experiência da empresa (não necessariamente dos funcionários alocados para o projeto) em trabalhos similares.

Sícoli (2001) afirma que o processo de contratação da consultoria externa vai passar, necessariamente, pelo conhecimento que a empresa-cliente tem do consultor, sua história, suas habilidades comprovadas, sua experiência e reconhecimento expresso pelo mercado de trabalho. Nesse sentido, indicações, referências de trabalhos e publicações e reputação de mercado podem ser vantagens competitivas importantes para uma empresa de consultoria.

Kotler *et al.* (2002) indica as melhores práticas para a contratação de empresas de serviços profissionais. Dentre estas, estão:

- *necessidades do cliente* (consultor deve possuir conhecimentos técnicos específicos para atender à necessidade do cliente atual);
- *barreira da terminologia* (comunicação deve ser bidirecional);
- *cláusula de desistência* (cliente deve incluir uma cláusula no contrato que lhe garanta a opção de desistir, sem nenhuma penalidade, se os trabalhos realizados pelos consultores não estiverem sendo satisfatórios);
- *cobrança* (cliente deve pagar os honorários quando o consultor atingir determinados pontos-chave do projeto);
- *atualidade dos conhecimentos sobre a matéria*;
- *recursos adequados*;
- *custo adequado*;
- *experiência comprovada*;
- *adequação cultural*.

Simon & Kumar (2001) realizaram um estudo que analisou a visão dos clientes sobre as competências estratégicas que induzem ao sucesso de uma consultoria de gestão na Austrália. Embora os resultados desta pesquisa estejam relacionados com alguns fatores críticos de sucesso apontados em seção anterior, este estudo também investigou as razões para a contratação de consultores externos. São eles:

- expertise insuficiente dos clientes;
- aconselhamento objetivo e independente;
- ajuda e recursos adicionais;
- legitimar a tomada de decisões;
- rápida resolução de problemas.

Estas razões indicam que os clientes vão até as consultorias quando não possuem capacidade interna suficiente para realizar determinada tarefa. Nesse sentido, é fácil perceber que as empresas-cliente, de modo geral, se encontram em posição de dependência e vulnerabilidade. No entanto, dado o grande número de empresas de consultoria e a grande concorrência existente entre elas, o poder de barganha das empresas-cliente é suficientemente grande para que não sejam cobrados preços abusivos para a realização destes trabalhos. Algumas das questões da pesquisa de campo deste trabalho buscam investigar justamente o peso de cada um dos fatores acima mencionados na percepção dos clientes.

Rocha (2004) estruturou um extenso *check list* a ser realizado pelas empresas-cliente no momento da contratação de um serviço de consultoria. Estes pontos são importantes para que problemas futuros sejam evitados. É importante ressaltar que é muito comum ocorrerem casos de fracasso em projetos de consultoria porque a empresa contratada não era a mais capacitada para resolver os problemas específicos da empresa-cliente em questão. Algumas dos princípios para o uso eficaz de consultoria organizacional, segundo Rocha (2004), são:

- verificar a razão que está levando sua empresa a contratar uma consultoria. Não realize a contratação caso o problema não esteja claramente definido;
- analisar a disponibilidade e capacitação dos recursos internos (pessoas, tempo e informações) para resolver um problema;
- apenas contrate uma consultoria se você estiver com um real desejo de mudança e, por isso, esteja disposto a ouvir o que ela tem a dizer;
- procurar conhecer o trabalho da consultoria; questionar sobre clientes e resultados obtidos;
- verificar o porte, as características e a reputação dos clientes anteriores apresentados como referência (se possível, entre em contato com eles);

- verificar se há, entre as referências, empresas do seu segmento, pois indica que o consultor tem experiência no ramo;
- não se deixar influenciar por uma empresa de consultoria de renome, isto nem sempre é sinal de competência específica para a situação;
- analisar a estrutura da empresa a ser contratada. embora não seja determinante este é um item relevante. estrutura demais custa caro e pesa no preço dos serviços e estrutura de menos pode não ser adequado para o seu caso;
- ler bem a proposta de trabalho apresentada e não ter medo de pedir detalhes, isto leva ao melhor entendimento do problema;
- exigir garantias de que após a conclusão do projeto haverá continuidade com autonomia. assim, não será criada uma dependência do consultor. a metodologia para isto deve ser adequada;
- não abdicar do controle de decisões que envolvam sua empresa, pois você e sua equipe são as pessoas que mais entendem do seu negócio. estabeleça pontos de controle;
- não ter medo de elogiar ou de dizer o que não está bem.

Todos esses pontos são importantes e devem ser levados em conta. A seriedade e a determinação para se alcançar um bom resultado devem estar presentes não apenas no momento da contratação, mas durante todo o processo de consultoria e em todas as interações do cliente com o consultor. Czerniawska (2003b) aponta que, quanto mais os consultores percebem que o cliente está focado e determinado a entregar um projeto bem-sucedido, mais eles se motivam a realizar um bom trabalho e adicionar valor na organização contratante.

2.1.4. A história do setor de consultoria

2.1.4.1. Surgimento do setor

A história do setor de consultoria de gestão se confunde com a história de pessoas e seus conhecimentos. As empresas que atualmente dominam o mercado mundial possuem o nome ou sobrenome de seus fundadores e nasceram a partir da visão destas pessoas de que existiam oportunidades para a prestação de serviços para outras empresas, de modo que o determinado conhecimento fosse transmitido para a empresa contratante dos serviços.

Para entender o processo de formação dessas empresas é necessário retornar à segunda metade do século XIX, período em que surgem as primeiras empresas a atuarem no setor de consultoria de gestão. Nesse momento, dois países destacam-se como locais de origem das empresas de consultoria: Inglaterra e Estados Unidos (Donadone, 2001).

Para McKenna (2003), as empresas de consultoria oferecem ‘economias de conhecimento’ que nunca poderão ser alcançadas pelos seus clientes. Assim, no final do século passado as empresas industriais estavam em franca expansão e começaram a necessitar de ajuda externa em questões que envolviam contabilidade, direito e engenharia para que seus negócios continuassem nos trilhos. Isso ocorreu em maior intensidade ao longo das primeiras décadas do século XX, na medida em que novas regulamentações e impostos aumentavam a complexidade do ambiente de operação das empresas industriais, de modo a possibilitar geração de demanda por serviços especializados.

Como formulado por Washburn (1996), os auditores, que anteriormente vinham sendo utilizados para atestar a verdade dos balanços e operações financeiras perante os acionistas, proprietários e credores, ganharam um novo papel. Eles passaram a orientar seus clientes sobre o funcionamento das leis referentes aos impostos e sobre como minimizar as despesas com os mesmos. Como resultado da aplicação dos novos impostos nas empresas, obteve-se um crescente acúmulo de informações sobre as questões financeiras (produtividade de ativos, fontes de lucros e a natureza e causas de custos e despesas) o que proporcionou aos contadores um poder crescente para usufruir destes dados no gerenciamento das empresas. Tal fato possibilitou que a categoria dos auditores obtivesse posições dominantes no nascente mercado de consultoria e teve influência marcante nas formas de constituição e atuação das empresas de consultoria no decorrer de toda a sua história até os dias atuais (Donadone, 2001).

Essa seção busca entender a evolução e a dinâmica desse setor ao longo de sua história até os dias atuais. Nas sub-seções que se seguem, também serão estudadas as histórias das principais empresas do setor e quais foram os serviços que levaram o setor a ser o ramo de atividade de maior crescimento ao longo das duas últimas décadas do século XX. Por fim, será feita uma análise paralela do setor no Brasil, entendendo a importância do setor para a economia como

um todo, assim como quais são e em que atuam as principais empresas do setor no mercado doméstico.

2.1.4.2. Evolução do setor

Como mencionado, os primeiros passos das empresas ‘fundadoras’ do setor de consultoria de gestão foram tomados visando atender as crescentes necessidades de empresas industriais em conhecimentos externos, tais como contabilidade, direito e engenharia. Porém, o elevado crescimento que o setor viria a ter nas décadas seguintes não se deve apenas à escassez de alguns conhecimentos por parte do quadro de funcionários das empresas industriais.

Segundo McKenna (2003), o crescimento do setor em sua fase inicial e ao longo de sua história deveu-se largamente ao “vácuo comercial e regulatório” existente principalmente no mercado americano. Nesse sentido, o mercado de consultoria de gestão não cresceu através de um processo gradual de evolução linear, mas emergiu de um equilíbrio competitivo despedaçado pelas mudanças regulatórias dos anos 30 (McKenna, 2003). Nesse ponto, o autor se refere especificamente ao *Glass Steagall Banking Act*, que dividia, em categorias opostas, os bancos de investimento e os que trabalhariam com depósito de correntistas e criava a SEC (*Securities and Exchange Commission*) no intuito de regular os mercados financeiros e o funcionamento da alavancagem financeira das empresas.

Essa nova legislação traria importantes conseqüências para o formato que as empresas de consultoria iriam assumir a partir daquele momento. Os bancos comerciais não poderiam mais atuar em atividades como seguros, ramos imobiliários ou atividades de consultoria, sendo forçados a contratarem ajuda externa para algumas questões, tais como de análise de falência. Por sua vez, os bancos de investimento, embora pudessem prestar os serviços citados, deveriam contratar agentes externos para validarem seus empréstimos ou nas avaliações de empresas (Donadone, 2001). Assim, no meio dessa divisão, floresceram diversas empresas de consultoria, tais como a McKinsey e a Arthur D. Little.

Dada essa nova conjuntura, houve um rápido crescimento de auditores contábeis independentes e um crescimento na institucionalização das consultorias organizacionais.

Como formulado por Donadone (2001), “se, nos anos 20 as consultorias independentes viviam à sombra dos contadores e engenheiros (...) e esses profissionais eram responsáveis pela análise de problemas específicos do andamento da produção ou de aspectos contábeis restritos, nos anos 30 grandes corporações passavam a contratá-los para analisar problemas relacionados à estratégia, novas formas de estrutura organizacional e performance financeira”.

Portanto, com o *Glass Steagall Banking Act* houve uma inflexão na demanda por serviços de consultoria, principalmente nos estabelecimentos financeiros. Porém, este não foi o único determinante para o crescimento do setor de consultoria ao longo dos anos 30: a depressão econômica seguinte à quebra da bolsa também trouxe novos elementos que influenciaram na caracterização dos novos arranjos institucionais e organizacionais das empresas de consultoria a partir dos anos 30. Assim, entre as décadas de 30 e 40, o número de empresas de consultoria cresceu a uma taxa de 15% ao ano, passando de 100 empresas em 1930, para 400, em 1940 (Donadone, 2003).

A segunda guerra mundial foi o marco seguinte para o setor de consultoria. Durante o conflito, o governo norte-americano contratou, em larga escala, consultores para reorganizar as formas de gerenciamento das áreas militares, racionalizar a produção civil e dar suporte para a crescente expansão da administração federal em virtude do esforço de guerra. A utilização de consultores pelo governo representou a abertura do setor público à atuação das empresas de consultoria (McKenna, 1996).

Portanto, ao se visualizar o período entre o surgimento das primeiras firmas até os anos que se seguiram ao final da segunda guerra mundial, pode-se perceber dois processos que aparecem como características estruturais na formação do mercado de consultoria, na medida em que dão legitimidade aos consultores como alternativa possível na análise e gestão das organizações privadas ou públicas. O primeiro processo diz respeito às alterações na legislação que ocorreram ao longo deste período³. O segundo processo, ainda que inter-relacionado e ocorrendo em paralelo, está relacionado com as transformações no espaço contábil, que colocariam a utilização de conhecimentos contábeis como elemento central do trabalho dos consultores do período. Como será analisado na sub-seção seguinte, algumas das maiores empresas de consultoria da atualidade surgiram como ramificações de empresas de

³ Vale ressaltar que esta análise diz respeito basicamente ao mercado americano e, por isso, são consideradas as mudanças que ocorreram na legislação daquele país durante o período de análise.

auditoria contábil, fato este que reflete a importância da questão contábil para o setor como um todo.

O período pós-guerra foi marcado pela expansão internacional das empresas que haviam se consolidado no mercado americano. O esforço de reconstrução europeu viabilizou a difusão das práticas gerenciais norte-americanas e abriram novas áreas de atuação aos consultores, que passaram a atuar em novos mercados (Kipping, 1996).

A partir dos anos oitenta, importantes transformações surgiram no mercado de consultoria de gestão. As empresas passaram a atuar em escala global e a liberalização dos mercados desenvolvidos foi utilizada como trampolim para que as consultorias ganhassem espaço e destaque no meio corporativo. Nesse período, algumas transformações no setor de tecnologia da informação passaram a dar ainda maior destaque para as empresas de consultoria, sendo que nos anos 90, o setor torna-se o ramo de atividade de maior crescimento em todo o mundo (Donadone, 2001).

Em seu célebre livro “A Vantagem Competitiva das Nações”, Michael Porter (1993) reserva um capítulo inteiro para exemplificar o modelo do diamante⁴, aplicando-o no setor de serviços em geral. Nesse trabalho, o autor atribui o grande crescimento verificado no setor de consultoria de gestão na época à internacionalização da demanda interna de serviços, isto é, à decisão das empresas-cliente em atuarem de forma global. Porter (1993) confirma uma tendência de utilização de serviços de empresas de mesma origem nos primeiros anos de operação em mercados externos, o que possibilitou às consultorias a estabelecerem posições competitivas viáveis, resultando na instalação de escritórios locais em diferentes países do mundo.

Ao longo dos anos 90, as empresas de consultoria de gestão ganham destaque na mídia e nos meios empresariais. Surgem inúmeras novas técnicas gerenciais e as consultorias as incorporam de modo a ampliar enormemente o portfólio de produtos oferecidos pelas mesmas. Com a intensificação da globalização, as empresas de consultoria se tornam de

⁴ Modelo do Diamante foi o nome dado ao modelo criado pelo autor para explicar os determinantes da vantagem nacional. Segundo Porter, estes determinantes eram quatro: i) condições de fatores; ii) condições de demanda; iii) indústrias correlatas e de apoio; e iv) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Esses determinantes, em conjunto com a influência do acaso e do governo, são todos inter-relacionados, formando, assim, a figura de um diamante.

grande porte, com milhares de consultores espalhados em praticamente todos os países do mundo. Nesse momento, diversos questionamentos surgem com relação à efetividade e validade dos serviços ofertados. Maiores detalhes sobre a evolução recente do setor e uma análise mais crítica sobre os modismos e atuação dos gurus são explicitados em sub-seções posteriores.

A seguir, serão analisadas as empresas e suas evoluções desde o surgimento do setor, relacionando cada empresa com seus serviços oferecidos em cada momento e também entendendo como o setor expandiu-se, passando de uma atuação local para uma atuação global.

2.1.4.3. Surgimento das grandes empresas e a consolidação do mercado

Nas últimas décadas do século XIX, surge aquela que é considerada a pioneira no ramo de consultoria gerencial. Essa empresa, a Arthur D. Little, empresa que possui o nome de seu fundador e que é conhecida como ADL, foi fundada em 1886 nos Estados Unidos e tinha como objetivo principal ajudar as empresas na área de engenharia.

Depois surgiriam outras empresas como a Ernst & Ernst em 1903, Arthur Young & Company em 1906, a Arthur Andersen em 1913, a Booz Allen & Hamilton em 1914, a McKinsey & Company em 1926, entre outras. Na Inglaterra, o outro pólo de origem das consultorias que se consolidariam como líderes do setor nas décadas seguintes, surgem empresas como a Price em 1849 (a Price se tornou Pricewaterhouse em 1869) e a Coopers em 1854. É interessante ressaltar que, dentre as empresas que surgiram entre o final do século XIX e início do século XX, a maioria destas encontram-se atualmente entre as maiores empresas de consultoria do mercado mundial.

Como visto anteriormente, um fator de enorme influência no formato que as empresas de consultoria de gestão assumem em seu surgimento é a importância da questão contábil. Assim, as *Accounting Firms*, empresas que tinham como principal característica de atuação a auditoria contábil, serviram de base para o desenvolvimento daquelas que se tornariam algumas das principais empresas de consultoria com atuação no mercado mundial. Neste

universo se encontram empresas como Pricewaterhouse, Coopers & Lybrand, Deloitte & Haskins, Arthur Young, Ernst & Ernst, Arthur Andersen, Touche e Peat Marwick.

Outro grupo de empresas que também viriam a ganhar destaque e importância dentro do setor de consultoria de gestão nas décadas seguintes, mas que estavam relacionadas as *Accounting Firms* está relacionada às empresas especializadas em estratégia. Neste grupo se encontram empresas como McKinsey, Booz-Allen, ADL e num momento posterior surgem Bain, BCG, AT Kearney, entre outras. É importante ressaltar que, embora essas empresas não estivessem diretamente ligadas às empresas de auditoria, a questão contábil também exerceu papel relevante na estruturação delas, dado que seu foco de atuação era a elaboração de análises de saúde financeira de corporações.

A McKinsey, fundada em 1926 por James O. McKinsey, desde o início de sua trajetória buscou seus profissionais nas melhores escolas e rapidamente se consolidou no mercado, sendo reconhecida pela qualidade dos serviços prestados. Esta foi a primeira empresa a desenvolver uma metodologia de trabalho para abordar e definir a estratégia empresarial de seus clientes. O *General Survey Outline* era este guia que buscava obter uma visão geral da empresa-cliente através de informações básicas e direcionava toda a abordagem da consultoria na resolução de problemas (Lorsch, 2001 e Bartlett, 2000). Outra característica forte da McKinsey e que mantém até hoje é a filosofia de que cada cliente deve trazer mais do que receita para a consultoria, sendo que todos conhecimentos obtidos nos trabalhos realizados devem ser disseminados por toda a empresa. Este foco na geração de conhecimento se tornou tão forte dentro da cultura da empresa que, segundo o Bartlett (2000), a empresa se dava ao luxo de escolher seus clientes, optando apenas por aqueles aonde poderia realizar trabalhos novos e inovadores, que possibilitariam a geração de conhecimento novo.

Segundo Lorsch (2001), a McKinsey sempre foi uma empresa obcecada pela prestação de serviços de excelente nível e foi uma das grandes responsáveis pela legitimação da profissão de consultor gerencial. Nesse sentido, a gestão de recursos humanos na empresa sempre teve diversas peculiaridades. Foi a McKinsey quem criou a prática de *up-or-out*, onde os consultores que não conseguiam progredir na carreira dentro dos tempos previamente estipulados, automaticamente saíam da empresa (na maioria das vezes por vontade própria, percebendo que não se encaixavam dentro do perfil da empresa) e outras práticas de compensação para funcionários que forneciam à empresa uma altíssima taxa de retenção,

principalmente quando comparado com outras empresas do ramo de consultoria. Mesmo com a sua expansão internacional ao longo dos anos, a McKinsey conseguiu conservar sua cultura, identidade e estratégia de servir apenas clientes escolhidos com serviços de alta qualidade, que produziam alto impacto nas empresas-cliente.

Payne (1986), em seu estudo sobre as *butiques* estratégicas, aponta uma forte influência do Boston Consulting Group dentro deste segmento, dado que várias outras empresas surgiram a partir de *spin-offs* desta empresa, assim como mostra a Ilustração 5. Esta figura também diferencia as empresas focadas em estratégia entre generalistas e especialistas, sendo que essa distinção é realizada de acordo com a amplitude dos serviços oferecidos por estas empresas. É importante ressaltar que, embora Payne (1986) faça esta distinção, o presente trabalho considera os dois tipos de consultorias como sendo *butiques* de estratégia, assim como apontado anteriormente na seção de tipologia das empresas atuantes no setor em questão.

Segundo Nanda & Morrell (2004), o BCG possuía características muito importantes para o desenvolvimento de profissionais. Com a política *up-or-out* valendo para todas as posições de sua estrutura hierárquica, um dos princípios mais perseguidos pelos profissionais dessa empresa era a curiosidade intelectual. Por também possuir uma cultura tão voltada para o conhecimento, o BCG tornou-se um dos maiores influenciadores da teoria sobre estratégia de empresas que hoje é ensinada nas faculdades de administração de todo o mundo. Profissionais do Boston Consulting Group foram os idealizadores de importantes ferramentas de análise estratégica, tais como a matriz de crescimento-participação e a curva de experiência.

Ao longo dos anos, porém com intensificação nas últimas décadas, ocorreram diversas fusões, aquisições e *spin-offs* no setor, de modo que a competição se intensificasse e as empresas ganhassem em porte. Essas mudanças ocorreram principalmente no pólo de empresas originárias das *Accounting Firms* e são conseqüências das próprias transformações ocorridas no setor de auditoria. Esse processo de consolidação se iniciou quando a Arthur Young e Ernst & Ernst juntaram-se reduzindo o grupo anteriormente conhecido como *Big Eight*. (Nanda *et al.*, 2003b). A consolidação continuou reduzindo o grupo para *Big Six* no início dos anos 90 (KPMG, Deloitte Touche Tohmatsu - DTT, Ernst & Young – E&Y, Arthur Andersen - AA, Pricewaterhouse e Coopers & Lybrand) depois *Big Five* (KPMG, DTT, E&Y, AA, PricewaterhouseCoopers - PwC) e mais recentemente, com a falência decretada pela AA, para *Big Four*. As Ilustrações 6, 7, 8 e 9 representam os processos evolutivos das *Accounting*

Firms, desde o momento de fundação de cada um dos ‘braços’ que compõem os grupos atualmente. É importante ressaltar que as figuras abaixo indicam o processo evolutivo das firmas de auditoria, sendo que as práticas de consultoria dessas empresas tomaram rumos diferentes ao longo de sua história.

Do início dos anos 90 até os dias atuais, novas alterações ocorreram e modificaram novamente o ambiente competitivo do setor, principalmente após o escândalo Enron em 2001, que será analisado em detalhe em seção posterior deste trabalho.

Ilustração 5 - Evolução de algumas das principais empresas de consultoria de estratégia

Fonte: adaptado de Payne, 1986.

Ilustração 6 – Processo de formação da Ernst & Young

Fonte: Adaptado de Coget, 1999 apud. Donadone, 2001 e www.ey.com.

Em 2000, a área de consultoria da E&Y foi adquirida pela francesa Cap Gemini - CG, criando a Cap Gemini Ernst & Young - CGE&Y. Com a transação, a CG pretendia expandir sua atuação no mercado norte-americano, assim como consolidar-se em alguns mercados europeus considerados chave. A E&Y, por outro lado, já planejava separar as atividades de auditores e de consultores, dada a crescente importância do ramo de consultoria e a, também crescente, pressão dos escrutínios da SEC. Esta última alegava que os serviços de consultoria

poderiam afetar a independência dos auditores que prestavam serviços aos mesmos clientes. (Nanda *et al.*, 2003b). Após um longo período de discussão e de equacionamentos dos desejos de ambas as partes, em 28 de Fevereiro de 2000, a transação foi concretizada, envolvendo um valor de US\$11 bilhões (Nanda *et al.*, 2003a). Alguns poucos escritórios da E&Y não foram adquiridos, incluindo a prática brasileira, que foi adquirida pela Bearing Point, que é o novo nome que a prática de consultoria da KPMG vem utilizando desde outubro de 2002 (Computer Associates, 2003).

Segundo relatório da Forrester, empresa especializada na publicação de estudos sobre o setor e empresas de TI, a CGE&Y, atualmente, está conseguindo se estabilizar em termos de gerenciamento e retomando o crescimento, principalmente com serviços de consultoria e *outsourcing*. Por outro lado, segundo o mesmo relatório, a Bearing Point encontra-se numa situação muito mais difícil, correndo sérios riscos de cair para o segundo escalão dentre as empresas de consultoria globais. Enfrentando sérios problemas na execução de vendas, essa empresa, apesar de possuir sólidas habilidades de tecnologia e implementação, não consegue prover visibilidade sobre suas capacidades e experiências fora do setor público (Bradford, 2005).

Atualmente, existem fortes indícios de que as empresas de auditoria que, como mencionado, recentemente venderam suas práticas de consultoria estejam reestruturando a oferta desses serviços. Diversos executivos da CGE&Y já retornaram para a E&Y e a KPMG também já se articula para voltar ao mercado de consultoria. No entanto, essas empresas buscam não divulgar suas estratégias com o objetivo de não voltarem a ser objeto de escrutínio da SEC (Bradford, 2005).

Ilustração 7 – Processo de formação da KPMG

Fonte: Adaptado de Coget, 1999 apud. Donadone, 2001 e www.kpmg.com.

A DTT foi a única das empresas que compõem o grupo das *Big Four* que manteve a sua prática de consultoria. Entretanto, essa manutenção só ocorreu porque os planos de separação mundial tiveram de ser cancelados no último momento. A Braxton, empresa de estratégia que havia surgido a partir de um *spin-off* do BCG e havia sido adquirida pela Deloitte em 1984, já havia sido escolhida e divulgada como a futura marca da área de consultoria da empresa, mas, no entanto, em março de 2003, em virtude da conjuntura macroeconômica desfavorável, grandes dificuldades em levantar o financiamento necessário para concluir a venda da unidade de consultoria foram encontradas e a decisão do cancelamento foi tomada. A empresa argumentou que os termos financeiros para concluir a transação foram afetados pela incerteza na conjuntura econômica mundial, tornando-se inacessíveis para os sócios de ambos os grupos. Consultores legais e financeiros desencorajaram a transação em meio ao ambiente econômico mundial incerto, acentuado pelo conflito no Iraque que acontecia na época (Computer Associates, 2003).

Atualmente, a DTT fornece serviços de auditoria e consultoria, mas enfrenta as limitações impostas pela lei Sarbanes-Oxley e não oferece os dois serviços para o mesmo cliente simultaneamente. Ironicamente, a prestação de serviços auxiliando clientes a se adequarem ao novo ambiente regulatório decorrente da referida lei tornou-se uma das principais “vacas-leiteira” da empresa. Com um posicionamento único no mercado, a DTT possui uma vantagem competitiva ao oferecer uma prática multidisciplinar, que possui serviços de consultoria de gestão e tributária, gerenciamento de riscos e auditoria (Bradford, 2005).

Ilustração 8 – Processo de formação da DTT

Fonte: Adaptado de Coget, 1999 apud. Donadone, 2001 e www.deloitte.com.

Em 2002, a IBM adquiriu a PwC Consulting, a prática de consultoria da PwC, em uma transação de 3,5 bilhões de dólares. Esta aquisição elevou a participação de mercado da IBM para 13,8% do mercado total e para 19,6% do mercado de TI, tornando-se a líder absoluta em um mercado tão fragmentado quanto o de consultoria de gestão (Management Consultant International, 2002 e Consultant News, 2002). Atualmente, a IBM é o provedor de serviços a ser batido pela concorrência, pois possui uma ampla oferta de serviços e produtos que provem grande sinergia para a empresa (Bradford, 2005).

Ilustração 9 – Processo de formação PwC

Fonte: Adaptado de Coget, 1999 apud. Donadone, 2001 e www.pwc.com.

A última empresa que completava o seleto grupo das *Big Five* é a Arthur Andersen. A empresa, que nasceu em 1911, teve a sua prática de consultoria criada em 1989. A Andersen Consulting já nasceu como sendo a maior empresa de consultoria do mundo na época, contando com um contingente de 21.400 empregados e com receita de 1,6 bilhões de dólares em seu primeiro ano (Donadone, 2001).

Os últimos anos da década de 90 foram bastante complicados para a Andersen Consulting. O crescimento da prática de consultoria culminou numa longa arbitragem que afetou diretamente os negócios das empresas de consultoria e auditoria. Enquanto a prática de consultoria buscava se tornar uma empresa independente, a prática de auditoria exigia seus direitos. A grande disputa interna ganhou coró quando concorrentes começaram a fazer campanhas publicitárias ironizando a falta de foco nos clientes (Nanda & Landry, 2000)

Em 2000, após um longo processo judicial, a prática de consultoria consegue se desligar da Arthur Andersen e assume um novo nome para as suas atividades: surge então a Accenture

(Accent + Future). Um ano depois, a Arthur Andersen envolve-se diretamente no escândalo da Enron e encerra suas atividades de auditoria (Kotler *et al.*, 2002).

Atualmente, a Accenture, que se constituiu na maior empresa de implementação e integração de sistemas do mundo, têm se voltado agressivamente para o mercado de *outsourcing*. Acredita-se que mais de 50% da receita total da empresa seja proveniente desses serviços. Segundo Bradford (2005), a empresa vem até desistindo de participar de algumas concorrências de serviços de consultoria que não vislumbram a possibilidade de resultar em algum tipo de terceirização no futuro. Com isso, a Accenture já perdeu diversos executivos talentosos que não se adequam à nova estratégia.

Com isto, o grupo das grandes empresas de contabilidade e auditoria, que chegou a ser composto por oito empresas, atualmente pode ser chamado de *Big Four*, sendo que, destas quatro empresas (DTT, KPMG, E&Y e PwC), apenas a DTT possui uma prática de consultoria estruturada e bem posicionada no mercado. As outras três empresas estão re-estruturando práticas de consultoria, agora alinhadas com a nova legislação. Segundo Nakano (2002), esses fatos mostram a dinâmica que tem caracterizado o setor nos últimos anos e as conseqüentes dificuldades para se realizar estudos e pesquisas de campo nesta área.

2.1.4.4. Evolução dos serviços oferecidos

Como visto anteriormente, as primeiras motivações que levaram à criação das pioneiras consultorias na segunda metade do século XIX estão relacionadas ao crescimento do tamanho e da complexidade das organizações industriais nos Estados Unidos e na Inglaterra. Tal acontecimento trazia consigo inúmeras possibilidades para a atuação dos engenheiros, advogados e contadores, pois eram detentores de um conhecimento específico, no auxílio da resolução dos problemas originários no processo de expansão das empresas.

Nas primeiras décadas do século XX, mudanças na lei geraram um ambiente de operação mais complexo para as empresas industriais, o que abriu novas possibilidades para empresas de consultoria, que buscavam oferecer serviços que pudessem incluir diversas especialidades, surgindo assim o denominado *Management Engineering*. Como fato emblemático dessa construção, em 1926, James McKinsey, advogado e professor de contabilidade de Chicago,

expunha, no seu cartão de negócios, a expressão “Contadores e Engenheiros”. Dessa forma, buscava-se multiplicar as credenciais e as possibilidades de atender as mais diversas demandas das empresas (McKenna, 1995). Outro ponto importante do período é a ligação do Management Engineering com o setor financeiro, dado que muitas vezes as consultorias eram contratadas por bancos para orientar suas companhias clientes quanto a aspectos organizacionais e contábeis, bem como para utilizá-las com a função de salvaguardas externas para os interesses dos investidores (Donadone, 2003).

Após a Grande Depressão de 1929, novas mudanças na legislação americana abriram novas oportunidades para as consultorias atuarem. A criação da SEC, como mencionado anteriormente, gerou um rápido crescimento de auditorias contábeis independentes e um crescimento na institucionalização das consultorias organizacionais. Nesse momento, grandes empresas passaram a contratar consultorias para analisar problemas relacionados à estratégia, novas formas de estrutura organizacional e performance financeira e a McKinsey já conseguia se posicionar à frente de seus concorrentes e ganhar destaque e respeito enquanto empresa de consultoria, devido principalmente ao fato da empresa ter criado um modelo genérico a ser seguido na análise de uma companhia em dificuldades financeiras.

Durante a segunda guerra mundial, as empresas de consultoria passam a prestar serviços também para o setor público, principalmente após o governo americano contratar a Booz Allen & Hamilton para reorganizar as formas de gerenciamento das áreas militares, racionalizar a produção civil e dar suporte para a crescente expansão da administração federal em virtude do esforço de guerra (McKenna, 1996).

Nas décadas seguintes, as empresas de consultoria de gestão americanas já se encontravam operantes nos principais centros europeus e suas atuações se concentravam em aspectos organizacionais, especialmente com a difusão das formas de gestão e organização relacionados a implementação da estrutura multidivisional, introduzida por Alfred Sloan e mais popularmente conhecida como “formatos M” (Donadone, 2001).

Durante os anos 80, destacaram-se a implementação de ferramentas gerenciais inspiradas nas idéias de gestão empresarial japonesa e a crescente importância da tecnologia da informação. As ferramentas baseadas no modelo de gestão japonês, respaldadas pela divulgação do sucesso das indústrias japonesas, em especial no que diz respeito à conquista de consideráveis

parcelas do mercado norte-americano de automóveis, apareciam como referências para outras empresas. Nesse sentido, as tentativas de implementação de práticas japonesas em outros mercados serviam de um fértil terreno para a expansão das consultorias.

Em um primeiro momento, destacavam-se dentre as ferramentas de gestão com maior ênfase na atuação das consultorias estavam a implementação dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) e o crescente mercado de certificação sobre procedimentos de gestão e de processos produtivos, representados pelas normas ISO. Com o decorrer da década, muda-se o enfoque dos pacotes gerenciais e a atuação das consultorias passa a concentrar-se em conteúdos atribuídos ao TQM (Total Quality Management). Nesse momento, os consultores aparecem como os principais vetores de difusão e implantação das novas formas de gestão com inspiração japonesa (Cole, 1998, apud. Donadone, 2001).

Paralelamente, com a introdução dos “pacotes de gerenciamento” baseados na tecnologia da informação, um novo universo inteiro foi aberto para a atuação das empresas de consultoria. O surgimento dos MRPS / ERPs representaria, principalmente com o avanço da tecnologia da informação ao longo dos anos 90, uma enorme onda de serviços e lucros para as empresas de consultoria que praticamente se especializariam na prestação desses serviços. Também, durante os anos 90, a ‘febre’ da reengenharia contribuiu em larga escala para ampliar o espaço das consultorias nos meios gerenciais e empresariais. O *downsizing* e o redesenho dos processos, formulações centrais da reengenharia, foram os assuntos de milhares de projetos de consultoria vendidos em todo o mundo, gerando receitas espetaculares às empresas, de modo a colocarem estas dentre as empresas mais ricas do mundo.

No final da década, após milhares de empregos terem sido destruídos, as consultorias precisaram buscar novos mercados para continuarem crescendo. Outra grande onda surgiu: a implementação de sistemas integrados de gestão - ERPs (*Enterprise Resource Planning*). O ERP é um sistema integrado de informação para apoio total às necessidades de todo o empreendimento em seus processos decisórios (Corrêa, Giansi & Caon, 1999). Novamente, diversas empresas de consultoria se anteciparam em fechar parcerias com as produtoras desses softwares e desenvolveram a expertise para implementar tal ferramenta, que rapidamente se tornou uma necessidade para todas as grandes corporações multinacionais.

Embora ainda sejam realizados projetos de implementação e até mesmo de reestruturação, o grande *boom* de demanda por estes serviços de consultoria já foi ultrapassado e o conhecimento amplamente disseminado de forma que as grandes consultorias precisam buscar novas soluções e novos mercados. Novas pequenas ondas surgiram, tais como o CRM (*Customer Relationship Management*), porém não tão significativas como as anteriores ou capazes de sustentar os negócios de consultoria no longo prazo.

Na seção seguinte será feita uma explicação sobre a crise recente do setor e serão formuladas algumas hipóteses sobre tendências futuras do setor.

2.1.4.5. Panorama recente do setor e tendências

Embora o setor de consultoria de gestão tenha sido um dos setores de maior crescimento ao longo das últimas décadas, os primeiros anos do século XXI foram de crise muito intensa. Escândalos envolvendo algumas das maiores empresas do setor e conseqüentes mudanças na legislação agravaram uma situação já ruim de incerteza e desaceleração econômica, culminando em um cenário extremamente desfavorável para as empresas e para os consultores de um modo geral.

Os Gráficos 1 e 2 e a Tabela 1 mostram a situação do setor até o estopim da crise, em 2001. O Gráfico 1 mostra o grande crescimento do setor de consultoria de gestão ao longo dos anos 90, onde o faturamento global aumentou quase cinco vezes, passando de um total de 22 bilhões de dólares em 1990 para 100 bilhões em 2000. Segundo a Consultant News (2002), esse faturamento era de 3 bilhões de dólares em 1980.

Uma das características dos anos 90 foi a ampliação dos portfólios de atuação das empresas. Firms especializadas em estratégia, focadas na difusão de pacotes gerenciais, e de TI procuravam oferecer, também, serviços que pudessem contemplar ‘soluções completas’, isto é, serviços que envolvessem tanto as suas especialidades quanto as desenvolvidas pelos concorrentes. Para tanto, várias fusões e aquisições ocorreram, conforme mencionado anteriormente, consolidando as atividades no setor que sempre foi caracterizado por sua grande fragmentação (Donadone, 2001).

Gráfico 1 - O Mercado mundial de consultoria nos anos 90, US\$ bi
 Fonte: Adaptado de Donadone, 2003.

O crescimento do mercado, aliado aos processos de fusão e alianças entre empresas, e a necessidade e atuação em escala mundial acentuaram ainda mais a tendência, presente ao longo dos anos noventa, de aumento significativo no tamanho e no valor das receitas das consultorias (Donadone, 2001).

Gráfico 2 - Ranking das maiores empresas do setor nos EUA, 1998-2001
 Fonte: Consultant News, 2002.

A Tabela 1, retirada da Consultant News de agosto de 2002, mostra uma pequena taxa de crescimento na maioria das principais empresas do setor de estratégia, sendo que algumas apresentaram taxas negativas de até -15%, como foi o caso da Fujitsu Consulting, da AT Kearney e da PwC Consulting. Esta última, por sua vez, viria a ser vendida neste mesmo ano à IBM, que assumiria a posição de líder de mercado.

Tabela 1 - Crescimento das principais empresas de estratégia do setor nos EUA, 2001

Rank	Firm	Fiscal Year End	2001 Strategic Consulting Revenue	1-Year Growth Rate	Strategy Revenue as Share of Global Consulting Revenue
1	Deloitte Consulting/DIT	5-31-02	\$1,747	6%	31%
2	McKinsey & Company	12-31-01	\$1,647	-3%	50%
3	Accenture	8-31-01	\$1,350	8%	14%
4	Boston Consulting Group	12-31-01	\$893	-4%	85%
5	Cap Gemini Ernst & Young	12-31-01	\$881	-6%	15%
6	CSC	3-31-02	\$780	4%	22%
7	PwC Consulting	6-30-01	\$700	-13%	13%
8	Bain & Company	12-31-01	\$688	1%	85%
9	Booz Allen Hamilton	3-31-02	\$560	4%	35%
10	A.T. Kearney/EDS	12-31-01	\$551	-14%	19%
11	IBM	12-31-01	\$525	4%	5%
12	KPMG Consulting	12-31-01	\$484	1%	18%
13	Andersen	8-31-01	\$448	5%	26%
14	Mercer Consulting Group	12-31-01	\$389	-13%	18%
15	Roland Berger	12-31-01	\$376	6%	82%
16	Fujitsu Consulting	3-31-02	\$280	-15%	40%
17	Monitor Group	12-31-01	\$244	9%	80%
18	CIBER	12-31-01	\$154	1%	40%
19	PA Consulting	12-31-01	\$132	23%	25%
20	L.E.K Consulting	12-31-01	\$125	0%	100%
Avg. of Top 20 Strategy Practices			\$648	0.2%	40%

Fonte: Consultant News, 2002.

A Vault, renomada agência norte americana de informações sobre carreiras, realiza anualmente pesquisas com consultores das maiores empresas do setor para medir o prestígio dessas empresas. Em 2004, a instituição entrevistou 2500 consultores, que foram solicitados a indicar, numa escala de 1 a 10 (sendo 10 a nota que fornecia o maior prestígio). Os respondentes não podiam votar em suas respectivas empregadoras. Segundo a Tabela 2, a McKinsey continua sendo a empresa de consultoria, reconhecida pelos próprios concorrentes, de maior prestígio. Importante destacar que as quatro primeiras colocadas na pesquisa são boutiques de estratégia, confirmando que este tipo de serviço continua sendo o mais bem visto dentre os diferentes serviços que um consultor pode prestar. As maiores empresas do setor em termos de faturamento, IBM e Accenture aparecem apenas na décima segunda e décima terceira posições, respectivamente.

Tabela 2 - As 25 empresas de consultoria de maior prestígio nos EUA, 2004

2005	Empresa	Pontuação	2004
1	McKinsey & Company	8.353	1
2	Boston Consulting Group	7.960	2
3	Bain & Company	7.717	3
4	Booz Allen Hamilton	6.670	4
5	Gartner	6.381	7
6	Monitor Group	6.327	5
7	Mercer Management Consulting	6.144	6
8	Deloitte	5.955	11
9	Mercer Oliver Wyman	5.811	9
10	Mercer Human Resource Consulting	5.728	13
11	A.T. Kearney	5.690	8
12	IBM BCS	5.673	16
13	Accenture	5.513	12
14	Towers Perrin	5.468	19
15	Roland Berger Strategy Consultants	5.447	10
16	The Gallup Organization	5.380	NR
17	Parthenon Group, The	5.327	15
18	Marakon Associates	5.280	14
19	BearingPoint	5.241	20
20	L.E.K. Consulting	5.214	17
21	Capgemini	5.173	18
22	Hewitt Associates	5.031	23
23	Cambridge Associates	5.010	NR
24	Watson Wyatt Worldwide	4.770	30
25	Stern Stewart	4.707	24

Fonte: Vault, 2005.

Os últimos anos da década de 90 foram marcados por uma grande contradição. Enquanto a economia enfrentava uma recessão e um período de grande incerteza se concretizava, as empresas estavam contratando serviços de consultoria mais do que nunca. Alguns autores, tais como Czerniawska (2003a), afirmam que um escândalo como o da Enron, envolvendo empresas de consultoria, estava preste a acontecer. Segundo esta autora, na segunda metade dos anos 90, as consultorias passaram a vender diversos projetos que não possuíam capacidade de realizar para não perder os clientes ou, até mesmo, empurraram projetos que os clientes não precisavam para manter seus faturamentos crescendo em dois dígitos anuais.

Em muitos casos, os consultores assumiram o papel de tomadores de decisão dentro das empresas-cliente, agindo de forma não-ética para poder manter suas lucratividades dentro de um ambiente econômico desfavorável. Nesse sentido, os escândalos corporativos de manipulação de dados contábeis envolvendo empresas de consultoria e auditoria devem ser entendidos como um marco para que consultores deixem de agir gananciosamente e busquem

apenas o que for melhor para seus clientes e para que estes últimos gerenciem melhor os consultores que contratam. Como mencionado, consultores podem ser extremamente úteis para as organizações, desde que contratados e gerenciados de forma correta pelas empresas-cliente (Czerniawska, 2003a).

O caso Enron e a Lei Sarbanes-Oxley

A Enron, gigante americana do setor de energia, pediu concordata em dezembro de 2001, após ter sido alvo de uma série denúncias de fraudes contábeis e fiscais. Quando a empresa apresentou o resultado de seu terceiro trimestre em outubro de 2000, revelou um enorme e misterioso buraco em suas contas que derrubou os preços de suas ações. Depois desse anúncio, a comissão responsável pela fiscalização do mercado acionário americano, a SEC, começou a investigar os resultados da empresa. A Enron então acabou admitindo que havia inflado os seus lucros, o que rebaixou ainda mais o valor de suas ações. A queda afastou a alternativa de venda da companhia como forma de solucionar sua crise financeira, o que a levou para o processo de concordata em 2 de dezembro de 2001 (BBC.com, 08/07/2002 e Business Week, 28/01/2002).

Com uma dívida de US\$ 13 bilhões, o grupo arrastou consigo a Arthur Andersen, que fazia a sua auditoria. Segundo investigadores federais, a Enron criara parcerias com empresas e bancos que permitiram manipular o balanço financeiro e esconder débitos de até US\$ 25 bilhões nos últimos dois anos (Folha de São Paulo, 27/05/2003).

A investigação indicou que ex-executivos, contadores, instituições financeiras e escritórios de advocacia foram responsáveis direta ou indiretamente pelo colapso da empresa. O governo americano abriu dezenas de investigações criminais contra executivos da Enron e da Andersen. Além disso, pessoas lesadas pela Enron também moveram processos (Folha de São Paulo, 27/05/2003).

A gigante americana de energia Enron, que já foi à companhia mais admirada do planeta, é agora mais conhecida por ser protagonista da maior concordata da história corporativa nos Estados Unidos. Essa rápida transformação teve grandes consequências não só para a economia norte-americana, mas também para a toda a economia global, dado que resultou em

profundas alterações na regulação das relações corporativas, como será analisado nos parágrafos que se seguem.

O mercado de capitais sempre foi um dos pilares fundamentais da economia norte-americana. Através dele, as grandes empresas americanas e até de outros países financiam os seus investimentos captando recursos por meio da emissão de títulos e valores mobiliários. Nas bolsas de valores de Nova York (Nasdaq e NYSE) são negociados diariamente bilhões de dólares em ações dessas empresas que buscam o mercado acionário como meio de captação de recursos. Esse pilar da economia americana foi profundamente abalado recentemente, desafiando as autoridades americanas a agir rapidamente para evitar maiores danos a uma de suas mais fundamentais instituições econômicas (www.sarbanes-oxley.com).

Após os escândalos corporativos de manipulação de dados contábeis que revelou ser uma prática não tão incomum em grandes empresas norte-americanas como Enron, Tyco e WorldCom, o Congresso e o governo dos Estados Unidos, preocupados com o impacto negativo que esses escândalos geraram no mercado de capitais, com a conseqüente saída de investidores da bolsa de Nova York, editaram a Lei Sarbanes-Oxley Act (uma referência aos dois membros do Congresso norte-americano responsáveis pela sua elaboração – Paul S. Sarbanes e Michael Oxley), que se configura na mais importante reforma da legislação de mercado de capitais desde a introdução de sua regulamentação na década de 30, após a quebra da bolsa de Nova York em 1929, com o *Glass Steagall Banking Act* (www.sarbanes-oxley.com).

A Sarbanes-Oxley Act é bem ampla e aumenta o grau de responsabilidade desde o presidente e a diretoria da empresa até as auditorias e advogados contratados. Esta lei introduz regras bastante rígidas de governança corporativa, procurando dar maior transparência e confiabilidade aos resultados das empresas, instituindo severas punições contra fraudes empresariais e dando maior independência aos órgãos de auditoria (www.sarbanes-oxley.com).

A Sarbanes-Oxley possui duas vertentes: a primeira visando maior controle das atividades de auditoria e a segunda visando punição de fraudes praticadas por administradores das empresas (www.sarbanes-oxley.com).

Na primeira vertente temos: a) a criação de uma comissão "*Public Company Accounting Oversight Board*" (AOB) com representação do setor privado, sob supervisão da SEC, com poderes para fiscalizar e regulamentar as atividades das auditorias e punir auditores que violem dispositivos legais; b) limita a atuação dos auditores independentes não permitindo, por exemplo, que estes auditores prestem serviços de consultoria a empresa que está sendo por eles auditada; e c) não permite que empresas de auditorias prestem serviços a empresas cujo presidente, *controller*, diretor financeiro, ou qualquer membro da administração tenha sido empregado da empresa de auditoria em prazo inferior a 1 (um) ano da contratação.

Ainda com relação à primeira vertente, a lei estabelece que a AOB deverá editar normas regulamentando alguns padrões mínimos de conduta profissional de advogados que representem seus clientes perante a referida comissão, no que se refere à obrigação desses advogados de apresentarem evidências sobre qualquer violação relevante das leis do mercado de capitais por parte da companhia ou seus administradores e no caso da companhia ou seus administradores não responderem as denúncias, a obrigatoriedade do advogado reportar o ocorrido ao Conselho Fiscal, ou outro órgão competente da companhia.

Já a segunda vertente que trata da responsabilidade corporativa: a) exige que os principais executivos da companhia confirmem os relatórios periódicos entregues a SEC, garantindo assim que esses não contenham informações falsas ou omissas, representando a real situação financeira da companhia, sendo que no caso de divulgações errôneas ou inexatas serão impostas penalidades; b) proíbe, direta ou indiretamente, inclusive por intermédio de subsidiárias, a oferta, manutenção, ampliação ou renovação de empréstimos entre a empresa e quaisquer conselheiros ou diretores; c) devolução de bônus e/ou lucros em caso de nova publicação de demonstrações financeiras por descumprimento de exigências relativas ao modo de prestação das informações; d) limitação aos planos de benefícios dos altos administradores e membros do conselho de administração; e) padrões de conduta e maior responsabilidade dos advogados, entre outros.

O diretor presidente e o diretor financeiro da companhia passarão ainda a apresentar à SEC, juntamente com os relatórios da administração e as demonstrações financeiras periódicas, declarações certificando que tanto os relatórios quanto as demonstrações financeiras estão em conformidade com as normas da SEC, e, ainda, que as informações contidas nos relatórios da administração indicam a real condição financeira e os resultados operacionais da companhia,

sob pena de lhes serem aplicadas penas que podem variar de 10 a 20 anos de prisão e/ou multa de US\$ 1.000.000,00 a US\$ 5.000.000,00. Os executivos chefes e os executivos financeiros de empresas não poderão mais alegar ignorância de erros ou fraudes em balancetes. Além das penalidades acima indicadas, a nova lei traz outras penalidades para os crimes praticados pelos administradores das companhias, tais como alteração e/ou falsificação de documentos contábeis, ampliando a definição de “destruição de documentos” e aumentando as penas para crimes financeiros. Enfim, a lei norte-americana acrescenta um novo dispositivo ao código penal americano, tipificando como crime esquemas ou artifícios iniciados para fraudar acionistas (www.sarbanes-oxley.com).

A nova configuração e as tendências para o futuro

Este contexto negativo para o setor de consultoria de gestão intensificou-se quando algumas conseqüências começaram a ganhar proporção, tais como êxodo de talentos para as indústrias na medida em que compensação e incentivos oferecidos pelas consultorias perderam atratividade, grandes fusões e aquisições ocorreram muitas vezes envolvendo valores bem mais modestos do que os esperados pelo mercado e a queda na intensidade no *boom* de projetos de TI relacionados a softwares de gestão (ERP, CRM, etc).

A nova legislação causou uma nova onda de consolidação no mercado de consultoria, principalmente com as separações das práticas de consultorias das empresas de auditoria que compunham o grupo das *Big Five* (hoje *Big Four*, já que a Arthur Andersen encerrou suas atividades após o escândalo da Enron, no qual estava diretamente envolvida). Essas mudanças já foram detalhadas em seção anterior, mas cabe ressaltar a criação da Bearing Point, que é o novo nome da prática de consultoria da KPMG e que adquiriu a prática de consultoria da Ernst & Young no mercado brasileiro, e, a aquisição da PwC Consulting pela IBM, que culminou na nova líder de mercado, com quase 14% de participação total no setor de consultoria de gestão (Consultant News, 2002 e Management Consultant International, 2002).

Salomão (2003), afirma que a IBM, após a aquisição da PwC Consulting, passou a almejar a concorrência com grandes e tradicionais consultorias de estratégia, como McKinsey, Booz Allen & Hamilton, Bain & Co. e Boston Consulting Group. Com isso, a empresa buscar diversificar sua atuação deixando de ser, exclusivamente, uma empresa de TI e *outsourcing*. No entanto, a mesma autora aponta para o fato de que a IBM pode, através deste novo

posicionamento, usar o chamariz da consultoria de estratégia para se aproximar dos altos níveis hierárquicos de grandes corporações a fim de lhes oferecer serviços de terceirização.

As empresas que mais cresceram nas últimas décadas, as *butiques* de estratégia, são aquelas que estão sofrendo mais com a recessão mundial e o crescente ceticismo em relação aos frutos que a globalização irá realmente gerar. No início do processo, o sucesso era dado como certo e as empresas que não contratavam consultores para auxiliar no entendimento e na atuação no novo mercado eram dadas como futuras derrotadas. Porém, após mais de uma década, os resultados não foram tão bons quanto esperados e a desconfiança quanto ao brilhantismo dos consultores está aumentando cada vez mais. Gigantes norte-americanas que até cinco anos atrás gastavam milhões em contratos de consultoria hoje estão se perguntando até que ponto tais investimentos foram válidos. Muitas outras estão contratando ex-consultores e desenvolvendo departamentos internos à empresa para formular suas próprias estratégias (Fortune, 26/05/2003). Ainda assim, as consultorias continuam sendo a primeira opção das mentes mais brilhantes que estão cursando MBA nas melhores universidades do mundo (Business Week, 08/07/2002). Vale ressaltar que o grande crescimento observado por empresas como McKinsey, BCG e Bain Co. nos anos 90 deram às mesmas enorme status e notoriedade no mundo corporativo.

A McKinsey, embora não tenha sido culpada por envolvimento direto no caso Enron, foi questionada, pois alguns de seus clientes estratégicos, tais como a própria Enron, a Swiss-Air, a Kmart e a Global Crossing, foram a falência em um curto espaço de tempo. Em reportagem da Business Week de 08 de julho de 2002, Rajat Gupta, então CEO da poderosa empresa de consultoria, assume que a empresa pode ter ignorado diversos sinais de perigo em troca da manutenção de uma importante conta. Nesse sentido, é fácil perceber que os consultores que ali trabalhavam podiam ter acesso às informações confidenciais que apontariam para os problemas, mas, em virtude da magnitude do relacionamento existente entre a McKinsey e a Enron, optou-se por fazer ‘vistas grossas’, mantendo um relacionamento lucrativo e os postos no *board* da Enron, influenciando diretamente decisões estratégicas da empresa-cliente. A importância de se ter acesso direto ao conselho de administração do cliente é justamente para aprofundar bases de confiança e manter o relacionamento no longo prazo, indicando oportunidades e vendendo novos projetos de forma sequencial. Neste estágio de relacionamento, dificilmente existe espaço para que a empresa-cliente abra concorrências para o mercado, dando a oportunidade para outras consultorias mostrarem as suas competências..

Apesar da crise recente vivida pelo setor, Rebouças de Oliveira (2004) aponta algumas tendências para o setor de consultoria, insinuando um aumento na demanda por esses serviços. Embora alguns desses pontos já possam ser considerados realidade dada a grande importância nas atividades atuais das consultorias, a lista a seguir deve ser considerada relevante para práticas futuras. São elas:

- aumento da demanda de consultoria provocado pela busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização da economia;
- aumento da demanda de consultoria para as empresas consolidarem suas vantagens competitivas;
- aumento da demanda de consultoria como consequência dos processos de terceirização (*outsourcing*);
- aumento da demanda de consultoria pela necessidade de questionamento progressivo das realidades da empresa-cliente visando um processo de melhoria contínua sustentada;
- fusões entre empresas de consultoria e consolidação do setor;
- internacionalização dos serviços de consultoria;
- aumento do número de professores e de universidades que realizam serviços de consultoria.

Segundo o relatório “*The Global Consulting Marketplace, 2004-2006: Key Data, Trends & Forecasts*” da renomada instituição Kennedy Information, após a grande crise vivida nos primeiros anos do século XXI, os indicadores apontam para uma modesta, porém constante, recuperação do setor de consultoria de gestão em termos globais. As receitas tendem a continuar crescendo lentamente em 2004, com faturamento até 3% maiores do que no ano anterior, contabilizando um mercado de aproximadamente US\$ 125 bilhões.

Caso a esperada recuperação da economia global se confirme, particularmente em mercados-chave para as consultorias, tais como os EUA, a Europa Ocidental e o Japão, o setor poderá registrar uma taxa composta de crescimento anual (*CAGR – Compound Annual Growth Rate*) de aproximadamente 5% no período de 2004 a 2006, conforme indica o Gráfico 3 (Kennedy Information, 2004).

Gráfico 3 - Taxas e estimativas de crescimento do mercado global de consultoria de gestão

Fonte: Kennedy Information, 2004

Essa recuperação do setor precisa ser entendida de forma mais detalhada. Nesse sentido, o relatório da Kennedy Information sobre as principais perspectivas para o setor indica as tendências por região, por indústria dos clientes e por linhas de serviço.

A recuperação da economia norte-americana irá liderar o crescimento das outras principais regiões para o setor de consultoria de gestão. A América Latina, mostrando grande elasticidade na demanda, também pode apresentar forte crescimento até 2006, já que as condições macroeconômicas do Brasil e da Argentina melhoraram substancialmente no período recente.

Em termos de indústria de atuação dos clientes, algumas mudanças recentes provavelmente estarão se confirmando nos próximos anos. Historicamente, o setor de Serviços Financeiros tem sido o maior segmento para o faturamento das consultorias, porém, nos últimos anos, o Setor Público assumiu esse posto de liderança, sendo esperado que esta posição seja consolidada até 2006, conforme indica o Gráfico 4. Completando a lista dos cinco setores que mais demandam serviços de consultoria de gestão estão, respectivamente, os setores de Farmacêutica, Comunicação & Mídia e Varejo.

Gráfico 4 - Estimativas de tamanho de mercado e crescimento do faturamento por indústria

Fonte: Kennedy Information, 2004

Em termos de geração de receita por linha de serviços, Tecnologia da Informação deve recuperar-se da grande queda sofrida nos últimos anos. Com essa recuperação, o setor deve retomar sua posição de liderança em termos de crescimento composto e crescimento bruto das receitas até 2006. Embora Estratégia apresente, atualmente, a menor taxa de crescimento entre as quatro linhas de serviço analisadas no relatório da Kennedy Information (Estratégia, Operações, TI e RH), esta linha de serviço pode voltar a representar um bom campo de atuação para os consultores nos próximos anos, pois com a recuperação econômica as corporações vão tirar os cortes de custos do centro de suas agendas e buscarão novas maneiras para retomar o crescimento.

Nesse mesmo relatório, a Kennedy Information faz alguns delineamentos sobre as principais tendências apontadas para o setor de consultoria de gestão. Graubner & Richter (2003) também analisam o futuro do setor e indicam alguns pontos de atenção para o gerenciamento de uma empresa de consultoria no futuro. A partir destes dois estudos, quatro principais tendências podem ser apontadas:

- *outsourcing*;
- compradores com maior discernimento;
- mudanças na estrutura dos empregados (maior número de seniores) e alterações nas necessidades de capital humano;
- êxodo em massa na recuperação do mercado?

A seguir, cada uma dessas tendências são detalhadas⁵.

Outsourcing

O termo *outsourcing* refere-se à terceirização de áreas e departamentos inteiros por parte de empresas-cliente. Assim, as consultorias passam a assumir todo o controle dessas atividades e assinam contratos de longo prazo com seus clientes, garantindo maior eficiência a custos mais baixos para o controle de funções ‘*non-core*’.

Dada a falta de “grandes idéias”, que sempre conduziram os gastos com serviços de consultoria (para maiores detalhes sobre esses ‘modismos’, ver a seção 2.3 deste trabalho), nos últimos anos, *outsourcing* se tornou o principal ponto de apoio de grandes empresas de consultoria, tais como Accenture e IBM. Estimativas apontam que, nos próximos anos, o crescimento em *outsourcing* deve atingir uma média de 9% a.a., superando todos os outros tipos de serviços oferecidos pelas consultorias.

No entanto, essa prática deve ser entendida mais como um substituto para os serviços de consultoria do que como um direcionador para o crescimento das empresas. *Outsourcing* só é bom enquanto fonte de receitas daquelas empresas que oferecem estes serviços, pois cada vez que uma empresa decide terceirizar qualquer uma de suas atividades e delega a responsabilidade destas atividades, uma potencial receita em serviços de consultoria é tirada do mercado. Em outras palavras, é improvável que uma empresa de consultoria consiga vender algum serviço para uma atividade que foi terceirizada.

Portanto, a tendência das corporações concentrarem suas atenções para aquelas atividades-fim afeta diretamente as consultorias que não possuem muitas alternativas a não ser se engajarem na capacitação de assumir processos e/ ou departamentos inteiros. No entanto, é importante ressaltar que, embora *outsourcing* já represente mais da metade do faturamento de grandes empresas de consultoria, é necessário que estas encontrem novas fontes de receita, mais ligadas à real função do consultor para que permaneçam exercendo a profissão da maneira com que esta foi legitimada.

⁵ As sub-seções na sequência estão baseadas no relatório “*The Global Consulting Marketplace, 2004-2006: Key Data, Trends & Forecasts*” da Kennedy Information (2004).

Segundo Bradford (2005), já está em curso uma segunda onda relacionada ao *outsourcing*, onde verificam-se três tendências principais:

- os clientes estão consolidando os prestadores de serviços (reduzindo número de fornecedores) em todas as categorias de *outsourcing*, com a exceção de BPO (*Business Process Outsourcing*)⁶;
- o preço e a expertise na indústria específica dos clientes são os principais critérios de decisão na escolha da empresa de irá realizar as atividades a serem realizadas (conforme gráficos 6 e 7) ;
- o interesse pelo *BPO* está aumentando.

A pesquisa que deu origem aos Gráficos 5 a 9 foi realizada pela Forrester e apresentada por Bradford (2005), com mais de 130 empresas norte-americanas que contratavam e pretendiam continuar contratando consultoria de TI e integradores de sistema em 2004. Embora esta pesquisa fosse restrita a uma parte do setor de consultoria gerencial, mais especificamente àquelas empresas anteriormente classificadas como tecnologia e performance de negócios, ela se assemelha em diversos aspectos ao trabalho de campo realizado no presente trabalho.

Gráfico 5 – Critérios de decisão relevantes na escolha do *outsourcer*⁷

Fonte: Bradford, 2005.

⁶ *Business Process Outsourcing* e se refere à delegação de processos de negócios inteiros para uma empresa especializada.

⁷ *Outsourcer* é o termo utilizado para a empresa de consultoria contratada para realizar as atividades a serem terceirizadas.

Um resultado importante desta pesquisa apresentada por Bradford (2005) e que será discutido em maior detalhe na sub-seção seguinte é a pequena importância dada às referências, isto é, à rede de contatos (*networking*), evidenciando a tendência de centralização das atividades de compra e a busca por resultados por parte das empresas-cliente.

Gráfico 6 – Prestadores de serviços de TI preferidos para gerenciamento de aplicações

Fonte: Bradford, 2005.

Compradores com Maior Discernimento

Embora não seja mais novidade que, no mundo globalizado, o acirramento da concorrência em todos os setores tenha levado os clientes a serem mais exigentes em termos de qualidade dos serviços/ produtos oferecidos e nos preços cobrados, este movimento tende a continuar e se intensificar no que se refere à contratação de serviços de consultoria de gestão. Compradores estão se tornando mais sofisticados e capacitados gerencialmente, de modo que a tradição de se ‘fechar contratos milionários de consultoria durante uma partida de golfe’ está diminuindo drasticamente.

Nesse sentido, diversas tendências estão delineando as expectativas dos clientes no que tange à relação cliente-consultor, tais como:

- empresas estão realizando suas compras de forma mais centralizada e com maior utilização de softwares especializados de compras⁸;
- clientes estão trocando mais informações entre eles antes de uma contratação;
- grande existência de pessoas capacitadas e ex-consultores no mercado de trabalho.

Com relação ao segundo ponto, Graubner & Richter (2003) afirmam que, na medida em que a balança de poder pende mais para o lado dos clientes, as relações de longo prazo entre consultores e clientes, que forneciam uma fonte estável de renda para as consultorias, são cada vez menos comuns. Nesse sentido, os autores enfatizam que a habilidade das consultorias de se apropriarem do valor gerado pelos seus serviços declinou significativamente no período recente.

O terceiro ponto acima mencionado é particularmente importante. Ex-consultores, que já conhecem as técnicas e metodologias utilizadas pelas consultorias, são capazes de prever com maior clareza os serviços que estão sendo adquiridos e se encaixarão dentro das necessidades da empresa-cliente. Enquanto, por um lado, isto pode reduzir as chances de fracasso dos projetos, também requer maior esforço por parte dos consultores para que não sejam oferecidos ‘pacotes’ já prontos para diferentes clientes que enfrentam diferentes situações.

Portanto, os clientes estão se tornando cada mais capacitados a exigirem serviços mais personalizados e, conseqüentemente, complexos, sendo que, ao mesmo tempo, exigem maior qualidade e preços mais baixos.

Bradford (2005) aponta que a maioria das empresas já possui áreas que centralizam todas as compras de serviços relacionados a tecnologia, sendo que essas empresas fornecem maior importância para empresas de grande porte e que fornecem melhores relações de conhecimento e preço no momento da contratação. Os Gráficos 7, 8 e 9 apontam para estas tendências.

⁸ Observa-se uma tendência para a utilização da ferramenta de leilões eletrônicos também para serviços de consultoria, o que leva a um maior questionamento sobre os requerimentos internos de negócio, pois requer que especificações detalhadas sejam feitas sobre o serviço a ser contratado.

Gráfico 7– Porcentagem de empresas que possuem áreas centralizadas para gerenciar fornecedores de TI
 Fonte: Bradford, 2005.

Em depoimento descrito no artigo da Harvard Business Review de março-abril de 1999 (Hansen *et al.*, 1999), um executivo-chefe de umas das maiores empresas americanas afirmava que, embora sua empresa contratasse regularmente uma empresa de consultoria ao longo dos últimos dez anos, essa situação tenderia a mudar pois ele passou a ter dúvidas sobre a qualidade das recomendações oferecidas pela empresa e a especificidade dessas recomendações a empresa. O argumento era de que a consultoria estava cada vez mais ‘empurrando’ soluções pouco customizadas e que, portanto, os serviços poderiam ser tratados como *commodities*.

Gráfico 8 – Critérios mais importantes na seleção do consultor ou integrador de sistemas
 Fonte: Bradford, 2005.

Apesar disto, ainda verifica-se um grande *lock-in*⁹ por parte das grandes consultorias, que são capazes de oferecer uma grande variedade de serviços, atendendo seus clientes nas diferentes áreas de conhecimento. Nesse sentido, grandes empresas de consultoria, que conseguem atender diferentes demandas que um mesmo cliente possui, acabam se consolidando na posição de liderança de mercado. Essa cumulatividade (maior variedade na oferta de serviços → maior capacidade de atender grandes clientes → maior faturamento → maior capacidade de acumular conhecimento → etc.) traduz-se na preferência, verificada na pesquisa apresentada por Bradford (2005) para consultorias especializadas em performance de negócios e tecnologia, por empresas de grande porte que possuem grande experiência (lê-se conhecimento) em uma oferta de serviços ‘ponta-a-ponta’. Vale ressaltar que o preço também constitui-se como um importante critério de decisão e, dependendo da demanda, pode resultar na contratação de uma consultoria de menor porte e/ ou expressão no mercado.

Gráfico 9 – Prestadores de serviços de TI preferidos para novos projetos ao longo de 2004
Fonte: Bradford, 2005.

⁹ O conceito de *lock-in* foi apresentado no Modelo Delta em famoso artigo publicado na Sloan Management Review em 1999, de Arnoldo Hax e Dean Wilde. Este conceito expressa uma diferenciada posição competitiva que algumas empresas possuem que não se caracteriza pela oferta do melhor produto/ serviço e nem pelo suporte do sistema econômico como um todo. Ao adotar esta opção estratégica, a empresa considera todas as variáveis significativas que contribuem para a geração de valor, focando nas complementaridades que a oferta de um produto/ serviço deve ter para tornar-se a mais atrativa na ótica dos clientes.

Mudanças na estrutura dos empregados e nas necessidades de capital humano

As mudanças na estrutura organizacional das empresas são espelhadas pelas mudanças no perfil dos empregados das empresas de consultoria. Para enfrentar clientes mais desafiadores e com novas prioridades dentro das diversas indústrias, as consultorias devem desenvolver o capital humano necessário para entregar maior valor aos seus clientes.

Os clientes cada vez mais demandam profundos conhecimentos de seus setores e projetos mais baratos, forçando as consultorias a contratarem pessoas com maior experiência na indústria para conseguir vender projetos mais curtos e com equipes menores, garantindo, assim, a rentabilidade dos mesmos.

Portanto, embora as consultorias continuem atraindo os maiores talentos recém-graduados ou finalizando cursos de MBA, o recíproco está deixando de ser verdadeiro, a não ser que estas pessoas já possuam bagagem profissional na indústria. O grande problema que as consultorias começam a enfrentar nesse novo cenário é que os funcionários que estão vindo da indústria não estão acostumados com o ritmo de trabalho dos consultores. Segundo Graubner & Richter (2003), as consultorias é que terão que se adaptar aos novos funcionários, diferentemente do que acontecia quando recém-formados inexperientes eram contratados.

Com as mudanças acima citadas, as empresas de consultoria deverão passar a dar atenção central para uma atividade até então não central para as suas operações: o gerenciamento de seus recursos humanos. Esta atividade era, até então, simples, pois as consultorias sempre atraíram os maiores talentos do mercado e os escritórios possuem práticas relativamente pequenas. Os sócios, que não possuem fama de serem muito focados na administração do próprio negócio, deverão ter que buscar os meios (pessoas) para satisfazer as necessidades de seus clientes (Graubner & Richter, 2003).

No sentido de continuar a atrair os melhores talentos para suas empresas, as consultorias deverão melhorar o gerenciamento de seus recursos humanos, redefinindo os parâmetros empregatícios. Segundo Graubner & Richter (2003), isto pode ser feito de 4 maneiras:

- *recrutamento, socialização e separação*: historicamente, a seleção e o recrutamento por parte das principais empresas de consultoria de gestão sempre foi muito similar,

considerando essencialmente o mesmo perfil de candidato (jovens dispostos a trabalhar bastante, sem muitas obrigações sociais e buscando, no trabalho, uma continuação de suas formações acadêmicas). Dada a situação atual do setor, as empresas necessitarão mudar essas práticas, direcionando esforços na busca de pessoas com maior experiência específica nas diferentes indústrias, o que acarretará em uma mudança no perfil dos consultores e, conseqüentemente, das empresas de consultoria. Como mencionado, as empresas terão que estar preparadas para se adaptar aos novos empregados e não o contrário, como seria de costume.

- *treinamento e desenvolvimento*: na medida em que as demandas e as expectativas dos clientes se tornam maiores e mais específicas, as consultorias precisarão desenvolver maneiras efetivas de treinar seus funcionários. Um dos maiores erros cometidos pelas empresas de consultoria é justamente cortar verbas de treinamento e desenvolvimento em épocas de poucas vendas, pois esse comportamento gera, no médio e longo prazo, um círculo vicioso de pior qualidade dos serviços prestados, menor valor adicionado a estes serviços e, conseqüentemente, menor faturamento. Nesse sentido, práticas como a adotada pela McKinsey de enviar seus funcionários para trabalhar em empresa-clientes (com salários pagos pela consultoria), de modo a adquirirem experiências específicas, ou para assumir papéis e/ou responsabilidades acadêmicas, devem ser disseminadas para capacitar e motivar os consultores. Pessoal qualificado é a chave para o sucesso no novo cenário do setor de consultoria, onde os clientes estão se tornando mais exigentes e capacitados.
- *incentivos e motivação*: tradicionalmente, os principais fatores de atração de talentos para as consultorias foram a possibilidade de se tornar sócio e o modelo de aprendizado. No entanto, nos últimos anos, esses fatores perderam atratividade, forçando as empresas de consultoria a buscarem outras maneiras de motivar talentos a trabalharem nesse ramo. O modelo de aprendizado necessita ser readequado à nova realidade de pessoas mais especializadas interagindo com consultores generalistas. A contratação de pessoas com experiência na indústria também introduzirá uma nova cultura de trabalho, onde as excessivas horas extras não serão tão comuns. Os incentivos e os bônus deverão passar a estar relacionado à performance geral da empresa e não ao desempenho individual (como era no passado e ainda é em muitas empresas atualmente) para fortalecer o comprometimento com a organização. Outra característica clássica que corre risco é estrutura societária, sendo que a maioria das grandes empresas já possui capital aberto.

- *administração de RH*: durante muito tempo às consultorias aconselharam seus clientes a adotarem uma perspectiva eficiente para as atividades ligadas a recursos humanos e outras áreas administrativas e não se preocuparam em fazer isto dentro de seus próprios escritórios. Nesse sentido, o jargão popular “em casa de ferreiro o espeto é de pau” é bem aplicável para as consultorias. Porém, dentro do novo contexto, essa situação terá que ser revertida, sendo que essas empresas deverão focar esforços para aumentar a eficiência de seus processos internos.

De modo geral, portanto, as consultorias deverão gerenciar de forma mais eficiente seus recursos humanos para conseguirem responder às necessidades cada vez maiores de seus clientes e para permanecerem atrativas aos profissionais mais talentosos do mercado.

Êxodo em massa na recuperação do mercado?

Como os últimos anos foram de crise, as consultorias diminuíram significativamente suas práticas. Como as previsões indicam uma recuperação não só na demanda por esses serviços nos próximos anos, mas um reaquecimento generalizado da economia global, as consultorias devem se preparar para reterem seus melhores talentos e atraírem novos. Nesse sentido, é importante que tanto a variável estilo de vida quanto a remuneração sejam estimulantes e, assim, as consultorias consigam vencer mais uma ‘guerra por talentos’, assim como ocorreu em meados dos anos 90.

Portanto, pode-se dizer que o mercado de consultoria expandiu-se vertiginosamente com a abertura dos mercados e com a expansão do modelo norte-americano de se fazer negócios. Porém, o crescimento parece estar se esgotando e o setor encara uma nova realidade, onde novas soluções deverão ser criadas rapidamente para que as grandes empresas continuem em posição de destaque e respeitadas no mundo corporativo.

2.1.5. O setor no Brasil

O Brasil é um importante centro para as empresas de consultoria de gestão. A grande maioria das principais consultorias do mundo possui escritórios no país, sendo que muitos deles são responsáveis não apenas pelo Brasil, mas também para toda a região da América do Sul.

Embora existam algumas publicações sobre este setor e da sua importância para a economia brasileira, não existem estatísticas oficiais do governo e, como afirma Rocha (2003, apud. Curnow & Reuvid, 2003), a maioria dos dados disponíveis não são totalmente confiáveis. A coleta de informações sobre este setor e as empresas que o compõem é extremamente difícil, fato que aumenta ainda mais a relevância de qualquer estudo sobre o tema.

Donadone (2001) buscou identificar os principais núcleos e influências do setor para construir uma cartografia do espaço de consultoria brasileiro. Nesse estudo, o autor identificou três grandes pólos em que as consultorias atuantes no mercado brasileiro podem ser divididas:

- as consultorias multinacionais;
- as consultorias brasileiras; e
- as consultorias universitárias.

O primeiro pólo pode ser subdividido em dois sub-pólos, sendo que um deles seria composto pelas *Accounting Firms* e o outro pelas consultorias artesanais, isto é, as butiques de estratégia. Existem diversas diferenças entre esses dois sub-pólos que influenciam as possibilidades de atuação das empresas. Nesse sentido, enquanto as empresas com origem em firmas de auditoria e contabilidade são conhecidas por possuírem ‘pacotes’ padrões que são implementados em diferentes clientes, atuando em larga escala e possuindo um quadro de funcionários bem numeroso, onde uma grande quantidade de empregados é composta por recém saídos da faculdade. Por outro lado, as empresas mais artesanais buscam valorizar o lado acadêmico, privilegiando a composição do seu corpo de funcionários com doutorandos e mestres ao invés de jovens recém-graduados e sem experiência. Os principais elementos de legitimidade deste pólo, como um todo, são as bases de dados e as experiências internacionais que estas empresas possuem (Donadone, 2001).

O segundo pólo, composto pelas consultorias de capital nacional é o mais fragmentado, sendo que existem milhares de pequenas empresas. No entanto, inexistem informações consolidadas sobre essas empresas. Ainda assim é possível afirmar estas empresas proliferaram nos últimos anos com um número crescente de ex-funcionários de empresas privatizadas ou multinacionais, que perderam seus empregos devido às mudanças no ambiente competitivo ao longo dos anos 90 e que passaram a prestar serviços de consultoria, inclusive para seus

antigos empregadores. A atuação destes consultores está centrada em conhecimentos específicos e em uma rede de relações resultante dos anos de emprego em determinado setor da economia. Embora predominem as pequenas empresas, existem algumas empresas de porte considerável e que competem diretamente com as consultorias multinacionais, tais como a Trevisan e a Boucinhas & Campos. A legitimidade dessas empresas está fundamentada no conhecimento de características específicas das instituições e dos mercados brasileiros, sendo mais emblemático as questões relacionadas a aspectos fiscais (Donadone, 2001).

O terceiro e último pólo é formado pelas consultorias universitárias. Estas empresas foram formadas dentro das faculdades e sua atuação se dá por meio de consultoria vinculada à instituição, como, por exemplo, a GV Consulting, ou através de serviços prestados via Fundações Universitárias, como é o caso da FIA-USP e da Fundação Dom Cabral. Estas empresas (GV Consulting, FIA-USP e Fundação Dom Cabral) surgiram a partir das maiores faculdades de administração do país, respectivamente, a Fundação Getúlio Vargas (FGV), a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e Universidade Católica de Minas Gerais. A base para legitimidade encontra-se comumente relacionada na aplicação de conhecimentos acadêmicos de seus professores-consultores. No entanto, dois outros fatores são de extrema importância na legitimação das consultorias universitárias (Donadone, 2001):

- a Lei 8666 concede prioridade na contratação dessas consultorias em licitações públicas;
- crescente procura por cursos de pós-graduação pelos gerentes de empresas brasileiras cria novas possibilidades de troca de informações e possíveis contratos de trabalho.

Kuntz (2004) afirma que, no Brasil, os clientes também estão mais conscientes e seletivos, sendo que consultores ruins não estão conseguindo vender seus serviços. Assim, apesar de existirem milhares de consultores autônomos e empresas pequenas atuando no mercado local, pode-se afirmar que o mercado não está saturado e que ainda existe lugar para pessoas qualificadas. O grande problema da existência de pessoas não apropriadas exercendo a função é que leva boa parte do mercado a nivelar por baixo os preços dos serviços. Segundo a autora, esta concorrência desleal emperra o desenvolvimento do setor de consultoria no Brasil.

Uma pesquisa do IBCO (Instituto Brasileiro de Consultoria Organizacional) em parceria com o SENAC-RS, realizada em 1998, aponta que, na maioria dos casos, o aspecto mais valioso na contratação de um serviço de consultoria não é a capacidade ou as experiências passadas. A indicação é o principal fator, seguida pela competência técnica e preço, o que revela que o vínculo de confiança entre o consultor e o cliente contribui para a boa qualidade do trabalho desenvolvido.

Segundo Rocha (2003, apud. Curnow & Reuvid, 2003), durante os últimos anos da década de 90, o setor de consultoria de gestão obteve expressivo crescimento, atingindo a taxa de 17% entre 1999 e 2000. Esta taxa de crescimento podia ser explicada por três fatores: i) a tendência de terceirização (*outsourcing*) verificada no setor privado para reduzir custos e aumentar a eficiência; ii) a necessidade de melhorar a performance das atividades para se adequar à nova realidade competitiva do ambiente globalizado; e iii) o processo de privatização de empresas públicas trouxe novas consultorias, na maioria européias, para atuarem no Brasil.

No entanto, a crise que atingiu o setor a partir da virada do século teve fortes reflexos no Brasil. Segundo a reportagem da Computer Associates (2003), uma das pontas mais visíveis desta reformulação é o crescimento das médias consultorias, que estão concorrendo de igual para igual com as grandes bandeiras, principalmente em aspectos tais como preço, qualidade e agilidade. De acordo com esta pesquisa, as médias consultorias antes eram responsáveis apenas pela implementação de sistemas, enquanto as grandes empresas eram responsáveis por desenhar as soluções, mas atualmente, as duas estruturas estão atuando em todo o ciclo.

Um ponto importante para a perda de espaço das grandes bandeiras pode ser creditada em grande parte a elas mesmas que foram as formadoras de suas atuais concorrentes. O interesse das grandes sempre esteve na modelagem do projeto. Essas terceirizavam o restante para outras empresas, que acabaram tomando gosto pelo processo e passaram a oferecer o pacote completo. Ainda assim, a pesquisa afirma que é prematuro afirmar que os grandes concorrentes devam perder muito espaço no mercado. Na verdade, eles continuam com os grandes projetos, aqueles que envolvem companhias inteiras ou projetos mundiais cujas decisões são tomadas nas matrizes das empresas-cliente, pois estas possuem grande cobertura do exterior, enquanto as consultorias menores concorrem pelos projetos menores, envolvendo áreas específicas (Computer Associates, 2003).

Em uma reportagem da Management Consultant International, de fevereiro de 2002, líderes das práticas latino-americanas de grandes consultorias afirmam que existe uma pequena defasagem entre as tendências verificadas nos principais mercados de consultoria (Estados Unidos e Europa Ocidental) com as tendências verificadas na América do Sul. No entanto, em cidades como São Paulo e Cidade do México, esse *gap* é menor, ainda que as condições macroeconômicas sejam determinantes para a performance do setor de consultoria. Segundo pesquisa realizada pelo IDC (2004), foi gerada uma receita de aproximadamente 3,5 bilhões de reais em *outsourcing* de TI e de Telecom apenas no mercado brasileiro em 2003, evidenciando a importância dessa tendência mundial para a realidade local.

Um último ponto de destaque para a atuação de consultorias de gestão no Brasil é relativo às especificidades da legislação e da cultura dos negócios. Enquanto nos mercados centrais, as consultorias possuem um mix pequeno de serviços que atende à demanda de grande parte das empresas, no Brasil, e na América Latina como um todo, existem grandes variações de leis e impostos (nos diferentes níveis do governo) que requerem um mix muito mais completo e específico de habilidades, conhecimentos e experiências passadas para capacitar as empresas a atender corretamente as necessidades dos clientes (Management Consultant International, 2003). Um exemplo disso é a desistência da Cap Gemini, uma das grandes empresas do setor em termos globais, de adquirir a prática de consultoria da Ernst & Young do Brasil, assim como fez no restante do mundo, por não se adaptar à legislação e cultura de negócios do Brasil.

2.1.6. Gestão do conhecimento em empresas de consultoria

As empresas de consultoria caracterizam-se por serem intensivas em conhecimento. Segundo Hansen *et al.* (1999), o conhecimento é a prática essencial das consultorias, estando elas entre os primeiros negócios a prestarem atenção para gestão do conhecimento e fazendo pesados investimentos nesta prática.

Como mencionado anteriormente, uma das principais motivações que levam as empresas-cliente a contratarem consultores é porque espera-se que estes possuam qualificações especiais e estejam sempre atualizados com as mais modernas técnicas gerenciais. Nesse sentido, dentre as empresas de consultorias, a preocupação com a gestão do conhecimento é

uma constante, sendo que, em muitos casos, essas empresas exploram agressivamente o uso da tecnologia da informação para capturar e disseminar conhecimentos. Já em 1987 a McKinsey se preocupava por que estava perdendo grandes oportunidades ao não aproveitar o que a empresa coletivamente possuía em termos de conhecimento e experiências (Manville, 1999 apud. Nakano, 2002).

Portanto, a ênfase na gestão do conhecimento se explica pelo próprio fato dessas empresas serem definidas como ‘empresas de conhecimento’: sua competitividade depende de sua habilidade em criar conhecimento e torná-lo disponível para comercialização nos escritórios ao redor do mundo (Sarvary, 1999).

Segundo Nakano (2002), até a introdução das primeiras práticas corporativas de gestão do conhecimento, eram os arquivos dos escritórios locais que guardavam os documentos referentes a seus projetos. Essas bibliotecas eram as principais fontes de informação para os consultores de cada escritório. Além disso, cada consultor criava sua própria rede de relacionamentos, acumulando, em sua própria memória, informações sobre a experiência dos colegas, do seu ou de outros escritórios, aos quais recorria quando necessário (Martiny, 1998 apud. Nakano, 2002). Nesse momento, a principal referência para o armazenamento e disseminação de conhecimento era o escritório local, e o acesso ao conhecimento de outros escritórios era feito principalmente em base individual, por contatos pessoais através de redes de relacionamento.

A partir da segunda metade dos anos 80 esse panorama começou a sofrer alterações. Até meados dos anos 90, muitas das grandes empresas de consultoria tinham lançado projetos para a implantação de infra-estrutura tecnológica que possibilitassem o uso de bancos de dados e redes eletrônicas corporativas. As consultorias passaram, então, a contar com ferramentas poderosas de armazenamento e disseminação de conhecimento, que se tornaram parte do cotidiano das empresas (Nakano, 2002). Um consultor, de qualquer uma das grandes empresas de consultoria, pode ligar seu *laptop* e acessar dados de projetos realizados em diferentes países ao redor do mundo para buscar soluções aos problemas que enfrenta nos projetos locais. A Quadro 4 a seguir sintetiza as principais mudanças nas práticas de gestão do conhecimento das consultorias ao longo das últimas décadas.

Um ponto importante apresentado na Quadro 4 é que a introdução da tecnologia da informação facilitou, mas não eliminou o uso da rede de relacionamentos pessoais como forma de disseminação de conhecimentos. Enquanto isso, outra forma tradicional de armazenamento de experiências, os arquivos locais, foram substituídos pelos bancos de dados eletrônicos (portais corporativos).

Quadro 4 - Evolução das práticas de gestão do conhecimento

	Forma Tradicional	Com Tecnologia da Informação
Contato Pessoal	Relações pessoais diretas e indiretas, através da participação em projetos e contatos sociais.	Facilitado pelo uso das informações provenientes do banco de dados.
		Uso de listas de discussão
Bancos de Dados	Arquivos físicos, localizados nos escritórios locais.	Arquivos eletrônicos, com acesso aberto a todos os escritórios.

Fonte: Nakano, 2002.

Uma abordagem parecida é a criada por Hansen *et al.* (1999). Este autor divide a gestão do conhecimento em duas estratégias principais, que são chamadas de **estratégia de personalização** e **estratégia de codificação**. Cada uma dessas estratégias está diretamente ligada à divisão realizada anteriormente, na seção de tipos de empresa de consultoria.

A **estratégia da personalização** privilegia a disseminação do conhecimento da forma ‘pessoa-a-pessoa’, e é adotada principalmente pelas **butiques de estratégia**, onde se investe muito na construção de rede de pessoas. Nessas empresas, compartilhar conhecimento faz parte da avaliação de desempenho dos profissionais e é desta forma, pois se acredita que os conhecimentos gerados ao longo dos projetos realizados são únicos e específicos, não podendo ser reutilizados exatamente da mesma maneira com que foram concebidos (Hansen *et al.*, 1999). Na McKinsey, objetivando aumentar o contato entre as pessoas e disseminar o conhecimento gerado pela empresa, foram criados diversos grupos de discussão, conhecidos como Centros de Competência, enfatizando que o desenvolvimento de conhecimento era uma das principais atividades da empresa. Foi criado, em 1987, o Diretório de Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management Directory*), que viria a se tornar as ‘Páginas Amarelas’ da empresa. Este apelido não poderia ser melhor, dado que o objetivo deste repositório era ajudar a localizar as pessoas certas para a resolução de determinados problemas dada suas experiências passadas em projetos similares (Bartlett, 2000).

Outra característica importante da disseminação de conhecimento na estratégia de personalização é o fluxo constante de consultores entre os diferentes escritórios da empresa (Bartlett, 2000).

Por outro lado, na **estratégia de codificação** privilegia-se a disseminação do conhecimento na forma ‘pessoa-a-documentos’. Os ganhos para as empresas que utilizam esta estratégia estão justamente nas economias de re-uso dos conhecimentos. Isto porque elas estão dentro dos grupos previamente classificado como **performance de negócios e tecnologia**, que oferecem soluções padronizadas para resolver os problemas de seus clientes. A reutilização do conhecimento possibilita que a empresa obtenha mais projetos e cresça mais rapidamente, na medida em que o conhecimento vai se acumulando e a empresa sendo reconhecida em seu mercado de atuação (Hansen *et al.*, 1999). A Accenture iniciou seus investimentos em gestão do conhecimento em 1991, ainda com o nome de Andersen Consulting, com a introdução do Lotus Notes e em 2002 já possuía uma vasta base eletrônica com mais de cem mil documentos com livre acesso para todos os funcionários da empresa ao redor do planeta. Em artigo publicado por Davenport & Hansen (2002), um executivo afirmava que a empresa já havia vivenciado inúmeros casos onde o reuso do conhecimento tinha melhorado substancialmente o valor agregado aos clientes. Nessa empresa, a gestão do conhecimento é definida como sendo a “promoção do contínuo sucesso do negócio através da aquisição sistemática, síntese, compartilhamento e uso de informação, percepções e experiências”.

O Knowledge Xchange System, atual ferramenta de gestão de conhecimento na Accenture, desenvolveu-se ao longo dos anos na medida em que o Lotus Notes foi se integrando com outros sistemas utilizados e customizados para a empresa e demandou elevados investimentos para a empresa em infra-estrutura de TI. Algumas bases de conhecimento no Knowledge Xchange incluíam (Davenport & Hansen, 2002):

- metodologias;
- melhores práticas, principais processos de negócios e análises setoriais;
- base de dados de discussões de diversos tópicos, sendo que os consultores podiam enviar questões, comentários e lições aprendidas;
- repositórios de informações externas de diversos tipos, incluindo pesquisas de tecnologia e notícias atualizadas em diversas áreas de conhecimento.

Atualmente, todas as empresas de consultoria que competem em nível global possuem um mix entre as duas estratégias acima descritas, porém é clara a distinção de qual estratégia possui maior valor dentro de qual tipo de consultoria. Em termos de TI, as duas estratégias de gestão do conhecimento demandam diferentes estruturas. No modelo da codificação, gerentes necessitam implementar um sistema que é bastante parecido com uma biblioteca tradicional, contendo grande provisão de documentos e incluir mecanismos de procura que permite aos funcionários acharem os documentos que necessitam. No modelo da personalização, é muito importante ter um sistema que permite às pessoas acharem outras pessoas (Hansen *et al.*, 1999).

Portanto, a gestão do conhecimento deve ser considerada pelas empresas de consultoria como uma atividade crítica para sua sobrevivência. Assim, processos de aprendizagem e gestão do conhecimento são, ao mesmo tempo, resultado e possibilidade: são conseqüências da necessidade de integração e de despersonalização do conhecimento, ao mesmo tempo em que criam novas possibilidades de interação pessoal e formas de armazenamento de informações (Nakano, 2002).

2.2. Geração / Gestão da demanda em empresas de serviços profissionais

Em seções anteriores foi ressaltado que, em muitas situações, a demanda por serviços de consultoria de gestão independe das próprias empresa de consultoria. No entanto, as mudanças no cenário competitivo e no ambiente global indicam que essas empresas não podem mais esperar que os clientes se disponham a procurá-las a qualquer hora e em qualquer lugar. Essa postura reativa deve ser substituída por uma maior atenção à disponibilização dos serviços para os mercados-alvo, de um modo que seja oportuno e acessível (Kotler *et al.*, 2002).

A presente seção objetiva fazer uma revisão dos conceitos de administração da demanda para auxiliar as empresas de consultoria a se adequarem à realidade do mercado em que atua. Diversos conceitos sobre geração e gestão da demanda serão revistos, sendo que serão utilizados os livros clássicos de marketing para tal atividade. O marketing específico para serviços profissionais também será analisado.

Segundo Kotler & Armstrong (1995), a mensuração da demanda requer uma compreensão clara do mercado envolvido. Para as empresas de consultoria, mercado deve ser entendido como o conjunto de todos os compradores reais e potenciais de um serviço que apresentam interesse, renda, acesso e qualificações para consumir este serviço. Nesse sentido, a demanda de mercado não é um número fixo, mas uma função das condições determinadas. Para que uma empresa consiga estimar a demanda que o mercado apresentará pelos seus serviços, é necessário que sejam considerados diversos fatores, tais como:

- nível de gastos em marketing que a empresa está disposta a realizar;
- estimativa da demanda corrente;
- estimativa da demanda futura.

Com relação ao primeiro ponto (nível de gasto em marketing que a empresa está disposta a realizar), é importante ressaltar que existem algumas vendas básicas (denominadas **mínimo de mercado**) que ocorreriam mesmo sem quaisquer despesas estimuladoras de demanda. Obviamente, níveis mais elevados de gastos em marketing renderiam níveis mais altos de demanda, sendo inicialmente a uma taxa crescente e depois a uma taxa decrescente. Despesas de marketing acima de determinado nível não estimulariam muita demanda adicional, sugerindo assim um limite superior de demanda de mercado denominado **potencial de mercado**. A distância entre o mínimo e o potencial de mercado mostra a **sensibilidade de marketing da demanda** (Kotler, 2000; Kotler & Armstrong, 1995).

Para estimar a demanda corrente do mercado, é necessário levar em conta três aspectos: i) a demanda total do mercado; ii) a demanda de uma área do mercado; e iii) vendas reais e a participação de mercado. A demanda total do mercado é o volume total a ser adquirida por um determinado grupo de clientes em uma determinada área geográfica, em um período definido, em um ambiente de marketing definido, sob um determinado nível e mix de esforço de marketing praticado pelas empresas do setor. Para se analisar a demanda de uma área do mercado é necessário fazer o recorte da área escolhida e se aplicar os mesmos métodos de mensuração da demanda do mercado. Por fim, para se estimar a demanda, é necessário levar em consideração as vendas correntes do seu setor de atuação, para avaliar seu desempenho em relação ao setor como um todo (Kotler, 2000; Kotler & Armstrong, 1995).

Para prever a demanda futura, as empresas devem antecipar o que os compradores possivelmente farão em determinadas condições. Dadas as características do setor de consultoria de gestão, que é altamente instável, a capacidade de realizar boas e acuradas previsões pode representar um grande diferencial competitivo. As técnicas mais utilizadas para previsão da demanda futura estão representadas na Quadro 5 (Kotler & Armstrong, 1995).

Quadro 5 - Técnicas usuais de previsão de vendas

Baseado em:	Métodos
O que as pessoas dizem	Pesquisas das intenções dos compradores
	Conjunto de opiniões da força de vendas
	Opiniões de especialistas
O que as pessoas fazem	Testes de mercado
O que as pessoas fizeram	Análise de séries temporais
	Indicadores-guias
	Análise estatística da demanda

Fonte: Kotler, 1995.

Kotler *et al.* (2002) apontam algumas características atuais dos serviços profissionais e, a partir das quais, as empresas que atuam neste setor devem basear suas decisões de marketing. Vale ressaltar que muitas dessas características se aplicam ao setor de consultoria e já foram citadas anteriormente. São elas:

- contínua revisão do ambiente jurídico e ético;
- oferta excessiva de profissionais;
- indefinição dos limites entre os serviços profissionais;
- crescente insatisfação com os profissionais;
- tecnologias rapidamente mutáveis;

Dentro deste contexto, as empresas que prestam serviços profissionais devem orientar-se totalmente aos seus clientes para garantir que valor real seja adicionado às atividades destes.

Segundo Lenza (2000), a gestão da demanda cria mecanismos para identificar quais os serviços estratégicos que a empresa deve oferecer, assim como a identificar os canais e os clientes estratégicos e os padrões de consumo (por serviços, por canais e por clientes). A gestão da demanda também auxilia a melhorar a previsão de vendas, o entendimento do

negócio e o relacionamento com os clientes. Nesse sentido, gestão de demanda pode ser definida como um processo de negócio com atividade para o planejamento e controle do impacto da demanda na empresa e vice-versa, sendo que o objetivo dessa atividade é de fornecer informações para realização dos planos de vendas, orçamentos e produção.

A gestão de demanda se relaciona com as diversas áreas da empresa, tais como produção e logística, vendas, finanças, recursos humanos e, obviamente, marketing e desenvolvimento de produtos. Para que a gestão de demanda seja bem feita, é necessário que várias atividades sejam realizadas pelos diferentes departamentos de forma integrada. Enquanto os setores de vendas e de marketing devem fornecer informações dos produtos e quantidades que o mercado precisa e do posicionamento da concorrência, o departamento de finanças deve fornecer informações sobre o que traz lucro para a empresa e o departamento de produção deve fornecer informações sobre aquilo que a empresa é capaz de produzir (Lenza, 2000). Para uma empresa de consultoria de gestão, os recursos humanos, que são os ativos da empresa, representam o que a empresa é capaz de oferecer aos seus clientes. Nesse sentido, o departamento de recursos humanos é de suma importância para contratar as pessoas com as qualificações necessárias para que a empresa seja competitiva dentro do seu posicionamento de mercado.

As empresas de consultoria de gestão buscam clientes de natureza muito variada, tanto em termos de categoria (pública, privada de capital nacional, privada de capital estrangeiro e ONGs), quanto em termos de setor de atuação. Essa variedade é refletida na maneira em que essas organizações comportam-se na tomada de decisões quanto à contratação de serviços profissionais. Nesse sentido, Kotler *et al.* (2002) busca criar um esquema para analisar os diferentes tipos de compradores e de decisões dos mesmos.

Os participantes no processo de compra (contratação) de serviços de consultoria podem adotar os seguintes papéis (Kotler *et al.*, 2002):

- *usuários* (elementos da organização que utilizarão os serviços. Na maioria das vezes, eles dão início às propostas de compra e ajudam a definir as especificações dos serviços);

- *influenciadores* (ajudam a definir as especificações e oferecem informações para a avaliação de alternativas. Normalmente, estas pessoas são experts ou consultores externos);
- *compradores* (dispõem da autoridade formal para escolher o fornecedor e negociar as condições de fornecimento. Podem colaborar no detalhamento das especificações, mas sua função principal é a de selecionar fornecedores e negociar os pedidos);
- *decisores* (possuem poderes formais ou informais para escolher e aprovar os fornecedores finais, principalmente quando a compra em questão envolve grandes quantias de recursos e não são rotineiras);
- *gatekeepers* (possuem o poder de filtrar as informações e barrar o acesso de pessoas ao seu chefe, controlando o fluxo de informações repassadas a terceiros. São assistentes pessoais ou secretárias que impedem que os vendedores tenham acesso aos usuários ou aos decisores).

As decisões destas pessoas tendem a ser influenciadas por fatores organizacionais, individuais, interpessoais e ambientais. Não é rara a ocorrência de um processo de decisão complexo, incluindo etapas de identificação de necessidades, coleta de informações, estabelecimento de critérios, avaliação das alternativas, escolha do prestador dos serviços e avaliação da satisfação (Kotler *et al.*, 2002).

As seções a seguir detalham dois pontos extremamente relevantes para uma consultoria de gestão. O relacionamento dos consultores com atuais e potenciais clientes pode representar a maior fonte de geração de projetos futuros para a empresa, dada a mencionada importância da indicação e da reputação para a geração de demanda por serviços de consultoria. Por outro lado, o novo ambiente em que as consultorias operam exige uma grande atenção para o estabelecimento dos preços dos serviços, dado que os clientes estão cada vez mais bem informados sobre o nível de preços do mercado.

2.2.1. Estratégias de retenção e relacionamento

Uma das principais atividades dos funcionários de uma empresa de consultoria deve ser a de alimentar a sua rede de relacionamentos para aumentar as chances de novas demandas por serviços surgirem. A fonte primária e de maior probabilidade de demandar novos serviços é a

base atual de clientes. Caso os serviços que estão sendo prestados sejam de boa qualidade e agreguem valor às atividades dos clientes, provavelmente estes últimos contratarão os serviços novamente quando houver a necessidade.

Kotler *et al.* (2002) aponta seis razões para explicar por que a manutenção de clientes mais satisfeitos por mais tempo resulta em lucros maiores para as empresas de consultoria:

- clientes já conquistados representam maior probabilidade de serem clientes em potencial;
- custo da satisfação dos clientes já existentes é menor que o da atração de novos clientes;
- depois que confiarem na capacidade da empresa, os clientes estarão mais propensos a valer-se dela para outros serviços;
- aumento da eficácia interna da empresa de consultoria (na medida que aumenta conhecimento sobre a empresa-cliente, a utilização de empregados menos experientes e mais baratos torna-se mais propícia);
- clientes percebem um valor maior em decorrência do relacionamento;
- clientes satisfeitos são mais propensos a indicar novos clientes.

No entanto, percebe-se que as empresas de consultoria não conseguem se concentrar nos seus clientes atuais a ponto de extrair todos os lucros possíveis destes. Maister (1993) identificou quatro razões para este fato:

- embora seja mais custoso, consultorias acham a conquista de novos clientes mais interessante do que a manutenção dos atuais;
- remuneração pela conquista de novos clientes é, normalmente, maior do que a recompensa por novos projetos em clientes atuais;
- busca de mais negócios, a partir dos clientes atuais, exige atividades de marketing diferentes, pois pressupõe envolvimento pessoal entre as partes que já se conhecem;
- marketing é reativo em muitas empresas de consultoria, sendo que o tempo gasto respondendo solicitações de propostas é muito grande.

Embora existam as razões acima que parecem tirar as consultorias do foco nos clientes atuais, diversas razões para que isto fosse feito já foram explicitadas. Além dos benefícios de um

relacionamento de longo prazo para as consultorias, as empresas-cliente também se beneficiam da construção de um relacionamento de longo prazo com uma prestadora de serviços. Kotler *et al.* (2002) afirma que o desenvolvimento de relações deste tipo reduz o estresse que os clientes sentem ao buscar serviços profissionais.

Segundo este autor, existem quatro alicerces que sustentam esses relacionamentos entre clientes e consultores e a construção destes exige empenho, tempo e dedicação. São eles: i) confiança; ii) conhecimento mútuo; iii) acessibilidade para os clientes; e iv) tecnologia. Ainda assim, é importante ressaltar que não são todos os clientes que merecem o desenvolvimento de relacionamentos mais consistentes. Caso a consultoria desenvolva relacionamentos com clientes cujas necessidades não gerem lucros ou absorvam recursos demais, ela não estará maximizando seu potencial como organização. Nesse sentido, a empresa conseguirá mais resultados focando em um número menor de clientes, mas com relacionamentos mais consistentes e lucrativos.

Gordon (1998), propõe uma segmentação dos clientes em termos de tipo de relacionamento que deve ser estabelecido pela consultoria. Esta segmentação é feita com base na lucratividade atual e prevista, sendo que os clientes podem ser divididos em quatro grupos, onde cada grupo pode ser gerenciado de uma forma. A Ilustração 10 a seguir apresenta essa divisão. Quanto aos clientes identificados no presente como lucrativos, mas sem potencial lucrativo no futuro, o autor recomenda gerenciar os relacionamentos, sugerindo que a empresa identifique as causas que impedem os clientes de ter lucro, para, em seguida, ajudá-los a superar estes obstáculos.

Em relação aos clientes que a empresa considera não-lucrativos atualmente, mas que poderão ser lucrativos no futuro, Gordon sugere uma estratégia disciplinadora, o que pode incluir a cobrança de honorários maiores pela falta de lucratividade. Se o cliente decidir que o relacionamento é importante e estiver disposto a modificar suas práticas, de forma a tornar-se lucrativo e não pagar mais taxas extras, a empresa terá conseguido seus propósitos. Por outro lado, se o cliente resolver procurar outro fornecedor, a empresa terá mais tempo para dedicar aos clientes lucrativos.

Ilustração 10 – Matriz de relacionamentos com os clientes

Fonte: Gordon, 1998.

Os clientes que possuem potencial de alta lucratividade no futuro e já trazem retorno significativo no presente exigem uma estratégia de relacionamento que permita recompensá-los. A estratégia nessa categoria é a de cultivo do relacionamento, investindo recursos adequados ao desenvolvimento deste. Esses clientes merecem todo o empenho da empresa. Eles deverão ter acesso aos sócios mais importantes e o papel que desempenham deve ser reconhecido para que os relacionamentos funcionem.

Por fim, para os clientes que não são lucrativos no presente e tendem a permanecer assim no futuro, o autor recomenda a estratégia de dispensar, permitindo que a empresa fique mais focada nos relacionamentos promissores. Ainda assim, a dispensa deve ser feita com cautela, comunicando claramente as razões desta decisão e deixando as portas abertas para relacionamentos futuros, desde que em outras condições.

2.2.2. Determinação dos honorários de serviços profissionais

Como mencionado anteriormente, mudanças recentes no ambiente, tais como o acirramento da concorrência e a forte influência de terceiros, ajudaram a criar uma situação em que os clientes estão mais bem informados com relação aos preços cobrados pelas empresas de serviços, e, eles estão utilizando esse maior volume de informações para exigir preços que consideram justos e adequados. O resultado disso é uma disputa acirrada para oferecer

melhores preços por parte das consultorias de gestão. Nesse sentido, Kotler *et al.* (2002) indica que a crescente sensibilidade dos clientes em relação aos preços e à concorrência resultante em razão destes gerou a necessidade de uma determinação precisa do preço do serviço ou dos honorários como componente do mix de marketing das consultorias, pois essa determinação pode gerar um considerável retorno para a empresa, ajudando a atrair clientes da concorrência e a conquistar outros que, anteriormente, teriam evitado um serviço profissional por temerem que fosse caro demais.

Os clientes avaliam o preço dos serviços de um modo diferente daquele com que avaliam o preço dos produtos. As três características da maneira pela qual os clientes avaliam o preços dos serviços profissionais são: i) informações limitadas ou errôneas sobre os preços de referência; ii) o valor monetário não é o único fator relevante para os clientes que contratam serviços; e iii) o preço simboliza a qualidade dos serviços que serão prestados (Kotler, 2002). De acordo com este último ponto, muitas vezes os clientes avaliam serviços mais caros como sendo de maior qualidade, o que não necessariamente é verdadeiro de acordo com as teorias expostas ao longo deste trabalho.

Hasek (1998) aponta que existem oito abordagens para a composição de honorários dos serviços de consultoria de gestão:

- *tempo mais despesas* (multiplica-se o total de horas de serviços prestados por uma taxa de cobrança por hora, incluindo despesas diretas, tais como materiais, viagens e refeição);
- *preço fechado* (preço é definido antes dos serviços serem prestados e não são alterados independentemente do tempo ou das despesas necessárias para a execução do trabalho);
- *valor porcentual* (honorários representam um percentual sobre algum outro valor envolvido na transação, como, por exemplo, licença de utilização de um software);
- *com base no desempenho* (honorários estão vinculados aos resultados mensuráveis como, por exemplo, redução na duração dos processos e aumento das margens de lucro);
- *com base no valor oferecido* (os honorários são determinados de acordo com a percepção do cliente sobre o valor a ser gerado na prestação de determinado serviço);

- *mensalidade fixa* (os preços são decididos de acordo com o período ‘de cobertura’, durante a qual os clientes receberão um nível de serviços pré-determinado, sem pagarem quaisquer honorários adicionais);
- *remuneração em ações* (honorários são pagos em ações e o profissional trabalha em troca de opções de compra e ações, em vez de receber dinheiro)
- *híbrida* (honorários são estabelecidos a partir de uma combinação das formas anteriores de precificação).

É importante ressaltar que a melhor estratégia de estabelecimento de honorários dependerá dos objetivos da empresa e das condições de concorrência que ela enfrenta.

2.3. A administração de empresas como um negócio

Uma das características principais da teoria da administração é a sua capacidade de se renovar e de adaptar às mudanças técnicas e econômicas que estão sempre ocorrendo. As empresas possuem a necessidade de se adaptarem ao ambiente para serem competitivas e os pesquisadores da teoria da administração precisam ser capazes de analisar essas mudanças e indicar opções de caminho a serem adotados pelas organizações (Abrahamson, 1996). A teoria da administração, afinal, é o estudo dos negócios e deve explicar não o que essa ou aquela empresa está fazendo, mas o que grupos inteiros de organizações estão fazendo, e por quê (Micklethwait & Wooldridge, 1998).

Essas constantes mudanças na forma de gerir organizações acabaram criando uma nova figura dentro do ramo da administração: o guru da administração. Esses personagens, embora sejam responsáveis por gerar milhões de dólares em palestras e livros de negócios, vêm sendo muito criticados por diversos autores (Micklethwait & Wooldridge, 1998; Blecher, 1997; Nóbrega, 98), sendo acusados de não gerar idéias novas no campo da administração e de serem responsáveis pela disseminação de ‘modismos’ não fundamentados teoricamente. Por outro lado, autores como Davenport, *et al.* (2003), legitimam a importância desses gurus para o desenvolvimento das organizações e criam uma outra categoria de pessoas que influenciam diretamente nas empresas. São os ‘Praticantes de Idéias’, que representam as pessoas mais importantes no processo de importar e implementar novas idéias nas organizações. Eles são o

link entre as idéias e a ação, sendo que são os responsáveis por filtrar e escolher as idéias a serem implementadas, de acordo com as necessidades específicas de suas organizações.

Segundo Micklethwait & Wooldridge (1998), os modismos gerenciais parecem estar ficando cada vez mais inconstantes: o ciclo de vida de uma idéia caiu de uma década para um ano ou menos. Nesse sentido, o verdadeiro problema da teoria da administração é que ela está empurrando instituições e indivíduos em direções conflitantes. Esses autores argumentam, no entanto, que a teoria da administração não é, em si, contraditória, mas sim uma disciplina imatura que é impedida de crescer em parte por seu enorme sucesso financeiro.

Os parágrafos seguintes desta seção pretendem justamente analisar como são gerados os modismos gerenciais e como isso influencia à demanda por serviços de consultoria.

Segundo Micklethwait & Wooldridge (1998), a indústria da administração pode ser dividido em três pilares: as empresas de consultoria, as faculdades de administração e o filão dos gurus. Esses três pilares alimentam-se mutuamente. Enquanto as faculdades formam profissionais para atuar nas consultorias, os gurus geram idéias e teorias que serão ensinadas nas faculdades e vendidas nas consultorias. Palestras e livros são os meios de disseminar essas teorias e de atrair clientes aonde possam ser implementadas.

Donadone (2001) aponta que a marcante presença de gurus no jornalismo econômico americano na década de 80 teve influência considerável na criação de espaços de atuação e na difusão do ideário proposto pelas consultorias. A divulgação alcançada pelas formulações dos gurus surgiu como uma importante fonte de homogeneização de idéias no meio gerencial, através de um processo no qual os gerentes das organizações vislumbravam, nos pacotes gerenciais, referências para suas decisões frente à situação de incerteza criada pela crise econômica e as mudanças ambientais.

Por outro lado, a própria criação e delimitação da atuação de empresas de consultoria foi fortemente influenciada pelos gurus. Nesse sentido, a divulgação centrada em artigos de revista de renome sobre gerenciamento, na publicação de um livro que se tornaria um *best-seller* e, posteriormente, na transformação do autor em guru, possuía elementos que vinham de encontro com a crescente atuação de novos agentes, tais como professores das *business schools*, e, no setor de consultoria, por meio de consultorias especializadas e de pequeno

porte. Essas últimas visualizavam, no sucesso e na divulgação alcançada pelos seus gurus, a possibilidade de alcançar o restrito e crescente mundo das consultorias dominado pelas *Accounting Firms* e pelas empresas de estratégia. Um exemplo desse tipo de consultoria e sua relação com a imprensa de negócios é a Monitor, cujo fundador foi Michael Porter e sua atuação estava direcionada às teorias criadas por este guru (Donadone, 2001).

Abrahamson (1996) indica a existência de um processo de quatro etapas para a criação e estabelecimento de novos modismos gerenciais, sendo que esse processo é moldado por normas de racionalidade e de progresso. As etapas do processo são:

1. criação;
2. seleção;
3. processamento;
4. disseminação.

A Ilustração 11 a seguir ilustra o processo de formação de um modismo gerencial. A seta que sai da bolha direita indica que, durante a fase de criação do modismo, os formadores de opinião demonstram um senso incipiente sobre as preferências que guiam a demanda e criam diversas novas técnicas gerenciais. Durante a fase de seleção, eles apontam as técnicas que, segundo eles, irão saciar a demanda existente. A seta que sai da bolha esquerda sugere que, durante a fase de processamento, os formadores de opinião articulam uma retórica para convencer seus potenciais clientes. Durante a fase de disseminação, eles utilizam esta retórica para lançar as novas técnicas gerenciais no mercado dos modismos gerenciais.

Uma das principais críticas aos formadores de opinião, isto é, os gurus, os acadêmicos e as empresas de consultoria é que muitas das coisas que são lançadas ao mercado de modismos gerenciais não representam novas teorias e nem avanços no estado-da-arte na teoria da administração. Nóbrega (1998) cita uma pesquisa da Harvard Business Review onde pouquíssimas idéias realmente novas e livros e artigos-chave foram publicadas entre 1922 e 1997, mas ainda assim o mercado de livros de negócios não pára de crescer no mundo todo.

Ilustração 11 - O processo de formação de modismos gerenciais

Fonte: Abrahamson, 1996.

Micklethwait & Wooldridge (1998) afirmam que os gerentes das empresas-cliente são pessoas inseguras, movidas pelo medo e pela ansiedade mas, ao mesmo tempo, pela ambição. Nesse sentido, a ilusão oferecida pelos gurus de que, apesar de todas as complexidades do mundo, as respostas para os problemas são bastante simples, desde que seus conselhos sejam seguidos, representa uma rara fonte de segurança. Outro fator que estimula a contratação de consultoria e adoção das lições dos gurus é a chance de colocar o modismo em prática e ganhar grande visibilidade em toda a empresa, tornando-se um agente de mudança e não apenas coadjuvante do *status quo*, o que elevaria suas chances de obter promoção.

A predominância do medo e da ambição entre os consumidores de idéias gerenciais significa que o mercado está sempre instável e sempre aberto para novas idéias. Segundo Blecher (1997: 104), “(...) o medo de ficar para trás é que alimenta o consumo compulsivo das mais diferentes receitas da cozinha da administração. Contratar o novo guru que surgiu na esquina antes que o concorrente o faça tem sido um impulso mais forte do que a disposição das empresas de discernir pérolas de bijuterias da administração”.

Uma medida disso é o levantamento anual *Management Tools*, realizado pela Bain & Co. (Rigby, 2001; Rigby, 2003; Bain & Co., 2004), que aponta as técnicas gerenciais mais utilizadas pelas empresas em todo o mundo. Esta pesquisa é realizada nos diversos países em que a Bain & Co. possui escritórios e os dados sempre refletem o ano anterior ao da publicação. Segundo a pesquisa de 2003, em termos globais, uma empresa típica utilizava 16 ferramentas de gerenciamento, contra a utilização de 10 ferramentas na pesquisa de 2001. No Brasil, o aumento foi um pouco menor: de 13,1 em 2003 contra 10 em 2001. O Gráfico 10 indica o percentual de empresas que utilizam cada ferramenta, de acordo com os resultados da pesquisa brasileira.

Gráfico 10 - Percentual de empresas que utilizam cada ferramenta de gestão

Fonte: Bain & Co., 2004

Durante a década de 90, como consequência do crescimento e do maior destaque fornecido às empresas de consultoria e aos gurus na imprensa de negócios, estes passaram a serem mais questionados. Na medida em que casos de fracasso foram surgindo, a aplicabilidade generalizada de novas técnicas gerenciais, sem considerar especificidades próprias de cada organização, foi sendo posta em xeque. O'Shea & Madigan (1998) escreveram um livro com diversos casos de fracasso onde grandes empresas de consultoria, tais como McKinsey, BCG,

Deloitte e Bain & Co., não conseguiram alcançar seus objetivos por diversas razões que vão desde a ganância até a falta de competência para realizar os trabalhos citados.

A presente seção buscou mostrar a dinâmica da indústria do setor da administração. Enquanto os gurus geram idéias e as disseminam no mundo corporativo através de palestras e livros, as empresas de consultoria tratam de colocá-las em prática, aproveitando-se do medo e da ambição que movem os executivos nas organizações. Nesse sentido, empresas de consultoria, faculdades de administração e gurus gerenciais possuem atividades intimamente interligadas e mutuamente benéficas. Nas últimas décadas, esses três pilares cresceram vertiginosamente e, apesar do ceticismo e cinismo de parte da imprensa de negócios, a influência destas no dia-a-dia das organizações é inegável. Portanto, dado os objetivos do presente trabalho, é de grande importância entender a dinâmica da indústria do setor da administração para dar base para a análise dos determinantes da demanda por serviços de consultoria de gestão.

O próximo capítulo detalha a metodologia adotada para a realização da pesquisa de campo do presente trabalho. O Capítulo 4 apresenta os resultados e as análises dos levantamentos de dados primários realizados. Por fim, o Capítulo 5 traz as conclusões e os direcionamentos futuros de pesquisa.

3. METODOLOGIA

3.1. Caracterização da pesquisa

Segundo Andrade (1999), pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos. Existem inúmeras definições e considerações acerca do termo pesquisa científica, sendo que cada um acrescenta detalhes especificadores, mas é importante destacar que todos esses conceitos, de uma ou outra maneira, apontam para seu caráter predominantemente racional.

Existem diferentes tipos de pesquisa, sendo que estas podem ser tipificadas quanto à natureza, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos (Andrade, 1999).

Quanto à **natureza**, o presente estudo constitui-se em um trabalho científico original, dado que esta é uma pesquisa realizada pela primeira vez, com o objetivo de contribuir com novas conquistas e descobertas para a evolução do conhecimento científico (Andrade, 1999).

Quanto aos **objetivos**, o presente trabalho pode ser considerado como sendo uma pesquisa **descritiva**, dado que foi adotada uma técnica padronizada de coleta de dados, onde os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o autor interfira neles. No entanto, quando assumem uma forma mais simples, as pesquisas descritivas aproximam-se das pesquisas **exploratórias** (Andrade, 1999). Nesse sentido, pode-se afirmar que este estudo encontra-se na fronteira entre essas duas formas de se classificar pesquisas científicas de acordo com suas características, objetivos, questões de pesquisa, precisão das hipóteses desenvolvidas e método de coleta de dados (Aaker *et al.*, 2001)

Este tipo de pesquisa é utilizado quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas, como é o caso deste trabalho. Além disso, existe pouco conhecimento prévio do que se pretende conseguir, sendo, portanto, um trabalho preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa (Andrade, 1999).

Em pesquisas exploratórias, as hipóteses são vagas e pouco definidas, ou até inexistentes, podendo não haver, em alguns casos, quaisquer informações que possam sugerir uma hipótese, ainda que remota. Também pode haver hipóteses especulativas que respondam, no máximo, apenas parcialmente à questão da pesquisa.

Quanto aos **procedimentos**, esta pesquisa utilizou-se de levantamentos secundários em publicações especializadas (revistas e periódicos sobre o setor, assim como livros e artigos científicos) sobre o setor de consultoria de gestão e outros temas relevantes para dar suporte no alcance dos objetivos previamente descritos (Aaker *et al.*, 2001). Porém, grande concentração de esforços esteve voltada para a realização de pesquisas de campo, isto é, na observação de fatos tal como ocorrem na realidade (Andrade, 1999). Neste estágio foram utilizados dois grandes instrumentos de coletas de dados, sendo um de cunho quantitativo (questionário estruturado) e outro de caráter qualitativo (entrevistas individuais).

Segundo Andrade (1999), a mistura de métodos e técnicas quantitativos e qualitativos não é prejudicial para uma pesquisa, sendo importante apenas adequar as técnicas disponíveis às características da pesquisa, sempre tendo em vista que a coleta bem-feita dos dados é a parte fundamental para o seu desenvolvimento.

O instrumento de coleta dos dados quantitativos foi um questionário estruturado. Dada a especificidade dos assuntos tratados nas questões, tentou-se direcionar este questionário o máximo possível para que os respondentes pudessem, de fato, agregar valor à pesquisa. Nesse sentido, na medida do possível, foram escolhidos os executivos que possuíam o perfil desejado para responder ao questionário, isto é, executivos seniores que participam ou já participaram do processo de escolha e contratação de um serviço de consultoria. Como consequência desse grande direcionamento, a taxa de retorno aumentou significativamente, ainda mais que foram combinadas as abordagens de pré-notificação e acompanhamento por telefone, conforme apresentado por Aaker *et al.* (2001).

Para a realização das entrevistas individuais, etapa realizada após a execução e análise dos resultados da pesquisa quantitativa, foi utilizada a base das questões contidas no questionário, porém com a inclusão de algumas outras questões que permitissem uma melhor captura de opiniões, sentimentos e condutas, de forma a proporcionar informações mais profundas acerca do tema da presente pesquisa.

Maiores detalhes sobre os instrumentos de coleta de dados utilizados neste trabalho estão descritos em sub-seção posterior deste capítulo. A seguir, são descritos detalhes sobre a amostra utilizada e o racional por detrás das escolhas feitas com respeito à amostragem.

3.2. Plano de amostragem

O universo da pesquisa é referido aos executivos que já participaram de pelo menos um processo de contratação de serviços de consultoria enquanto representantes legais de empresas de capital privado (nacional ou estrangeira) com atuação no mercado brasileiro. Como há um grande número de executivos nestas condições, a pesquisa se torna possível do ponto de vista operacional. Vale ressaltar que um mesmo executivo pode ter trabalhado em diversas empresas ao longo de sua carreira e ter tido diversas experiências de contratação de consultoria nessas diferentes empresas, tornando a delimitação do universo de pesquisa extremamente difícil.

Segundo Hill & Hill (2002), em situações onde não é simples a delimitação do universo de pesquisa, a adoção de métodos de amostragem não-casual (ou não-probabilística) é mais indicada. Em amostragens deste tipo, a seleção de cada elemento depende do julgamento do pesquisador, sendo, assim, não aleatória. Portanto, não se fazendo uso de formas aleatórias de seleção, torna-se impraticável a aplicação de fórmulas estatísticas para, por exemplo, o cálculo do erro amostral (Lakatos & Marconi, 1982 e Gouvêa, 1996).

Para o presente estudo, os executivos que compõem a amostra foram selecionados a partir da experiência profissional do autor e do orientador deste trabalho para minimizar a possibilidade do questionário ser respondido por pessoas não aptas a colaborar diretamente com os objetivos do trabalho. Esta forma de se escolher a amostra configura o método da **amostragem por conveniência**, onde os casos escolhidos são os casos facilmente disponíveis, tendo como vantagens principais ser rápido, barato e fácil (Hill & Hill, 2002). Segundo Gouvêa (1996), as amostras por conveniência são adequadas no caso de pesquisa exploratória, mas não recomendáveis para pesquisas conclusivas. Para Hill & Hill (2002), a desvantagem desse tipo de amostragem é que, em rigor, os resultados e as conclusões só se aplicam à amostra, não podendo ser extrapolados com confiança para o universo. Isto por que

não há garantia de que a amostra seja razoavelmente representativa do universo (no caso do presente trabalho, isto se justifica principalmente pelo fato de que o universo não é de definição possível).

Além destes executivos mais próximos, o questionário foi enviado para outras pessoas que se encaixam no perfil buscado no presente trabalho, caracterizando a amostragem também como sendo **autogerada**. Esse tipo de amostragem caracteriza-se por situações onde, em casos de desconhecimento da população pelo pesquisador em nível de tamanho, proporção e localidades de acesso, assim que alguns são contatados, estes indicam os possíveis locais dos demais e, assim, sucessivamente. No caso da presente pesquisa, foram utilizados **multiplicadores**, que eram pessoas próximas ao autor e que possuíam, em suas respectivas redes de relacionamentos, contatos com executivos capacitados a participarem da pesquisa.

Por fim, a amostragem utilizada, além de possuir características de amostra por conveniência e autogerada, também pode ser considerada uma amostragem do tipo **intencional**, pois se acredita que os critérios para julgamento da população que viria a responder a pesquisa foram adequados. Segundo Martins (2001), nesta modalidade de amostragem, é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra de acordo com determinado critério. Neste caso, ela foi determinada a partir da experiência dos executivos na contratação de serviços de consultoria gerencial.

Portanto, a amostragem utilizada para a realização da presente pesquisa foi de conveniência pois foram utilizados pessoas próximas do autor e do orientador para a coleta de dados, sendo que estas pessoas auxiliaram apresentando novos executivos capacitados a participarem, mas foi intencional no sentido de que os contatos escolhidos possuíam uma característica em comum, que é a experiência na participação de processos de contratação de consultoria.

Como mencionado, a amostra selecionada para o presente trabalho não pode ser objeto de certos tipos de tratamento estatístico e nem pode ser considerada como representativa em relação ao universo. No entanto, Lakatos & Marconi (1982: p. 47) afirmam que, uma vez aceitas as limitações da técnica, a principal das quais é a impossibilidade de generalização dos resultados do inquérito à população, a mesma tem a sua validade, dentro de um contexto específico.

Apesar do direcionamento da amostra acima descrito, a busca de uma grande diversidade entre as experiências vividas pelos respondentes sempre foi prioridade na seleção da amostra (principalmente no que tange à parte qualitativa do levantamento de dados). Desta forma, o ponto de partida para a composição da amostra são os executivos reconhecidamente aptos a adicionarem valor à pesquisa ao responder o questionário e/ ou a serem entrevistados.

Os instrumentos de coleta de dados estão detalhados na sub-seção a seguir, ao passo que as análises dos resultados obtidos estão descritas no Capítulo 4.

3.3. Passos e instrumentos para a coleta de dados

3.3.1. Passos para a coleta de dados

Como já foi dito anteriormente, esta pesquisa utilizou-se de levantamentos secundários para a obtenção de informações relevantes para o presente estudo. Para este fim, foram revisadas publicações acadêmicas, da IBCO (Instituto Brasileiro de Consultoria Organizacional), da Kennedy Information (instituição norte-americana especializada no setor de consultoria de gestão), os websites institucionais das maiores empresas do setor e outras revistas e periódicos com informações específicas sobre as empresas em análise e sobre as teorias relacionadas ao problema de pesquisa.

Adicionalmente à coleta das informações disponíveis em fontes secundárias, fontes primárias (questionário estruturado e entrevistas individuais) de dados também foram buscadas para se obter as informações relevantes para o alcance dos objetivos do presente trabalho. Nesse sentido, executivos foram convidados a responder a um questionário, a partir de uma combinação com contato telefônico, para se fazer uma apresentação da pesquisa e acompanhamento (*follow-up*), especialmente em situações onde o retorno dos questionários encontrava-se em níveis abaixo do esperado. Acompanhando o questionário, também foi encaminhado aos respondentes um e-mail, assinado pelo autor e pelo orientador do trabalho, explicando os objetivos do trabalho.

O questionário, que se encontra no Apêndice A, era composto por um roteiro estruturado, com questões que permitam identificar a porcentagem de empresas que contratam os serviços de consultoria, assim como as circunstâncias em que essa contratação é realizada e quais os motivadores que induzem a esta contratação.

Foi realizado um pré-teste do questionário com uma amostra intencional de 24 executivos, que responderam ao questionário numa aula do MBA de Marketing de Serviços da FIA-USP, em maio de 2004. O principal objetivo deste pré-teste era validar o conteúdo e a clareza na forma de estruturação das questões. Estes respondentes foram supervisionados durante o preenchimento das questões e apresentaram poucas dúvidas quanto a conteúdo e estrutura do questionário, o que indica um bom nível de clareza das questões. No entanto, pequenas alterações de conteúdo foram feitas desde a realização do pré-teste, tanto pelos próprios resultados deste, que apontaram algumas oportunidades de melhoria, quanto pelo próprio amadurecimento da pesquisa, devido a uma mais profunda revisão bibliográfica.

Para a coleta final de dados, como mencionado, os questionários foram enviados para executivos capacitados a responder sobre os critérios de decisão relevantes da contratação de uma empresa de consultoria de gestão e que estavam dispostos a participar da pesquisa. É importante ressaltar que a atividade atual do respondente não foi, necessariamente, a motivação que levou este a ser escolhido para compor a amostra da presente pesquisa, mas sim, o fato deste executivo ter tido alguma experiência em contratação de consultorias ao longo de sua carreira.

O primeiro contato com os executivos que compõem a amostra foi feito via telefone e neste momento foram explicados os objetivos e a importância do trabalho, visando garantir a participação de um número máximo de executivos. Em situações onde o executivo não foi localizado via telefone, foi encaminhado um e-mail com um breve explicativo sobre a pesquisa e porque tal executivo havia sido selecionado a participar. Para estimular a participação dos executivos, foi oferecida uma cópia da versão final da presente pesquisa, dado que, como foi descrito na parte introdutória deste trabalho, o autor acredita na importância deste tanto para acadêmicos e consultores, como também para empresas que contratam os serviços de consultoria.

Neste primeiro contato, três opções na forma de responder o questionário foram oferecidas aos executivos:

- questionário enviado por correio ao executivo;
- questionário enviado via e-mail ao executivo, em um arquivo eletrônico em anexo;
- questionário disponibilizado em um website na Internet, sendo enviado um e-mail ao executivo com o *link* para esta página.

Como será descrito no próximo capítulo deste trabalho, a grande maioria dos respondentes optou pela alternativa de responder ao questionário diretamente na Internet, sendo que o acesso ao *website* onde estava hospedada a pesquisa foi disponibilizado através de um *link* enviado por e-mail aos respondentes. Nenhum dos respondentes optou por receber uma carta por correio para responder ao questionário. Os questionários respondidos foram centralizados e tabulados, viabilizando analisar as informações coletadas, combinadas às informações levantadas com os dados secundários, conforme detalhado no Capítulo 4.

Após a análise dos dados coletados via questionário, foram escolhidos alguns executivos para participarem da etapa de entrevistas individuais. Dado o pequeno número de entrevistas que era possível realizar, tentou-se buscar uma amostra bem diversa em termos de setor de atuação da empresa em que o executivo atuava quando teve a experiência de contratação de consultoria, o cargo que ocupava e a área que trabalhava no momento da experiência que estava se referindo.

3.3.2. Instrumentos para a coleta de dados primários

Como mencionado, foram utilizados dois instrumentos para a coleta de dados primários: questionário estruturado e entrevistas individuais. A seguir cada um desses instrumentos serão detalhados.

3.3.2.1. Questionário

O questionário aplicado junto aos executivos tem o objetivo de abordar a percepção das empresas-cliente quanto às circunstâncias e as motivações em que as consultorias são contratadas, quais são os fatores que induzem à contratação desses serviços e quais são os fatores que diferenciam as consultorias umas das outras.

Segundo Lakatos & Marconi (1982), o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador. Junto ao questionário, o pesquisador deve enviar uma carta ou uma nota explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, no sentido de despertar o interesse do respondente, para que este preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

A elaboração de um questionário requer a observância de normas precisas, a fim de aumentar a sua eficácia e validade (Lakatos & Marconi, 1982). Essa construção envolve cinco passos, conforme indicado por Mattar (1993):

1. determinação dos dados a coletar;
2. determinação do instrumento segundo o método de administração;
3. redação do rascunho:
 - a. conteúdo das questões;
 - b. redação das questões;
 - c. forma de obtenção da resposta;
 - d. seqüência das questões;
 - e. especificações do uso;
4. revisão e pré-teste;
5. redação final do questionário.

O conteúdo dos dados coletados pelo questionário foi definido de forma precisa no primeiro capítulo deste trabalho, que trata do problema de pesquisa, objetivos do trabalho e parâmetros de pesquisa.

Quanto à determinação do instrumento segundo o método de administração e a forma de aplicação, a forma mais indicada para a presente pesquisa é o Método da Comunicação, que consiste no questionamento, verbal ou escrito, dos respondentes, para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração, verbal ou escrita, do próprio (Mattar, 1993).

Quanto à forma de aplicação, foram oferecidas três formas de preenchimento do questionário, como descrito anteriormente, e, quanto ao grau de estruturação e disfarce, foi utilizado um instrumento estruturado e não disfarçado, apropriado para levantamentos amostrais e estudos de campo. Neste instrumento, comumente denominado questionário, as perguntas são apresentadas com as mesmas palavras e na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes, de forma a ter certeza que todos responderam exatamente às mesmas perguntas. Portanto, independentemente da opção que o executivo fez para responder ao questionário, este era exatamente igual (mesmas palavras, ordem e conteúdo das perguntas, etc.) (Hill & Hill, 2002)

Quanto à redação do questionário, foram tomadas uma série de decisões quanto ao conteúdo das perguntas, redação das questões, seqüência das perguntas no instrumento. Também foram estabelecidas as especificações de uso do questionário. Optou-se pela utilização de questões fechadas e questões combinadas. Nestas últimas, o respondente tem de assinalar alguns dos itens previamente listados, sendo que ainda existe a possibilidade de indicar opções não listadas. O Quadro 6 explicita as vantagens e as desvantagens das perguntas abertas e fechadas.

Quadro 6 - Vantagens e desvantagens das perguntas abertas e fechadas

Tipo de Pergunta	Vantagens	Desvantagens
Perguntas Abertas	<ul style="list-style-type: none"> • Podem dar mais informação • Muitas vezes dão informação 'rica' e detalhada • Por vezes dão informação inesperada 	<ul style="list-style-type: none"> • Muitas vezes as respostas têm de ser interpretadas • É preciso muito tempo para codificar as respostas • As respostas são mais difíceis de serem analisadas de maneira estatisticamente sofisticada e a análise requer muito tempo
Perguntas Fechadas	<ul style="list-style-type: none"> • É fácil aplicar análises estatísticas para analisar as respostas • Muitas vezes é possível analisar os dados de maneira sofisticada 	<ul style="list-style-type: none"> • Por vezes a informação das respostas é pouco 'rica' • Por vezes as respostas conduzem a conclusões simples demais

Fonte: Hill & Hill, 2002.

Algumas das questões do questionário possuem escalas ordinais de medida, no intuito de se mensurar o grau de importância dado pelos respondentes a algumas das variáveis da pesquisa. Segundo Hill & Hill (2002), estas escalas também podem ser chamadas de **escalas de avaliação**.

As maiores **vantagens** da utilização de instrumentos estruturados não disfarçados estão na simplicidade de sua aplicação e na facilidade que proporciona para a tabulação, análise e interpretação. Segundo Lakatos & Marconi (1982), quando o instrumento é bem construído e devidamente testado, os respondentes não apresentam dificuldades em respondê-lo, e poucas orientações são suficientes para instruí-los sobre como devem proceder para respondê-lo. Por outro lado, como as opções de respostas são extremamente padronizadas, o instrumento todo pode ser codificado, facilitando o processamento dos dados. Outras vantagens que podem ser destacadas (Lakatos & Marconi, 1982: 75):

- economiza tempo e obtém grande número de dados;
- atinge maior número de pessoas simultaneamente;
- há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato;
- há menos riscos de distorção, pela não influência do pesquisador;
- entre outros.

As **desvantagens**, ou limitações, deste método são: há uma dependência da boa vontade dos respondentes, de o respondente dispor ou lembrar do dado solicitado, dependência da sinceridade dos respondentes e o fato de que o instrumento de coleta ou a forma de coleta podem influenciar as respostas. Há também uma limitação da informação obtida, pois este tipo de instrumento é muito bom para obter os fatos, mas inadequado para obter as explicações dos fatos. Outras desvantagens que podem ser destacadas (Lakatos & Marconi, 1982: 75):

- porcentagem baixa de retorno com respostas aproveitáveis;
- dificuldade de compreensão por parte dos respondentes pode induzir a uma uniformidade apenas aparente;
- desconhecimento das circunstâncias em que o questionário foi preenchido;
- impossibilidade de ajudar o respondente em questões mal compreendidas;

- entre outros.

De modo geral, dado o que foi analisado nesta sub-seção, o questionário mostra-se uma forma de coleta de dados adequada ao tipo de pesquisa adotado no presente trabalho.

3.3.2.2. Entrevistas individuais

A técnica de documentação direta por meio de entrevistas individuais foi adotada para o presente trabalho para aprofundar o conhecimento das respostas obtidas com a aplicação do questionário. Vale ressaltar que o presente trabalho é exploratório e não tem como objetivo generalizar suas conclusões. Segundo Andrade (1999), embora a entrevista não seja a técnica mais fácil de ser aplicada, talvez seja a mais eficiente para a obtenção das informações, conhecimento e opiniões sobre um assunto. Nesse sentido, foi selecionada, a partir do conjunto de executivos que responderam a parte quantitativa do estudo, uma amostra que, apesar de pequena, fosse bastante diversa em termos de setor de atuação da empresa que o executivo trabalhava quando teve sua experiência (a experiência relatada no questionário) de contratação de consultoria, tipo de consultoria contratada e cargo/ área do executivo.

Segundo Gouvêa (1996), a amostra de uma pesquisa qualitativa possui as seguintes características:

- a amostra é representativa na medida em que fornece informações relevantes, isto é, na medida da validade dos dados;
- são amostras pequenas, sem pretender representar a população, nem generalizar os resultados ou testar hipóteses;
- trabalha-se com amostras intencionais (selecionadas), contemplando os segmentos de interesse da população.

No caso do presente trabalho, embora o caráter exploratório predomine em toda a pesquisa, as entrevistas possuem mais um caráter de aprofundar e comprovar os conhecimentos obtidos a partir da aplicação do questionário quantitativo. Nesses casos, quando o objetivo é mais específico, Gouvêa (1996) recomenda um grau maior de formalização, com roteiro de entrevista pré-estabelecido e com as seguintes responsabilidades atribuídas ao entrevistador:

- garantir que todos os aspectos tenham sido levantados;
- garantir suficiência de dados para gerarem informações relevantes;
- garantir interação entre participantes.

Segundo tipologia apresentada por Lakatos & Marconi (1982), o tipo de entrevista adotado no presente trabalho é o de **entrevista padronizada ou estruturada**. Segundo os autores, essa técnica consiste em fazer uma série de perguntas ao informante, segundo um roteiro pré-estabelecido. Esse roteiro pode ser um formulário que será aplicado da mesma forma a todos os informantes, para que se obtenham respostas às mesmas perguntas. O teor e a ordem das perguntas não devem ser alterados, a fim de que se possam comparar as diferenças entre as respostas dos vários informantes, o que não seria possível se as perguntas fossem modificadas ou sua ordem alterada.

Gouvêa (1996) adota o nome de **entrevista semi-diretiva** para este tipo de técnica mais formalizada, onde o objetivo é se aprofundar o conhecimento sobre determinado assunto. Para este autor, esta técnica é extremamente eficiente em situações onde o número de informações é grande e é necessária a adequação a abordagens de segmentos difíceis (executivos, pessoas de classe alta, profissionais entrevistados no local de trabalho, etc.).

A adoção de uma técnica qualitativa de coleta de dados, segundo Gouvêa (1996), é importante, pois permite a captura de conhecimentos das opiniões, percepções e atitudes. Assim, uma entrevista presencial permite ao entrevistador captar os fatores que influenciam ou que determinam opiniões, sentimento e condutas, pois fornece maior liberdade de abordagem de assuntos delicados, inibidores ou confidenciais. A autora também ressalta que a entrevista individual é um instrumento de pesquisa válido apenas quando mede o que se propõe a medir e é passível de repetir a mesma medida em diferentes ocasiões. Para que seus resultados sejam confiáveis, deve-se estabelecer os limites a que podem chegar as conclusões. A sua proposta consiste em indicar caminhos, descobrir significados, captar percepções, atitudes e motivações. Como mencionado, a amostra é pequena e intencional, o que não permite generalizações, porém, ainda assim, é possível que regularidades aceitas para determinado segmento da população sejam identificados (Gouvêa, 1996).

3.3.3. As variáveis dos instrumentos de coleta de dados primários

Esta seção tem como objetivo apresentar as variáveis que constituem o questionário quantitativo e o roteiro da entrevista qualitativa. Foram mescladas variáveis quantitativas e qualitativas, de modo a atender aos objetivos do presente trabalho.

Como mencionado anteriormente, para o **questionário** foram elaboradas 10 (dez) questões, sendo 8 (oito) questões fechadas e 2 (duas) com a opção de incluir novas respostas (*open-ended*), cujos conteúdos estão indicadas abaixo, com a descrição das variáveis dos três blocos que compõem o questionário. O primeiro bloco diz respeito ao executivo e sua respectiva experiência como contratante de consultoria enquanto pessoa jurídica. O segundo bloco busca analisar os fatores internos e externos que induzem à contratação de serviços de consultoria de gestão. Por fim, o terceiro bloco busca capturar a percepção (grau de satisfação) das empresas-cliente sobre os serviços de consultoria e quais são as melhores empresas para se contratar (segundo as respostas obtidas).

O executivo e sua experiência como contratante

Foi solicitado que os respondentes fornecessem algumas informações referentes às suas respectivas experiências na contratação de serviços de consultoria, para que, em conjunto com as informações prévias que se possuíam a respeito deles, pudesse se garantir que o conteúdo proveniente da coleta de dados primários fosse fornecido por pessoas adequadas. As informações solicitadas aos respondentes foram:

- nome do respondente;
- empresa em trabalhava no momento em que teve a experiência de contratação de consultoria¹⁰;
- origem do controle de capital da empresa;
- propensão de contratação futura de novos serviços de consultoria.

¹⁰ Considerando que é perfeitamente possível que um executivo tenha tido a oportunidade de contratar serviços de consultoria de gestão em diferentes épocas e representando diferentes empresas, foi solicitado que uma experiência marcante fosse escolhida e que todas as respostas estivessem baseadas nesta experiência especificamente.

CrITÉRIOS de deciso relevantes na geração da demanda por servios de consultoria e na escolha da empresa a prestar tais servios

Neste bloco do questionário, foram listados os principais pontos que aparecem na literatura exposta no Capítulo 2 do presente trabalho (referencial teórico), para que fossem medidas suas respectivas importâncias para os executivos de empresas que atuam no mercado brasileiro.

Foram utilizadas perguntas com escalas de avaliação para que os respondentes atribuíssem graus de importância para cada uma delas. Optou-se pela utilização de cinco escalas que variavam de ‘1-Extremamente importante’ a ‘5-Nada importante’. Os fatores internos e externos listados foram:

- sempre há consultorias com projetos na empresa;
- sempre que existam necessidades que envolvam conhecimentos não existentes internamente;
- apenas em situações onde a defasagem de conhecimento  muito grande e não pode ser revertida no curto prazo;
- apenas quando não existem recursos internos suficientes para cumprir determinada tarefa em tempo pré-estabelecido;
- por exigência da matriz ou da alta administração da empresa;
- por necessidade de respaldo e segurança nos pareceres e nas tomadas de deciso;
- para ajustar alguma deficiência com a qual a empresa se depara em sua situação atual;
- para ajudar na busca de objetivos pré-definidos pela empresa;
- para recorrer a uma voz imparcial para legitimar a tomada de decises;
- para acompanhar tendências de mercado;
- para manter-se em p de igualdade com os concorrentes.

Nesta parte do questionário também foi acrescentada a questo relacionada aos modismos gerenciais e  maneira em que novas técnicas gerenciais eram adotadas nas empresas.

Por fim, com o objetivo de explorar tendências e aspectos relevantes para a capacitação de uma empresa de consultoria que deseje ser bem-sucedida no mercado local, foram listados

alguns dos principais tipos de serviços oferecidos pelas consultorias de gestão para que os respondentes atribuísem graus de importância da mesma maneira como mencionado anteriormente. Os serviços listados foram:

- soluções de TI, ERPs e pacotes de softwares;
- definição, formulação e implementação de estratégias;
- diagnóstico da situação atual;
- reengenharia, *downsizing* e mudanças de processos;
- mudanças na cultura corporativa (*Change Management*);
- controle de qualidade e *Total Quality Management* – TQM;
- busca por excelência operacional (*Supply Chain Management*).

CrITÉRIOS de decisão, percepção dos serviços e as melhores empresas de consultoria

Neste bloco final, foi solicitado que os respondentes indicassem quais eram os critrios mais importantes na escolha da consultoria que viria a prestar servios para suas respectivas empresas, assim como uma percepo geral com relao aos servios de consultoria e sobre as empresas desse ramo que passam mais segurana e confiabilidade. Na primeira e na ltima questo desse bloco, foram solicitadas que cinco respostas fossem escolhidas, sendo que o respondente tinha a opo ‘Outros’, onde estava liberada a incluso de qualquer alternativa no-previamente listada, mas que fora importante nas respectivas experincias relatadas. Assim, as variveis deste bloco so:

- critrios mais importantes na escolha da empresa de consultoria;
- grau de satisfao com o nvel dos servios de consultoria;
- consultorias que passam mais segurana e confiabilidade.

Para as **entrevistas individuais**, foi elaborado um roteiro tambm dividido em trs partes. A primeira parte diz respeito a um entendimento inicial acerca da funo do entrevistado no contexto da contratao de servios de consultoria explicitada no preenchimento anterior do questionrio quantitativo. Para tanto foi perguntado:

- cargo e rea da empresa em que o entrevistado trabalhava no momento da participao no processo de contratao de consultoria.

Na segunda parte do bloco, foi solicitado que o respondente fizesse uma contextualização, descrevendo a situação e todos os fatores que influenciaram escolhas ao longo do processo de contratação. Nessa parte foram solicitadas as seguintes informações ao entrevistado:

- empresa de consultoria contratada;
- objetivos do projeto;
- tipo de serviço contratado;
- duração do projeto;
- escopo do projeto;
- áreas envolvidas;
- resultados esperados no momento da contratação;
- resultados obtidos ao final do projeto;
- circunstâncias e motivações que levaram à contratação (o entrevistado era livre para falar independentemente do que fora respondido no questionário);
- influências da conjuntura econômica e de outros aspectos macroeconômicos na decisão de contratação;
- critérios de decisão que induziram à escolha da empresa efetivamente contratada (o entrevistado era livre para falar independentemente do que fora respondido no questionário);
- opinião do entrevistado sobre modismos gerenciais;
- nível de satisfação com serviços prestados.

Por fim, foi levado o questionário preenchido com as respostas dadas pelo entrevistado para que fosse realizado um detalhamento com maior profundidade de cada uma das respostas fornecidas. Nessa parte, portanto, foram mantidas todas as variáveis do questionário, porém, foi aberta a possibilidade de inclusão de outros itens que o entrevistado julgasse relevante, mas que não estava contemplado nas opções do questionário.

O próximo capítulo apresenta as análises e achados do estudo, enquanto que o Capítulo 5 traz as conclusões e os direcionamentos futuros.

4. ANÁLISES DAS INFORMAÇÕES E CONSTATAÇÕES DO ESTUDO

Este capítulo apresenta as análises realizadas a partir dos dados primários coletados junto aos executivos pesquisados, através de questionário e entrevistas individuais. As análises visam estruturar as informações e achados do estudo de forma a responder aos parâmetros de pesquisa, atendendo aos objetivos do estudo, conforme exposto no primeiro capítulo do presente documento.

4.1. Análises dos dados coletados na aplicação do questionário

Ao tipo de questionário que foi utilizado não se aplicam análises de inferência estatística, tais como teste de hipóteses e análises de regressão múltiplas. Nesse sentido, foram realizados testes não-paramétricos após a análise dos dados e obtenção dos resultados, que são particularmente úteis para decisões sobre dados oriundos de pesquisas da área de ciências humanas, não havendo, portanto, a necessidade da admissão de hipóteses sobre distribuições de probabilidade da população da qual tenham sido extraídas amostras para análise (Martins, 2001). Neste tipo de pesquisa também não é necessário fazer suposições quanto ao modelo de distribuição de probabilidade da população, dado que o tipo de amostragem é intencional e, conforme explicitado no capítulo anterior, não se conhece o tamanho do universo que possui as características necessárias para ter participado desta pesquisa.

A análise dos dados coletados na aplicação do questionário quantitativo exposta a seguir está dividida em três seções, assim como apresentado anteriormente na divisão das variáveis existentes. Durante a tabulação dos resultados foram realizados dois tipos de análises, sendo que ambos foram baseados na estatística descritiva. Segundo Bussab & Morettin (1987), uma análise descritiva dos dados se limita a calcular algumas medidas de posição e variabilidade, como a média e o desvio padrão, por exemplo. Sendo assim, as duas análises realizadas foram: i) análises unidimensionais, onde os resultados de cada questão foram tabulados separadamente; e ii) análises bidimensionais, onde foram analisadas as interdependências entre as variáveis.

Na análise bidimensional realizada se buscou observar quantos executivos, que responderam uma determinada variável, também responderam uma outra opção em diferente questão. Este

tipo de análise visa identificar padrões de comportamento dentro da amostra em análise, através da compreensão da distribuição conjunta de duas variáveis (Bussab & Morettin, 1987). Porém, é importante ressaltar que os resultados obtidos representam apenas indícios de que tais padrões realmente traduzam a realidade de comportamento dos executivos de forma geral na contratação de consultoria. Esta análise foi feita de forma bilateral, pois permite diferente leitura do grau de dependência entre as variáveis, isto é, permite melhor previsão de uma variável quando se conhece o comportamento da outra. Todos os cruzamentos realizados encontram-se no Apêndice D deste trabalho. Nem todos os cruzamentos possíveis foram realizados, pois alguns deles não trariam resultados que fizessem sentido para os objetivos do presente estudo.

A seguir serão apresentados os principais resultados obtidos com a coleta dos dados primários via aplicação de questionário quantitativo.

4.1.1. Análises do perfil e da postura dos executivos participantes do estudo perante os serviços de consultoria de gestão

Foram selecionados 321 executivos para compor a amostra. Desse total, 102 não foram localizados durante o período em que a pesquisa foi realizada e 115 respostas foram obtidas, o que representa uma taxa de resposta de 52,5% das pessoas contatadas e 36% da amostra selecionada. Das 115 respostas obtidas, apenas 93 foram consideradas válidas e 22 foram descartadas. Assim, obteve-se uma taxa de retorno de 42,5% de respostas válidas dentre os executivos contatados.

O descarte foi motivado por serem respostas provenientes de empresas que não faziam parte do escopo desta pesquisa (estudo limitado à análise dos critérios de decisão relevantes para a contratação de serviços de consultoria em empresas privadas, conforme descrito no Capítulo 1, fazendo-se necessário o descarte de respostas de empresas públicas, ONGs e consultorias) ou porque a resposta não pode ser identificada (sem nome do executivo, cargo ou empresa), A Tabela 3 abaixo expõe um resumo dos resultados obtidos com a aplicação do questionário quantitativo.

Tabela 3 – Resultados obtidos na aplicação do questionário

Status	Qtde.	% / Total da Amostra
Não vai responder	24	7%
Não localizado	102	32%
Aguardando resposta	80	25%
Finalizado	115	36%
Total	321	100%

O status ‘Não vai responder’ aplica-se àqueles executivos contatados e que afirmaram não possuir experiência na contratação de serviços de consultoria. ‘Não localizado’ significa que foi tentado um contato com os executivos, mas estes não foram localizados (telefone errado e/ou e-mail voltou). O status ‘Aguardando resposta’ significa que o executivo foi contatado e o questionário encaminhado, mas, no entanto, este não foi respondido até a data de término da pesquisa. Por fim, ‘Finalizado’ representa o total de respostas obtidas.

A Tabela 4 explicita os motivos de descarte das 22 respostas que foram obtidas, mas desconsideradas das análises. No intuito de evitar mal-entendidos, daqui para frente, quando houver referência ao total de respostas, esta referência diz respeito às 93 respostas válidas. Apesar de serem pequenas as amostras de respostas de ONGs e empresas públicas, ficou evidente que a exclusão dessas respostas era necessária, dada que a lógica de contratação mostrou-se significativamente diferente. Como será mais bem detalhado em seção posterior de direcionamentos futuros de pesquisa, existe uma boa oportunidade de se realizar pesquisas que visem entender quais são os critérios de decisão relevantes na contratação de serviços de consultoria em empresas públicas brasileiras. O total de respostas descartadas representa 19% do total de respostas obtidas.

Tabela 4 – Respostas descartadas da análise

Motivo de descarte	Qtde.	% / Total de descartadas
ONG	4	18%
Pública	6	27%
Consultoria	4	18%
Sem Identificação	8	36%
Total	22	100%

Para reduzir o risco de se obter respostas viesadas provindas de profissionais de um só setor, a identificação do ramo de atuação das empresas dos respondentes foi solicitada. A Tabela 5 demonstra a grande gama de setores aos quais as empresas da amostra pertencem, podendo-se salientar a maior presença de setores como o de serviços (26%), manufatura (17%) e serviços financeiros (14%). Tal agrupamento de setores foi baseado no conceito de ‘indústria’ utilizado

pelas empresas de consultoria de gestão para se estruturar internamente e classificar seus clientes.

Tabela 5 – Respostas do questionário por indústria¹¹

Indústria	Qtde.	% / Total
Serviços	24	26%
Manufatura	16	17%
Serviços Financeiros	13	14%
Tecnologia	11	12%
<i>Telecom</i>	9	10%
<i>Utilities</i>	7	8%
Farmacêutica	5	5%
Varejo	3	3%
<i>Agribusiness</i>	3	3%
Comunicação & Mídia	2	2%
Total	93	100%

Uma das grandes vantagens da amostra selecionada era que os executivos que a compunham, de modo geral, ocupavam cargos estratégicos dentro de suas empresas no momento de suas experiências como contratantes de consultoria. Este fato fornece bastante segurança e aumenta a confiabilidade dos resultados obtidos, pois se tratam de pessoas altamente qualificadas para responder ao questionário em questão. O Gráfico 11 indica que 59% das respostas obtidas foram provenientes de executivos com status que variavam de diretor a proprietário de empresas-cliente.

Gráfico 11 - Perfil dos executivos que responderam à pesquisa

¹¹ Para os fins do presente trabalho, o termo 'indústria' representa o setor de atividade da empresa onde o respondente trabalhava quando teve sua experiência como contratante de consultoria.

Outra separação realizada foi com relação à origem do capital da empresa em que o executivo trabalhava. O Gráfico 12 indica que 56% das experiências relatadas na amostra ocorreram em empresas de capital estrangeiro e o restante (44%) em empresas de capital nacional. Através da análise bidimensional foi possível identificar que todas as empresas das indústrias de Varejo, Farmacêutica e Comunicação & Mídia são de capital estrangeiro. Para as indústrias com maior número de respostas (Serviços, Manufatura, Serviços Financeiros e Tecnologia), houve um equilíbrio entre empresas nacionais e de capital estrangeiro.

Gráfico 12 – Categoria da empresa à qual o participante se referiu em suas respostas

A divisão entre empresas nacionais e de capital estrangeiro é particularmente importante para verificar diversos aspectos com relação à utilização de serviços de consultoria. Neste sentido verificou-se que existe uma maior utilização e/ou propensão em contratar novamente serviços de consultoria em empresas de capital estrangeiro (96%), muito embora este mesmo indicador também seja elevado para as empresas de capital nacional (82%).

Para a amostra como um todo, conforme apresentando no Gráfico 13, 92% das respostas indicaram que as empresas da amostra contrataram consultoria no período recente, sendo que 67% do total pretendem contratar novamente no futuro. Esta elevada propensão reflete o grau de satisfação dos executivos pesquisados com estes serviços.

Das dezesseis respostas provenientes de empresas de Manufatura que responderam à pesquisa, 100% contrataram consultoria recentemente e 82% delas afirmam que pretendem contratar novamente. O mesmo ocorre para Serviços Financeiros, Telecomunicações;

Utilities, Farmacêutica, Varejo e Comunicação & Mídia, sendo que as propensões de contratar novamente são respectivamente 62%, 78%, 86%, 80%, 33% e 50%.

Gráfico 13 – Pretensão de contratar serviços de consultoria no futuro

Na análise bidimensional realizada, para as questões que envolviam graus de importância, foram consideradas apenas aquelas respostas abaixo da média total, isto é, aquelas respostas cujo grau de importância atribuído era maior do que o verificado na média geral. Assim, dentre as 66 respostas observadas que estiveram abaixo da média para a variável ‘Sempre que existam necessidades que envolvam conhecimentos não existentes internamente’ na Questão 5 do questionário, 71% dessas observações afirmam que pretendem contratar consultoria novamente.

Outro aspecto que parece afetar a propensão de contratar serviços de consultoria diz respeito ao fato dessas empresas possuírem conhecimentos pouco disponíveis no mercado. Assim, 72% das 53 respostas que deram maior importância à variável ‘Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado’ foram de executivos que afirmam pretender contratar consultoria novamente.

Apenas aqueles executivos que não contrataram consultoria recentemente responderam à pergunta cujas respostas estão sumarizadas na Tabela 6. Este pequeno sub-conjunto, composto por sete executivos, indicou que o fator mais importante para a não-utilização de

consultores é a preferência pela geração de conhecimentos internamente. Por outro lado, a escassez de recursos foi apontada como sendo o fator menos importante para justificar a não-contratação desses serviços.

Vale ressaltar que, nas perguntas aonde era solicitado que fossem atribuídos graus de importância para cada variável, a escala variava de 1 a 5, sendo que:

1. 'extremamente importante';
2. 'muito importante';
3. 'importante';
4. 'pouco importante';
5. 'sem importância'.

Tabela 6 – Motivos da não-contratação de serviços de consultoria

	Grau de Importância					Média	Desvio Padrão	n
	1	2	3	4	5			
Escassez de recursos para tal finalidade	0%	14%	29%	43%	14%	3,57	0,98	7
Casos de fracassos anteriores desses serviços	0%	43%	29%	29%	0%	2,86	0,79	7
Preferência pela geração de conhecimentos internamente	29%	0%	57%	14%	0%	2,57	0,74	7
Falta de conhecimento de empresas com competências que possam ajudar a solucionar os problemas	14%	0%	14%	57%	14%	3,57	1,00	7
A necessidade que determinaria a contratação da consultoria não foi considerada prioridade pela empresa no momento	29%	0%	43%	29%	0%	2,71	0,79	7

Apenas 1%, isto é, um executivo alegou não possuir conhecimentos suficientes para responder se a empresa, que ele trabalhava quando teve sua experiência como contratante de consultoria, contratou recentemente ou pretende contratar novamente no futuro próximo estes serviços. Este fato indicia que a maioria dos executivos deve ter respondido em nome da empresa em que trabalham atualmente ou trabalharam recentemente, o que torna as respostas obtidas ainda mais válidas, pois, assim, acredita-se que as experiências relatadas nesta pesquisa de fato retratam tendências de mercado com relação à contratação de serviços de consultoria. No entanto, vale destacar que, embora possam existir bons indícios com relação à amostra e aos resultados obtidos, devido a todas as limitações expostas anteriormente com relação à amostragem utilizada, é preferível que seja enfatizado que todo e qualquer resultado obtido neste trabalho é válido apenas para o contexto do mesmo.

4.1.2. Análises das características da contratação dos serviços de consultoria de gestão

As análises sobre as características da contratação dos serviços de consultoria de gestão representam as bases essenciais para o alcance dos objetivos do presente trabalho. Nesta seção, estão apresentadas, quais são os principais critérios de decisão endógenos (motivações) e os fatores exógenos (circunstâncias) que induzem à contratação de serviços de consultoria de gestão, assim como as principais tarefas que um consultor deve fazer na empresa-cliente.

A Tabela 7 indica que os critérios de decisão da demanda mais importantes para a utilização dos serviços de consultoria de gestão estão relacionados ao fato das empresas de consultoria serem empresas de conhecimento. Neste sentido, fica claro que o principal motivador ao uso de consultoria é para adquirir conhecimentos não existentes internamente e para acelerar o processo de aquisição de conhecimentos através da contratação de recursos capacitados. Esta resposta condiz com o exposto durante a revisão bibliográfica e apontada por Greiner & Meztger (1983, p.8 apud Saxton, 1995), de que os consultores possuem habilidades e qualificações especiais que complementam o papel executado pelos executivos das empresas-cliente.

Outros critérios apontados como sendo muito importantes na decisão de se recorrer a consultores externos são a necessidade de eliminar deficiências e a utilização de recursos externos em circunstâncias aonde existe uma demanda temporária por mão-de-obra qualificada para resolução de determinado problema. Por outro lado, os executivos que responderam à pesquisa acham que é pouco importante a presença constante de consultores em seus estabelecimentos, o que reflete uma postura relativamente reativa dos contratantes. Outros fatores exógenos são apontados como sendo critérios de menor importância na opção por se contratar consultores externos, tais como acompanhar tendências de mercado e manter-se em pé de igualdade com os concorrentes.

Tabela 7 – Circunstâncias e motivações que levam as empresas a contratarem consultoria

	Grau de Importância					Média	Desvio Padrão	n
	1	2	3	4	5			
Sempre há consultorias com projetos na empresa	2%	12%	22%	33%	31%	3,78	1,20	91
Sempre que existam necessidades que envolvam conhecimentos não existentes internamente	24%	47%	24%	5%	0%	2,11	0,86	92
Apenas em situações onde a defasagem de conhecimento é muito grande e não pode ser revertida no curto prazo	19%	47%	24%	8%	2%	2,27	0,98	91
Apenas quando não existem recursos internos suficientes para cumprir determinada tarefa em tempo pré-estabelecido	14%	29%	38%	18%	1%	2,63	1,04	91
Por exigência da matriz ou da alta administração da empresa	11%	15%	25%	28%	21%	3,34	1,42	89
Por necessidade de respaldo e segurança nos pareceres e nas tomadas de decisão	12%	26%	36%	18%	9%	2,86	1,22	90
Para ajustar alguma deficiência com a qual a empresa se depara em sua situação atual	7%	41%	41%	9%	2%	2,59	0,94	90
Para ajudar na busca de objetivos pré-definidos pela empresa	6%	22%	51%	17%	4%	2,92	1,06	89
Para recorrer a uma voz imparcial para legitimar a tomada de decisões	9%	12%	43%	25%	11%	3,18	1,16	91
Para acompanhar tendências de mercado	3%	14%	36%	28%	19%	3,44	1,21	90
Para manter-se em pé de igualdade com os concorrentes	6%	14%	24%	33%	22%	3,52	1,30	90

A análise bidimensional indica que empresas de *Telecom* dão maior importância para a utilização de consultorias em situações onde não existem recursos internos suficientes (média de 1,56 contra uma média geral de 2,64). Por outro lado, segundo mostra a Tabela 8, para as indústrias de Manufatura (1,94), Serviços Financeiros (1,77), *Telecom* (1,89), *Utilities* (1,86) e Varejo (2,00), o valor agregado pelas consultorias pelo aporte de conhecimento é visto como sendo mais importante do que a média geral, que é de 2,11

Tabela 8 – Importância do aporte de conhecimento proveniente de consultorias para as diferentes indústrias

Indústria	Média	DP	n
Serviços	2,21	0,93	24
Manufatura	1,94	0,85	15
Tecnologia	2,55	0,82	11
Serviços Financeiros	1,77	0,60	13
Telecom	1,89	0,78	9
Utilities	1,86	0,90	7
Farmacêutica	2,20	1,30	5
Varejo	2,00	1,00	3
Agribusiness	2,67	0,58	3
Comunicação & Mídia	2,00	0,00	2
Total Geral	2,11	0,86	92

Na questão seguinte do questionário, os respondentes eram solicitados a indicar de que maneira novas técnicas gerenciais eram introduzidas em suas empresas. O objetivo desta questão era, além de identificar até que ponto a consultoria era utilizada para disseminação de

conhecimentos de novas práticas gerenciais, o de entender qual a importância dada para os modismos gerenciais.

O Gráfico 14 indica que as consultorias possuem um papel importante na difusão de novas técnicas gerenciais (38% das respostas indicam que são contratadas consultorias especializadas para a disseminação do conhecimento), confirmando a ligação apontada durante a revisão bibliográfica (Abrahansom, 1996 e Micklethwait & Wooldridge, 1998) entre essas empresas, as escolas de administração e os gurus gerenciais, que sempre introduzem modismos. Este resultado também confirma o apontado por Wilkinson (1994, apud. Barcus & Wilkinson) de que um dos melhores usos que uma empresa-cliente pode fazer dos consultores é o de contratá-los para a introdução de novas idéias, conceitos e métodos de gerenciamento.

Porém, a maior parte das respostas (43%) apontam para o fato de que as empresas estão criando áreas especializadas para a internalização de novas teorias e práticas que surgem no mercado. Esta observação sugere um indício de que as empresas são seletivas na adoção de novas técnicas gerenciais. A este fato pode-se relacionar, conforme apontado por autores como O'shea & Madigan (1998), Nóbrega (1998) e Blecher (1997) a existência de um crescente ceticismo do mundo corporativo como resposta à grande avalanche de novas técnicas gerenciais criadas e disseminadas nos últimos anos no mundo corporativo que não trouxeram benefícios significativos para as empresas que as adotaram.

Gráfico 14 - Maneira em que novas técnicas gerenciais são adotadas

Através da análise bidimensional verificou-se que as empresas de Serviços Financeiros, principalmente os bancos, possuem postura mais conservadora à adoção de novas técnicas gerenciais, sendo que existem funcionários responsáveis pela internalização desses conhecimentos e práticas em 62% das respostas. Por outro lado, dentre as respostas de

empresas da indústria de *Utilities*, 86% afirmam que são contratadas empresas de consultoria especializadas para disseminação de novas técnicas gerenciais. Embora a pesquisa *Management Tools* da Bain & Co., descrita no referencial teórico, não aponte de quais setores são as empresas que mais utilizam técnicas gerenciais, percebe-se que, embora elas estejam presentes no dia-a-dia das empresas, a forma em que são adotadas pode variar dependendo do setor ou da própria cultura da empresa.

Dentre as 41 respostas que estiveram abaixo da média da variável ‘Apenas quando não existam recursos internos suficientes para cumprir determinada tarefa em tempo pré-estabelecido’, 51% indica que existem funcionários internos responsáveis pela internalização de conhecimentos e práticas. Isto indica que a consultoria só será utilizada em situações extremas e que a retenção do conhecimento aportado pelos consultores é prioridade.

Verificou-se que das 17 respostas para a variável ‘Não há responsabilidade formal atribuída na empresa para a adoção de novas técnicas gerenciais’, 65% foram de empresas de capital nacional, o que indicia uma menor organização interna para acompanhar tendências e novidades do mercado.

A Tabela 9 indica a percepção da necessidade da utilização de serviços de consultoria para algumas das atividades mais ofertadas pelas principais empresas globais do setor. Um indício apontado pela amostra é que as empresas de consultoria são muito mais importantes para soluções de tecnologia do que para serviços de estratégia, enquanto reengenharia e *downsizing* não são mais considerados motivadores à contratação de consultorias.

Tabela 9 – Atividades em que o uso de consultoria se faz mais necessário e apropriado
Grau de Importância

	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão	n
Soluções de TI, ERPs e pacotes de softwares	34%	36%	23%	3%	3%	2,06	1,06	90
Definição, formulação e implementação de estratégias	5%	40%	35%	15%	4%	2,73	0,93	93
Diagnóstico da situação atual	4%	24%	44%	25%	2%	2,97	0,97	91
Reengenharia, downsizing e mudanças de processos	7%	21%	46%	19%	8%	3,00	1,07	91
Mudanças na cultura corporativa (Change Management)	16%	29%	33%	14%	8%	2,68	1,20	91
Controle de Qualidade e Total Quality Management	3%	12%	44%	33%	8%	3,29	1,11	89
Busca por excelência operacional (Supply Chain Management)	10%	18%	51%	17%	4%	2,88	1,07	90

Este resultado está alinhado com os autores, como Micklethwait & Wooldridge (1998), que defendem uma teoria de que algumas técnicas gerenciais devem ser consideradas como modismos, pois são extremamente comentadas e divulgadas, mas com o passar dos anos perdem importância e caem no esquecimento. Nesse sentido, a reengenharia, que nos anos 90 representou uma das principais fontes de renda para as consultorias, em 2005 já é apontada como sendo de média importância para as empresas-cliente. Os outros temas indicados apresentam uma importância média à contratação de consultorias, mas de forma geral, a utilização de serviços de consultoria para as atividades listadas são consideradas de baixa e/ou média importância.

Para as empresas de Manufatura, percebe-se que a utilização de consultorias para soluções de tecnologia é vista como extremamente importante, com uma média de 1,44, contra uma média geral de 2,06. Também para as respostas de empresas de Serviços (1,88), Telecom (1,78) e Varejo (1,67), a utilização de consultoria para estes serviços é visto como mais importante do que a média.

Das 43 respostas que deram maior importância para a utilização de consultorias em questões relacionadas à cultura corporativa, verificou-se que 65% das observações são empresas de capital estrangeiro, o que pode indicar uma maior preocupação das multinacionais em comunicação e acompanhamento da satisfação de seus funcionários a partir das mudanças que são realizadas no dia-a-dia. Por outro lado, 64% das 28 respostas que davam maior importância à utilização de consultorias para a busca da excelência operacional foram de empresas nacionais. Esses resultados podem indicar que as empresas de capital estrangeiro já estão em um estado de desenvolvimento mais avançado, isto é, suas operações já estão mais estabelecidas e com bom funcionamento, sendo que o foco das atenções passa a ser as pessoas que lá trabalham. Por outro lado, para as empresas de capital nacional, ainda existem espaços para melhorias nas atividades operacionais.

Outro dado relevante observado na análise bidimensional foi de que 67% das empresas que dão importância à contratação de consultoria para a implementação de soluções ligadas a tecnologia da informação demonstram propensão a continuar contratando consultores para auxiliá-los. O mesmo ocorre para aqueles que valorizam a utilização de consultores para projetos relacionados à mudança corporativa (65%). Estes resultados estão alinhados com as tendências apontadas no relatório da Kennedy Information sobre as tendências para o setor de

consultoria de gestão. Segundo este relatório, os serviços relacionados à tecnologia da informação devem retomar a posição de liderança em termos de geração de receita nos próximos anos e este movimento pode ser explicado pelas constantes mudanças que ocorrem nos produtos de TI, demandando altos esforços para que os funcionários se mantenham atualizados nas melhores práticas de mercado.

Dentre as 29 respostas que apontam o fato da consultoria ter sido indicada por outros executivos (*networking*) como sendo um critério importante na decisão de qual empresa contratar, verificou-se que é dada uma importância maior do que a média para a utilização de consultores em projetos relacionados à tecnologia da informação (1,76 contra 2,06).

Consolidando a análise dos critérios de decisão relevantes da contratação dos serviços de consultoria, o Gráfico 15 mostra quais os critérios mais utilizados e de maior importância para a escolha da empresa de consultoria a ser contratada. Enquanto, reputação e abordagem técnica são os principais direcionadores na escolha da empresa de consultoria a ser contratada, exigência da alta administração e grife das empresas foram considerados os critérios menos importantes para a seleção da consultoria a ser contratada. Estes resultados são bastante parecidos com os alcançados pela pesquisa realizada pela Forrester Research e apresentada por Bradford (2005), que, embora focasse em clientes de consultorias que oferecem serviços de *outsourcing*, apontou para conhecimento da indústria/ negócio, domínio técnico e preço, respectivamente, como sendo os critérios mais relevantes para a escolha e contratação do *outsourcer*.

Gráfico 15 – Critérios de decisão relevantes na escolha da consultoria a ser contratada

Embora diversos autores citados ao longo da revisão bibliográfica, tais como Czerniawska (2003b), Sícoli (2001) e Rocha (2004) tenham apontado para a importância de se conhecer a equipe previamente à assinatura do contrato, o currículo das pessoas que de fato trabalharão no projeto foi considerado apenas como o quarto critério mais relevante na escolha e contratação de uma empresa.

Para as respostas de empresas de Serviços Financeiros, abordagem e reputação aparecem em 92,3% das observações, enquanto que marca e exigência da alta administração não foram listadas nessas respostas. Para as empresas de *Utilities*, Farmacêutica, *Agribusiness* e Comunicação & Mídia, a reputação de mercado da consultoria foi apontada como sendo um critério de decisão relevante em 100% das respostas.

A Tabela 10 apresenta as diferenças no julgamento dos critérios de decisão mais relevantes da contratação de serviços de consultoria entre empresas de capital nacional e de capital estrangeiro. Dentre as 52 respostas provenientes de empresas de capital estrangeiro, 92% apontam a reputação como sendo o critério de decisão mais relevante. Também relacionada a estas respostas 67% apontam que a experiência em projetos similares em outros países é um critério relevante, contra 57% da amostra como um todo. Por outro lado, para as empresas de capital nacional, o critério de decisão mais relevante é a abordagem de agregação de valor, enquanto que o currículo dos profissionais que de fato atuarão no projeto aparece com muito mais destaque do que nas respostas de empresas estrangeiras (75,6% contra 48,1%).

Tabela 10 – Diferenças nos critérios de decisão entre empresas nacionais e de capital estrangeiro

Critério de Decisão	Capital Nacional		Capital Estrangeiro	
	%	n	%	n
Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema	87,8%	41	84,6%	52
Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados	85,4%	41	92,3%	52
A marca é um fator de escolha decisivo (grife)	4,8%	41	5,8%	52
Preço dos serviços	78,1%	41	80,8%	52
Exigência da matriz ou da alta administração	14,6%	41	28,9%	52
Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (<i>networking</i>)	34,2%	41	28,9%	52
Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado	63,1%	41	51,9%	52
Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países	43,9%	41	67,3%	52
Currículo dos consultores que trabalharão no projeto	75,6%	41	48,1%	52

A Tabela 11 indica quais são os critérios de decisão mais importantes para o sub-conjunto de respostas que apontaram para a propensão de se contratar serviços de consultoria novamente.

Percebe-se que, para esta sub-amostra, a abordagem técnica é mais importante do que a reputação de mercado da empresa.

Tabela 11 – Critérios relevantes para empresas que pretendem contratar consultoria novamente

Critério de Decisão	%	n
Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema	89,47%	57
Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados	85,96%	57
A marca é um fator de escolha decisivo (grife)	5,26%	57
Preço dos serviços	73,68%	57
Exigência da matriz ou da alta administração	19,30%	57
Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (<i>networking</i>)	26,32%	57
Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado	66,67%	57
Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países	63,16%	57
Currículo dos consultores que trabalharão no projeto	56,14%	57

Considerando as 35 respostas que atribuíram importância maior do que a média para a variável ‘Sempre há consultorias em nossa empresa’, 97% apontam a reputação de mercado como sendo o principal critério de decisão na escolha da empresa a ser contratada. Por outro lado, para as variáveis relacionadas ao conhecimento que a consultoria pode agregar na contratante, a abordagem técnica para execução do projeto aparece como sendo o critério mais importante.

Embora a indicação de executivos (*networking*) não tenha sido apontada como um dos principais critérios de decisão para a amostra como um todo, observou-se que para empresas da indústria de Serviços, este ponto é destacado. Em 45% das vezes em que este critério foi apontado como sendo relevante (de um total de 29 respostas), a origem foi executivos que descreviam suas experiências observações foram de empresas do mencionado setor. No mesmo sentido, as exigências da alta administração e experiências em outros países aparecem como sendo mais importantes para multinacionais (71% de 21 observações e 66% de 53 observações, respectivamente, das variáveis são de empresas de capital estrangeiro). Na pesquisa anteriormente citada da Forrester Research, *networking* aparece apenas como sendo o oitavo critério de decisão mais importante e relacionamento no nível executivo é o critério menos importante entre todos os listados naquele estudo (Bradford, 2005). Estes resultados evidenciam a tendência de centralização das atividades de compra e a de empresas-cliente com maior discernimento de suas necessidades.

Uma outra descoberta interessante foi a de que dentre os executivos que dão importância para a marca (grife) da consultoria na decisão de qual empresa contratar, 60% afirma que

contratam consultorias para a introdução de novas técnicas gerenciais. Este fato pode demonstrar que existe um perfil de executivos que dá muita importância para a utilização de consultorias para ganhar visibilidade interna e que apostam em modismos gerenciais sem mesmo saber exatamente quais serão as utilidades dessas técnicas no dia-a-dia. Esse mesmo sub-conjunto de respostas dá uma importância maior do que a média geral para a contratação de consultores para ter respaldo e segurança na tomada de decisões (2,40 contra 2,86). Este indício está alinhado com o apontado por Turner (1982) e Rebouças de Oliveira (2004), que afirmam que os consultores possuem maior aceitação nos escalões superiores da empresa-cliente e com Greiner & Mezger (1983, p. 8 apud. Saxton, 1995), que aponta para a complementaridade de habilidades entre os consultores e os gerentes da contratante.

4.1.3. Análises das percepções sobre os serviços e as empresas de consultoria de gestão

Nesta seção, serão analisadas as percepções dos clientes sobre os serviços e as empresas de consultoria. Nesse sentido, os executivos que responderam ao questionário indicaram o grau de satisfação que estes têm com relação às suas respectivas experiências de trabalho com consultores, assim como apontaram as empresas que eles mais acreditam e preferem trabalhar.

Embora nos últimos anos os questionamentos sobre a atuação dos consultores tenham aumentado significativamente, principalmente após alguns casos de fracasso que ganharam bastante espaço na mídia, 42% dos respondentes afirmam que suas experiências com os serviços de consultoria foram muito boas e 5% apontam que foi excelente, assim como ilustrado no Gráfico 16.

Importante ressaltar que esses resultados podem ser considerados surpreendentes, pois, o que havia sido verificado no referencial teórico era que os consultores estavam sendo bastante criticados e questionados nos últimos anos, principalmente após a crise da Enron. Autores como O'shea & Madigan (1998), Nóbrega (1998) e Abrahamson (1996) questionavam enormemente a eficácia da utilização dos consultores e citavam diversos casos de fracasso, induzindo à expectativa de que o nível de satisfação com os serviços prestados fossem ser mais baixos do que o obtido na aplicação da presente pesquisa. Nesse sentido, seria necessária uma análise mais aprofundada para certificar se a amostra utilizada apresentou viés quanto ao

grau de satisfação, se, no Brasil, os executivos são menos exigentes e/ ou os consultores estão mais bem preparados.

Gráfico 16 - Grau de satisfação com os serviços de consultoria

Para as respostas das indústrias de Manufatura, Serviços Financeiros, *Utilities*, Varejo e Comunicação & Mídia não ocorreram observações de avaliações negativas com relação aos serviços prestados, isto é, nenhuma resposta com os níveis de satisfação ‘Razoável’ e ‘Ruim’. Apesar de ser uma relação relativamente óbvia, é importante destacar que das 39 avaliações com nível ‘Muito Bom’, 72% também afirmam que pretendem contratar serviços de consultoria novamente. Para o nível ‘Excelente’, 100% das observações afirmar terem contratado e/ ou pretendem contratar novamente.

Vale destacar também que 40% de todas as observações dentro do sub-conjunto de respostas com avaliação ‘Excelente’ foram de empresas de indústria Farmacêutica, indicando uma possível especialização das consultorias para este segmento em especial. Por fim, dentro dessa mesma sub-amostra, 100% das observações afirmam que a reputação de mercado da empresa é um dos critérios de decisão mais relevantes na escolha da empresa a ser contratada.

Após serem analisados os critérios de decisão mais importantes na contratação das empresas de consultoria, os respondentes indicaram quais as empresas que mais confiavam e davam credibilidade. Foram listadas 12 (doze) empresas que figuram dentre as mais importantes

empresas de consultoria que atuam no mercado brasileiro, mas esta lista prévia não foi exaustiva, sendo que a opção de incluir outras empresas foi disponibilizada aos respondentes. O Gráfico 17 aponta que McKinsey, Accenture, Deloitte, Booz-Allen e IBM foram apontadas, nesta ordem, como sendo as empresas que passam mais segurança e confiabilidade às empresas contratantes. Nenhuma dessas empresas é de capital nacional, sendo que as empresas locais mais citadas pelos respondentes foram a GV Consulting (17%) e a FIA-USP (15%). Este resultado comprova a importância da reputação de mercado de uma consultoria para a contratante, mas também aponta para a diferenciação relacionada à grife, isto é, ao nome que estas empresas já possuem mesmo que não esteja diretamente ligada à demanda específica da empresa-cliente.

Gráfico 17 - Empresas de consultoria que passam mais confiança e credibilidade

Dentro da opção “Outros” foram citadas diversas empresas nacionais e multinacionais. Dentre as estrangeiras mais citadas estão a PricewaterhouseCoopers, a A.T. Kearney e Diamond Cluster. Duas empresas nacionais foram citadas mais de uma vez: Integration e Axia. Acredita-se que, caso estas e outras empresas já estivessem compondo a lista, mais respostas elas poderiam ter recebido, porém, como explicitado anteriormente, a lista selecionada para compor o questionário não tinha a pretensão de ser exaustiva e foram selecionadas algumas das principais empresas do setor conforme exposto no capítulo de referencial teórico. Vale ressaltar que a Diamond Cluster pode ser considerada uma empresa especializada na indústria

de *Telecom* e, considerando apenas as respostas dessa indústria, observa-se que a representatividade desta empresa é expressiva.

4.2. Análise dos dados coletados nas entrevistas individuais

Foram realizadas cinco entrevistas individuais, com o objetivo de aprofundar o conhecimento e o entendimento das respostas obtidas no questionário quantitativo, cujas análises foram apresentadas acima. O Quadro 7 mostra um resumo das cinco entrevistas individuais realizadas. Como pode ser percebido, apesar de ser uma amostra pequena, buscou-se uma grande diversidade nas experiências de contratação. Nesse sentido, realizou-se uma entrevista com executivos de cinco das seis indústrias que tiveram maior número de respostas no questionário quantitativo. Outra diversidade buscada foi com relação ao tipo de consultoria contratada, sendo que foram selecionadas experiências com os três tipos de consultoria, divididos conforme o tipo de serviço prestado como foi exposto na revisão bibliográfica.

O roteiro utilizado para a realização das entrevistas encontra-se no Apêndice B e a íntegra de tudo o que foi tratado em cada uma das entrevistas está no Apêndice C.

Quadro 7 - Resumo das entrevistas individuais realizadas

Indústria	Cargo	Área	Tipo de consultoria contratada	Breve descrição do projeto
Serviços	Gerente	Novos Negócios	Estratégia	Análise de mercado
Telecom	Gerente Sênior	CRM (Pricing)	Tecnologia	Desenvolvimento de sistema
Utilities	Diretor	Administrativo e Tecnologia	Performance de Negócios	Implementação do SAP R/3
Serviços Financeiros	Gerente	Sourcing	Performance de Negócios	Atualização APO (SAP)
Manufatura	Gerente	Finanças e Contabilidade	Performance de Negócios	Criação de um Centro de Serviços Compartilhados

A primeira grande constatação das entrevistas individuais foi a de que os entrevistados não responderam ao questionário quantitativo pensando em um único processo de contratação de serviços de consultoria, mas, por já terem participado de diversos processos ou terem outras experiências de trabalho com consultores, buscaram generalizar suas opiniões e experiências. Esta constatação, embora sirva apenas para a sub-amostra que foi entrevistada, é positiva no sentido de que comprova a qualificação das pessoas que participaram da pesquisa.

No intuito de facilitar a compilação e a comparação dos casos analisados, as entrevistas foram separadas em três partes. Primeiramente, os entrevistados foram solicitados a descrever um processo específico de contratação em que eles tenham participado. Nesta seção foram detalhadas todas as etapas do processo de contratação, os critérios de decisão que determinaram desde o surgimento da demanda por serviços de consultoria até a escolha da empresa a ser contratada, considerando também os resultados pós-projeto.

Na segunda parte da entrevista, foi feito um questionamento específico sobre a questão dos modismos gerenciais, no intuito de entender a posição do entrevistado acerca deste assunto. Também nesta parte foram analisados os diferentes tipos de serviços que uma consultoria pode prestar para a empresa-cliente.

Por fim, foram verificados quais eram os critérios de decisão que induzem à contratação de consultoria de modo geral, desvinculando de qualquer experiência específica do executivo entrevistado. Para dar suporte à entrevista, o questionário com as respostas dadas pelo entrevistado anteriormente esteve em mãos de ambos (entrevistador e entrevistado) durante toda a entrevista.

Embora o escopo dos projetos em questão sejam significativamente diferentes, verificou-se que, para todas as respostas, são abertas concorrências¹² sem preferências *a priori* para a empresa a ser contratada. No entanto, as empresas convidadas a participarem da concorrência são escolhidas a partir de trabalhos passados na contratante, reputação de mercado ou indicação de outros executivos. A partir daí são solicitadas propostas técnica e comercial, que definirão a consultoria a ser contratada.

Em duas das cinco entrevistas, observou-se um critério de decisão não verificado na revisão bibliográfica e nem explicitado no questionário. As empresas solicitam que aquele que vier a ser o futuro gerente de projeto seja a mesma pessoa que apresente a abordagem técnica para resolução do problema na fase de avaliação, levando em conta a postura e desenvoltura dele para a tomada de decisão.

¹² Por concorrência subentende-se o processo pelo qual será escolhida a empresa que irá prestar serviços à contratante. Uma concorrência pode assumir diferentes formatos, tais como negociação direta, cotação e leilão eletrônico e o processo pode ser composto por diferentes etapas, conforme as necessidades e desejos da empresa-cliente.

Assim, o critério fundamental para a decisão é a definição das empresas que participarão da concorrência. Depois, o próximo ponto de seleção é a abordagem técnica para a resolução do problema da contratante. O preço dos serviços sempre é um critério de decisão, mas deixa de ser relevante quando as diferenças nas propostas comerciais não são significativas. Nessas situações, que costumam ser bastante comuns, a experiência passada da empresa em projetos similares ou em trabalhos anteriores na contratante e o currículo dos profissionais que serão alocados para o projeto são os critérios que levam à decisão de qual empresa contratar.

De modo geral, observou-se um elevado grau de satisfação com os resultados dos serviços prestados nas respectivas experiências relatadas, mas, para tanto, vários entrevistados ressaltaram a importância de se ter claro quais são os objetivos no momento da contratação. Alguns entrevistados chegaram a citar casos mal-sucedidos de utilização da consultoria em situações onde o problema não estava claramente definido antes do início do projeto. Com isso, parece nítido que os contratantes acreditam que, embora os consultores possam ser qualificados e possuir expressivas experiências em alguns ramos do conhecimento, é plausível acreditar que quem melhor conhece seus negócios e sua situação atual é a empresa contratante. Nesse sentido, a consultoria atua como recurso temporário que serve para operacionalizar determinados objetivos buscados pela contratante e, dificilmente, consegue atingir resultados significativamente melhores e/ ou diferentes daqueles pré-determinados (não por falta de capacidade, mas para chegar nesse estágio demandaria muito tempo e muito dinheiro). Este resultado está bastante alinhado com o exposto por Rocha (2004), que afirma que as razões que estão induzindo à contratação dos consultores devem estar claramente definidas antes do início do processo de concorrência. Bower (1982, apud. Canback, 1998), Wilkinson (1994, apud. Barcus & Wilkinson, 1994), Greiner & Meztger (1983, apud. Saxton, 1995) e Rebouças de Oliveira (2004) também apontam para o fato dos consultores representarem recursos temporários e qualificados para justificar a contratação desses serviços.

Quando questionados sobre os modismos, os entrevistados apresentaram posturas bastante diversas e contraditórias. Enquanto alguns afirmam que, embora não essenciais, essas novas técnicas podem agregar valor e melhorar a performance da empresa, outros demonstraram grande preocupação e descontentamento com a adoção dessas técnicas, principalmente porque muitas vezes suas respectivas empresas contratam sem saber exatamente quais são os

benefícios que ela pode trazer. Um único consenso entre os entrevistados parece ser a importância dada para o fato de que o mercado deve testar as novas técnicas que surgem antes da introdução em suas empresas, para que seja possível analisar os benefícios que ela possa trazer, assim como entender em que circunstâncias ela poderá ser melhor utilizada.

Quando questionados sobre a importância dos diferentes tipos de serviços que uma consultoria pode prestar, ficou bastante clara a questão do benefício trazido pela possibilidade de se obter recursos temporários através da contratação dos consultores. Embora essa regra se aplique perfeitamente aos serviços ligados à tecnologia da informação, nesses casos a especificidade do conhecimento e as constantes mudanças também justificam a importância da utilização de terceiros. Para os serviços mais ligados à estratégia empresarial, percebe-se uma preferência pela utilização de consultores nas etapas de validação e implementação das estratégias formuladas internamente, pois se acredita que as consultorias possuam grande conhecimento dos mercados e estejam sempre atualizadas nas tendências dos mesmos, podendo, assim, agregar valor nestas etapas. No entanto, considerando o acirramento da conjuntura competitiva nas últimas décadas, as consultorias são melhor utilizadas para aumentar a performance dos negócios através da otimização dos custos internos via melhorias de processos e implementação de ferramentas de gestão, conforme apresentado por Rebouças de Oliveira (2004) e evidenciado pela pesquisa da Bain & Co. (Rigby, 2001; Rigby, 2003; Bain & Co., 2004), que apontam para a importância e disseminação da utilização de consultores para se obter *benchmarks* e melhores práticas de mercado.

Na parte em que os entrevistados foram solicitados a explicar quais são os critérios para contratação de consultoria de forma geral em suas respectivas empresas, verificou-se que a utilização de consultores pode também ser importante para dar visibilidade interna a quem as contrata e ajuda a tirar a empresa de seu ritmo de trabalho normal. Por serem independentes e apolíticas, as consultorias podem acelerar processos e eliminar burocracias que existiriam internamente nas contratantes em situações normais. Esse senso de urgência que é introduzido no momento em que a consultoria passa a operar no dia-a-dia da contratante parece ser um dos principais benefícios trazido nessas contratações.

Um ponto importante verificado durante as entrevistas e que já havia sido indicado no levantamento de dados primários através do questionário quantitativo, refere-se às consultorias especializadas em determinados setores e/ ou tipos de serviços. Segundo os

entrevistados, essas empresas possuem vantagens em relação às grandes consultorias que atendem diferentes indústrias com uma ampla oferta de serviços, pois o foco as mantém atualizadas em termos de mudanças na legislação, tendências e produtos específicos para seus mercados-alvo. Nesse sentido, essas empresas são mais pró-ativas do que as consultorias generalistas na busca de novas oportunidades de trabalho. Embora algumas das grandes consultorias possuam equipes de trabalho específicas para indústrias e tipos de serviços e possam ter ganhos em sinergia por possuírem essas equipes multi-disciplinares, os entrevistados acreditam que essas empresas (consultorias) sejam mais reativas do que as consultorias especializadas na busca de novos projetos. No entanto, por possuírem reputação de mercado e uma ampla rede de contatos, essas empresas são muito procuradas para participarem de concorrências, assim como conseguem, muitas vezes, estender seus contratos dentro dos clientes atuais.

Um ponto importante que foi citado por mais de um entrevistado diz respeito à importância dada para consultorias que se comprometem com os resultados a serem gerados através do projeto e aceitam trabalhar com contratos do tipo *success fee*¹³, compartilhando riscos e resultados. Essa postura é particularmente importante em situações de recessão econômica, onde os serviços de consultoria se fazem extremamente necessários, mas a disponibilidade de capital não é a necessária para a realização de tais investimentos. Esta característica está alinhada com o exposto por Hasek (1998), que, ao apresentar diferentes abordagens para composição dos honorários de serviços de consultoria de gestão, aponta a forma de contratação com base no desempenho como sendo uma das mais importantes para mercados emergentes ou em situações onde as condições de concorrência são instáveis e pouco previsíveis.

Ainda com relação à conjuntura econômica, os entrevistados afirmam que a contratação de consultoria deve ser vista como um investimento e que, portanto, devem ser feitas análises de custo *versus* benefício. Nesse sentido, tanto em situações de prosperidade quanto de recessão econômica, devem ser feitos detalhados estudos e definido claramente o escopo e os objetivos

¹³ Contratos do tipo *Success fee* são firmados quando se podem agregar prêmios por resultados obtidos a partir da definição de metas diversas pré-estabelecidas em contrato (exemplo: redução na duração de processos, volume de vendas, índices de *churn* etc.).

da atuação dos consultores. No entanto, foram citadas a importância da utilização de consultorias que aceitem compartilhar riscos e resultados em situações de recessão econômica e uma maior propensão para a adoção de novas técnicas gerenciais em circunstâncias positivas.

No final da entrevista, os executivos foram solicitados a colocarem em ordem de importância os critérios de decisão relevantes para a escolha da consultoria a ser contratada que haviam assinalado quando responderam ao questionário quantitativo. Os resultados estão apresentados na Tabela 12 abaixo. Para o critério mais importante foram dados cinco pontos e para o quinto critério mais importante foi dado um ponto.

Confirmando o observado no questionário quantitativo, quando a reputação de mercado foi o critério mais observado nas respostas, para os entrevistados, este é o critério mais importante na escolha da empresa a ser contratada. Como vimos, este é o critério primário, que faz com que as empresas sejam incluídas na lista das empresas que participarão da concorrência. Caso uma empresa não tenha boa reputação de mercado, ela nem sequer participará do processo de contratação e, conseqüentemente, não será a escolhida para prestar serviços à contratante. Completando a lista dos cinco critérios mais importantes aparecem abordagem técnica, experiências passadas em outros países, currículo dos profissionais que trabalharão no projeto e exigência da alta administração ou da matriz da empresa-cliente.

Tabela 12 – Importância dos critérios de decisão para os entrevistados

	Telecom	Serviços Financeiros	Utilities	Serviços	Manufatura	Total
Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados	1	5	5	4	5	20
Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema	4	2	4	5	2	17
Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países	3	-	3	2	3	11
Currículo dos consultores que trabalharão no projeto	-	4	-	1	4	9
Exigência da matriz ou da alta administração	5	-	2	-	-	7
Preço dos serviços	-	3	1	-	-	4
Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (networking)	-	-	-	3	-	3
Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado	2	-	-	-	-	2
A marca é um fator de escolha decisivo (grife)	-	-	-	-	1	1
Outros: Proposta de comprometimento com resultados (contrato do tipo success fee)	-	1	-	-	-	1

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo final está dividido em três partes: as conclusões tiradas com as análises até aqui realizadas, uma descrição das limitações que cercam o estudo e direcionamentos para futuros trabalhos nesta área de pesquisa.

5.1. Conclusões

O grande crescimento do setor de consultoria de gestão nas últimas décadas fez com que as empresas que compõem esse ramo dos negócios ganhassem notoriedade e destaque nos mundos acadêmico e corporativo, despertando o interesse para a realização da presente pesquisa. Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo principal identificar os critérios de decisão mais relevantes que induzem as empresas de capital privado (nacional ou estrangeiro) que atuam no mercado brasileiro a contratarem serviços de consultoria de gestão, analisando as circunstâncias e motivações que levam a esta contratação e como essas empresas escolhem e diferenciam a empresa de consultoria que vai lhes prestar serviços.

Fornecendo base aos levantamentos de dados primários que seriam realizados, esta pesquisa buscou, como objetivo secundário, analisar a dinâmica e as especificidades do setor de consultoria de gestão. Para tanto, foi efetuada uma revisão bibliográfica para analisar diversos aspectos relevantes da atuação das empresas de consultoria de gestão, tais como a definição e o papel social da profissão de consultor gerencial, tipos de consultoria, o processo de consultoria, a história do setor, considerando mudanças recentes e tendências para o futuro e o setor no Brasil. Para se conhecer melhor as principais empresas do setor e auxiliar no entendimento do desenvolvimento do setor, foram utilizados diversos estudos de casos, que ajudaram a sustentar outros levantamentos bibliográficos e a elaborar os instrumentos de coleta de dados primários. Também foram analisadas outras teorias relacionadas ao tema do presente trabalho, tais como o marketing em empresas de serviços profissionais e a ‘moda’ na administração.

O presente estudo caracteriza-se claramente como sendo uma pesquisa exploratória que, apesar de conter limitações nos métodos utilizados, propõe-se a iniciar estudos em um campo do conhecimento pouco explorado pelas pesquisas acadêmicas brasileiras. Como instrumentos

de levantamento de dados primários foram utilizados um questionário estruturado e entrevistas individuais, mesclando metodologias quantitativas com qualitativas. O primeiro passo foi a aplicação do questionário para uma amostra intencional, escolhida por conveniência e auto-gerada, onde obteve-se um retorno de mais de 50% dentre os executivos contatados, totalizando uma amostra com 93 executivos. Depois de compilados os resultados da pesquisa quantitativa, foram escolhidas cinco executivos que responderam ao questionário para que fossem realizadas as entrevistas individuais. O critério de escolha desses respondentes visava, apesar do seu pequeno número, a obtenção de uma grande diversidade de experiências com consultores, em termos de setor de atuação da empresa-cliente, cargo e área em que o executivo atuava no momento da experiência de contratação e tipo de consultoria contratada.

A partir da análise dos dados coletados durante a pesquisa, tornou-se possível indicar quais são os principais critérios de decisão que induzem as empresas de capital privado que atuam no mercado brasileiro a contratarem serviços de consultoria de gestão. Embora nem todos os resultados da pesquisa quantitativa tenham sido iguais aos verificados nas entrevistas individuais, foi possível constatar que os dois critérios de decisão mais relevantes foram os mesmos para os diferentes levantamentos de dados. São eles (em ordem de importância):

1. reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados;
2. abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema.

Com base nas entrevistas individuais, observou-se que a reputação de mercado é que define a participação da consultoria no processo de concorrência, sendo, portanto, o critério de decisão primário. Uma vez participando da concorrência, a abordagem técnica passa a ser o critério mais importante para se decidir à empresa a ser contratada. Esses resultados sugerem uma mudança de comportamento, no sentido de que a indicação de empresas de consultoria por executivos (*networking*) não aparece como sendo um dos critérios de decisão mais importantes. Complementando a lista dos cinco critérios de decisão relevantes estão preços dos serviços, experiências anteriores semelhantes e currículo dos profissionais que trabalharão no projeto. Estes critérios ocuparam posições diferentes nos dois levantamentos realizados, ainda que em ambos ocupassem as três posições subsequentes aos dois critérios acima mencionados.

Com relação aos fatores endógenos que induzem à contratação de consultoria, observou-se que o principal motivador para a contratação de consultores está relacionado aos conhecimentos que estes possuem e que não podem ser adquiridos internamente dentro de um prazo mínimo requerido. Por outro lado, ao serem considerados os fatores exógenos, a principal circunstância que leva uma empresa a procurar esses profissionais é a falta de recursos internos suficientes para se cumprir determinadas tarefas, evidenciando o grande benefício de se utilizar consultores (enquanto profissionais qualificados) como recursos temporários. No entanto, tanto na utilização de consultores para o aporte de conhecimento como para suprir deficiências temporárias de recursos, observou-se ser fundamental que os objetivos buscados pela empresa-cliente estejam claros e bem definidos antes do início do processo de contratação.

Apesar da amostra utilizada ser intencional e um dos pré-requisitos para participar da pesquisa era ter tido experiência no processo de contratação de consultoria, pode-se observar que existe uma cultura de utilização dos serviços de consultores externos nas empresas atuantes no mercado brasileiro. A partir dos dados coletados, foi possível identificar que essas empresas, não apenas contratam, como também pretendem contratar novamente, no futuro, consultorias de gestão, sendo que as empresas de capital estrangeiro utilizam e possuem maior tendência para continuar utilizando esses serviços com maior frequência e intensidade do que as empresas de capital nacional.

A grande propensão para utilizar novamente os serviços de consultores externos se reflete também no elevado grau de satisfação das empresas-cliente com suas respectivas experiências de trabalho com estes profissionais. Embora este resultado tenha surpreendido, dado o crescente ceticismo com relação à atuação dos consultores (principalmente após os escândalos recentes, onde grandes empresas de consultoria se viram envolvidas em falências de grandes clientes), os resultados da presente pesquisa apontam para um nível de satisfação positivo (excelente, muito bom ou bom) em mais de 90% das observações.

Outro aspecto identificado foi o de que a utilização de consultores externos é mais importante em projetos relacionados à tecnologia da informação, tais como a implementação de um ERP. Por outro lado, para os executivos que responderam à amostra, a contratação de consultores externos é menos importante em projetos de processos e reengenharia e em questões ligadas à qualidade, o que demonstra uma grande ‘volatilidade’ na demanda por esses serviços, dado

que estes eram as grandes fontes de receita para as consultorias na década passada. Este resultado evidencia um importante aspecto apontado por diversos autores que afirmam que a atuação das consultorias está diretamente relacionada às novas técnicas gerenciais introduzidas pelos ‘gurus’ da administração (modismos).

Ainda com relação aos modismos gerenciais, durante as entrevistas individuais, onde os entrevistados foram solicitados a darem seus pontos de vista sobre este tópico, evidenciou-se que é difícil generalizar uma opinião, pois este é um tema que abrange inúmeras dimensões. Nesse sentido, os executivos apontam o fato de que existem muitas técnicas gerenciais que são importantes e podem agregar grande valor para as empresas-cliente, porém é preciso ter muito discernimento para analisar a situação atual da contratante e os benefícios que a ferramenta de gestão pode trazer. Por outro lado, adotar um novo modelo de gestão apenas para seguir tendências de mercado, copiando concorrentes e sem analisar as próprias especificidades, pode ser extremamente prejudicial para a empresa-cliente e ajuda, até mesmo, a denegrir a imagem das consultorias.

Portanto, é fundamental para a própria reputação da consultoria que as empresas-cliente tenham suas necessidades claramente definidas ao decidir contratar consultores externos, pois assim fica mais fácil de se atingir os resultados esperados e satisfazer as expectativas do contratante. O conhecimento que os consultores possuem, que foi indicado como sendo o principal motivador para a contratação desses profissionais, só se reflete em valor agregado para seus clientes quando ambos estão alinhados em termos de expectativas e resultados a serem obtidos ao final do projeto.

Por fim, verificou-se que as empresas de consultoria multinacionais são as mais bem reconhecidas dentro do mercado, em detrimento das consultorias nacionais. Provavelmente este resultado seria bem diferente se fosse feito um estudo com empresas públicas, dados os incentivos que existem para a contratação de consultorias nacionais em licitações do governo. Este resultado confirma a importância da reputação de mercado e a força da marca (grife) neste ramo, onde muitas vezes o nome da empresa é considerado sinônimo de qualidade e traz, intrinsecamente, diversos benefícios para os contratantes, seja por dar visibilidade interna ou por dar segurança e respaldo na tomada de decisões.

Os dados apresentados neste trabalho buscam contribuir para uma melhor compreensão não apenas dos critérios de decisão relevantes na contratação de empresas de consultoria, mas também para um melhor entendimento da dinâmica do setor de consultoria gerencial. A partir deste estudo foi possível constatar que as chances de se obter os melhores resultados com a utilização de consultores se dá quando os objetivos a serem alcançados estão claros desde o início do processo de contratação. Este fato pode alimentar um círculo virtuoso para as consultorias, que serão capazes de melhor atender as expectativas das empresas-cliente e, assim, melhorarão suas reputações de mercado. Ao ser melhor reconhecida em seu mercado de atuação, a consultoria será convidada a participar de mais concorrências, aumentando suas chances de crescer em termos de faturamento e aumentar sua carteira de clientes.

Apesar das dificuldades encontradas, considerando o ainda pequeno número de publicações acadêmicas e o ambiente de extrema confidencialidade e competição em que as consultorias atuam, o presente trabalho buscou levantar dados que permitissem o avanço no conhecimento sobre o tema.

Esses resultados são importantes para a sociedade como um todo, uma vez que, ao entender os motivadores e as circunstâncias que induzem à contratação de serviços de consultoria, permite-se às consultorias adequarem a sua oferta de serviços de tal modo que se atenda melhor às necessidades das empresas-cliente com serviços de qualidade, melhorando a performance destas e, conseqüentemente, a produtividade de setores inteiros.

5.2. Limitações do Estudo

Esta pesquisa, como é comum em qualquer investigação, carrega limitações conceituais, metodológicas e relacionadas aos instrumentos de coleta de dados e fontes de informação.

Um estudo exploratório como este não permite que sejam descobertas todas as razões causadoras dos fenômenos aqui estudados. Todavia, já que não se tem conhecimento de um estudo acadêmico empreendido sobre os critérios de decisão relevantes na contratação de serviços de consultoria de gestão no Brasil, o presente estudo tem o objetivo de contribuir para o melhor entendimento acerca do tema.

Em relação às limitações dos instrumentos utilizados, pode-se dizer que as análises foram pautadas, em parte, na percepção dos respondentes sobre os critérios de decisão mais relevantes, podendo haver erros de percepção ou mesmo pequenas variações que implicariam em mudanças nos resultados. Procurou-se amenizar este problema através da utilização de questões claras e fechadas, com os principais itens existentes na revisão bibliográfica, limitando assim as variações e os desvios nas respostas. Ainda assim, as respostas emitidas pelos executivos que participaram da pesquisa refletem suas estimativas, crenças e percepções. Um fator atenuante desse problema é o alto nível hierárquico e de responsabilidade dos respondentes que integraram a pesquisa, como mencionado anteriormente.

Outro ponto a destacar é a grande variação entre as empresas da amostra, representadas pelos executivos que relataram suas experiências pessoais enquanto funcionários e/ ou proprietários dessas. Essa variação pode ser percebida em termos de resultados financeiros, porte e estilos de gestão, que levam a uma dispersão dos dados analisados, conforme sugerido pelos elevados valores de desvio padrão observados nas análises anteriormente descritas. Acredita-se que este fator não decorre do tamanho e da forma de composição da amostra, mas das variações existentes entre o universo, que embora não seja de fácil definição, é, de fato, heterogêneo.

De qualquer maneira, não houve uma generalização dos resultados obtidos na amostra, não sendo realizada inferência estatística dos resultados obtidos, visto que foi utilizada uma amostra intencional. Os executivos que possuem experiência na contratação de serviços de consultoria e que não participaram da pesquisa eventualmente poderiam ter um comportamento diferente do que foi apresentado na amostra de fato utilizada. No entanto, para garantir a obtenção de resultados consistentes, a alternativa adotada foi a de maximizar a qualidade dos levantamentos realizados através da utilização de métodos quantitativos e qualitativos.

Como já citado diversas vezes ao longo deste trabalho, esta pesquisa tem caráter exploratório e as análises realizadas foram de natureza descritiva, isto é, um esforço no sentido de descrever as circunstâncias e motivações, assim como os critérios de decisão que induzem uma empresa a contratar serviços de consultoria de gestão. Segundo Martins & Donaire (1990), a estatística descritiva, utilizada para as análises deste trabalho, tem por objetivo

descrever e analisar determinada população, sem pretender tirar conclusões de caráter genérico.

Portanto, não foram realizadas análises utilizando a inferência estatística, que é a parte da estatística que, baseando-se em resultados obtidos da análise da população, procura inferir, induzir ou estimar leis de comportamento da população da qual a amostra foi retirada, também podendo-se aceitar ou rejeitar hipóteses que podem surgir sobre as características da população, a partir da análise da amostra representativa desta população. Apesar das limitações, os resultados provenientes das análises das informações e achados da pesquisa levantaram uma série de sugestões para pesquisas futuras, como será descrito a seguir.

5.3. Direcionamentos futuros

Apesar das limitações citadas, também é importante que se indique outras pesquisas que dêem continuidade ao presente trabalho, trazendo complementações, melhorias conceituais, melhorias na metodologia, no instrumento de pesquisa e do meio.

Nesse sentido, o presente trabalho, no intuito de trazer uma visão geral do setor e do cotidiano das empresas de consultoria, abordou diversos temas de maneira superficial. Um bom exemplo disso é a seção que expõe o setor de consultoria de gestão no Brasil. Embora tenham sido explicitadas as características gerais, acredita-se ser possível aprofundar em diversos aspectos a análise aqui realizada, principalmente caso o recorte seja feito com empresas públicas e não apenas privadas. Um outro aspecto que merece atenção é um estudo sobre as origens do setor de consultoria de gestão no Brasil, isto é, como surgiram as grandes empresas nacionais, para que fins foram criadas, quais são as outras formas existentes de atuação de consultores (autônomos, cooperativas, etc.) e de que maneira estas competem com as grandes consultorias multinacionais.

Ainda com relação a um estudo que seja voltado para a utilização de consultorias para o setor público, pode-se replicar o estudo presente, isto é, voltado para entender as circunstâncias, motivações e os critérios de decisão relevantes que induzem à contratação de consultorias, permitindo cruzar com os resultados aqui alcançados, identificando diferenças e semelhanças entre os padrões público e privado. Também merece o destaque de uma pesquisa acadêmica o

aprofundamento das análises relacionadas aos incentivos existentes, identificando de que maneira estes benefícios auxiliam no desenvolvimento no setor de consultoria de gestão do Brasil.

Ao optar-se por uma amostra intencional, o presente trabalho acabou focando bastante em empresas-cliente privadas de grande porte que contratam consultorias bem conhecidas no mercado. Nesse sentido, acredita-se ser relevante também replicar o presente estudo para empresas-cliente de pequeno e médio porte, assim como ONGs, que contratam não apenas consultorias renomadas, mas também consultorias pequenas e/ ou consultores autônomos. Este estudo poderia ter como objetivo analisar as diferenças e semelhanças com a forma de atuação das grandes consultorias que atendem às organizações de grande porte em nível global.

Outra pesquisa de relevância poderia comparar os critérios de decisão para contratação de consultoria com os critérios relevantes para a contratação de outros serviços profissionais, tais como agências de propaganda, serviços jurídicos e serviços de saúde.

Ainda relacionado à contratação de serviços de consultoria, um estudo que traria grandes contribuições para aproximar a teoria da prática poderia analisar os critérios de decisão relevantes, considerando a perspectiva das próprias empresas de consultoria. No entanto, é importante ressaltar que o ambiente de grande confidencialidade em que essas empresas operam dificultaria enormemente a coleta de dados para a realização de tal empreitada.

Diversos outros estudos que não estão diretamente relacionados à demanda por serviços de consultoria e os respectivos critérios de decisão na escolha e contratação também podem ser realizados. Nesse sentido, um estudo interessante poderia ser realizado ao analisar quais são as medidas adotadas pelas consultorias multinacionais para se adequarem às especificidades de legislação e gestão brasileiras, comparando a forma de atuação destas empresas no Brasil com a atuação em outros mercados.

Outros aspectos conhecidos no mercado de consultoria e mais ligados às pessoas também merecem análise em pesquisas acadêmicas. Observa-se que existe uma grande rotatividade dos profissionais que atuam neste setor, sendo que identificar os determinantes dessas constantes mudanças, criar padrões modelando os momentos em que essas mudanças são mais

prováveis de ocorrerem, identificar de onde vem e para onde vão os profissionais que atuam como consultores em determinado momento de suas carreiras e comparar trajetórias em consultorias nacionais e multinacionais seria um estudo muito interessante.

Observa-se também que muitos jovens recém-formados nas melhores universidades do país escolhem as consultorias para iniciar suas carreiras. Uma pesquisa que tenha como objetivo identificar as razões destas escolhas e acompanhar a trajetória de alguns profissionais que iniciaram suas carreiras em consultorias, indicando até que ponto a consultoria alavanca e determina a trajetória de um profissional também se faz relevante para aprofundar o conhecimento na área de consultoria de gestão.

Obviamente, a lista acima não é exaustiva. Apesar de serem bastante ambiciosas, as sugestões expostas certamente gerariam resultados relevantes, pois, como mencionado, a área de pesquisa sobre as empresas de consultoria ainda apresenta diversas carências em termos de pesquisa acadêmica, sendo que estas podem ajudar, de diferentes maneiras, não apenas a atividade dos consultores, mas também das organizações que contratam esses serviços, refletindo na economia nacional como um todo.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David *et al.* **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ABRAHAMSON, Eric. *Management Fashion*. **The Academy of Management Review**. Briarcliff Manor: vol. 21, n° 1, 254-285, Jan 1996. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.
- ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999
- APPELBAUM, Steven. *Critical Success Factors in the Client-Consulting Relationship*. **Journal of American Academy of Business**. Cambridge; Hollywood: vol. 4, 184-19, Mar 2004. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.
- BAIN & CO. **Ferramentas para o Crescimento**. HSM Management. São Paulo, vol. 2, n°43, 39-47, mar-abr, 2004.
- BARCUS, Sam & WILKINSON, Joseph. **Handbook of Management Consulting Services**. 2nd Ed. New York: McGraw-Hill, 1995.
- BARTLETT, Christopher. *McKinsey & Company: managing knowledge and learning*. **Harvard Business School**. Boston, MA: Case Study 9-396-357, Jan 2000.
- BLECHER, Nelson. Gênio ou Idiota? **Revista EXAME**, São Paulo, Ed. Abril, ano 30, n°11, 21/05/1997.
- BRADFORD, Neil. *A view from the marketplace*. [S.l.]: Forrester Research, 2005.
- BRUCKMAN, John Charles & IMAN, Steve. *Consulting with Small Business: a process model*. **Journal of Small Business Management**. Milwaukee: vol. 18, n° 2, 41-47, Apr, 1980. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.
- BUSSAB, Wilton & MORETTIN, Pedro. **Estatística Básica**. 4. ed. São Paulo: Atual, 1987.
- BYRNE, John. Inside McKinsey. **Business Week**, [S.l.], 08/07/2002.
- CANBACK, Staffan. *The Logic of Management Consulting – part one*. **Journal of Management Consulting**. [S.l.]: vol. 10, n°2, Nov, 1998. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.
- _____. *The Logic of Management Consulting – part two*. **Journal of Management Consulting**. [S.l.]: vol. 10, n°3, Mai, 1999. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.
- AS grandes bandeiras perdem terreno. **Computer Associates**. [S.l.]: 2003. Série Estudos – Tecnologia da Informação.
- CONSULTANT NEWS. Peterborough, New Hampshire: Kennedy Information, vol. 32, n°8, Aug 2002.
- CORRÊA, Henrique *et al.* **Planejamento, Programação e Controle de Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

COSIER, Richard & DALTON, Dan. *Management Consulting: planning, entry and performance*. **Journal of Counseling and Development: JCD**. Alexandria: vol. 72, n° 2, 191-198, Nov/Dec 1993. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.

CURNOW, B. & REUVID, J. *The International Guide to Management Consultancy*. 2nd Ed. [S.l.]: Consultant Editors, Aug 2003

CZERNIAWSKA, Fiona. *Is there an “Enron” in Consulting’s Future?* **Consulting to Management**. Burlingame, vol. 14, n°1, 3-6, Mar 2003a. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004

_____. *Client: manage that consultant!* **Consulting to Management**. Burlingame, vol. 14, n°3, 13-16, Sep 2003b. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004

DAVENPORT, Thomas & HANSEN, Morten. *Knowledge Management at Andersen Consulting*. **Harvard Business School**. Boston, MA: Case Study 9-499-032, Sep 2002.

DAVENPORT, Thomas *et al.* **What’s the Big Idea?: creating and capitalizing on the best management thinking**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2003.

DICKEN, Peter. **Global Shift**. 3rd ed. [S.l.]: Guilford Press, (1998).

DONADONE, Júlio Cesar. **Os Hunos já Chegaram:** dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. São Paulo: Escola Politécnica – USP, Tese de Doutorado, 2001.

_____. O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. **Caderno de Pesquisas em Administração FEA-USP**. São Paulo: v. 10, n. 2, p. 1-15, abril/junho, 2003.

ENTENDA o caso Enron. **Folha de São Paulo**, 27/05/2003.

FUGERE, Brian. **Deloitte At-A-Glance**. San Francisco: [s.n.], 2003.

GABLE, Guy. *A Multidimensional Model of Client Success when Engaging External Consultants*. **Management Science**. Linthicum: vol.42, n°08, 1175-1198, Aug 1996. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.

GINSBERG, Ari. *Assessing the Effectiveness of Strategy Consultants*. **Group & Organization Management**. Thousand Oaks: vol. 14, p. 281-298, Set, 1989. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.

GORDON, Ian. **Relationship Marketing**. New York: John Wiley & Sons, 1998.

GOUVÊA, Maria Aparecida. **2ª. Aula: Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: FEA-USP (mimeo), 1996.

_____. **5ª. Aula: Conceitos e Tipos de Amostragem**. São Paulo: FEA-USP (mimeo), 1996.

GRAUBNER, Michael & RICHTER, Ansgar. *Managing Tomorrow’s Consulting Firm*. **Consulting to Management**. Burlingame: vol. 14, n°3, p. 43-50, Set, 2003. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.

HANSEN, Mortem *et al.* Qual é a sua estratégia para gerenciar o conhecimento? **Harvard Business Review**. Boston: Mar/Apr, 1999.

HASEK, Glenn. *Sharing the Risk: consulting firms shake traditional fee models*. **Industry Week**. Cleveland: vol. 247, nº9, 50-53, May 1998.

HAX, Arnaldo & WILDE, Dean. *The Delta Model: adaptive management for a changing world*. **Sloan Management Review**. Cambridge: vol. 40, nº2, 11-28, winter 1999. Proquest ABI/ Inform Global Jan/2005.

HILL, Manuela Magalhães. & HILL, Andrew. **Investigação por questionário**. 2. Ed. Lisboa: Silabo, 2002.

IBCO – Instituto Brasileiro de Consultores Organizacionais. Disponível em <http://www.ibco.org.br>.

IDC. *Brazil Network Outsourcing and Management Services*. 2004; Disponível em http://www.idcbrasil.com.br/pop_grf.asp?id=4. Acesso em 27/09/2004.

IMC – Institute of Management Consultants. Disponível em <http://www.imcusa.org>.

KENNEDY INFORMATION. **The Global Consulting Marketplace, 2004-2006: Key Data, Trends & Forecasts**. Executive Summary, 2004. Disponível em: <http://globalconsultinggeographicmarkets.consultingcentral.com/downloads/GlobalConsultExecSum.pdf>. Acesso em 18/10/2004.

KIPPING, Mathias. *The U.S. Influence on the Evolution of Management Consultancies in Britain, France and Germany since 1945*. **Business and Economic History**. Williamsburg: vol. 25, Fall 1996. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.

KOTLER, Phillip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Phillip *et al.* **Marketing de Serviços Profissionais**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

KUNTZ, Ana Paula. A Consultoria no Brasil. **Falando de Qualidade**. [S.l.]: nº32, jun 2004.

KURPIUS, DeWayne & FUQUA, Dale. *Fundamental Issues in Defining Consultation*; **Journal of Counseling and Development: JCD**. Alexandria: vol. 71, p. 598-600, Jul 1993. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.

KURPIUS, DeWayne *et al.* *The Consulting Process: a multidimensional approach*. **Journal of Counseling and Development: JCD**. Alexandria: vol. 71, 601-606, Jul-Aug, 1993. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.

LAKATOS, Eva Maria. & MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação dos dados**. São Paulo: Ed. Atlas, 1982.

_____. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

LENZA, Rogério. **Gestão de Demanda**. São Carlos: EESC-USP, NUMA, 2000.

LORSCH, Jay. *McKinsey & Co.*. **Harvard Business School**. Boston, MA: Case Study 9-402-014, Aug 2001.

MAISTER, David. *Managing the Professional Service Firm*. Nova York: Free Press Paperbacks, 1993.

MANAGEMENT CONSULTANT INTERNATIONAL. Peterborough, New Hampshire: Kennedy Information. Diversas edições.

MARTINS, Gilberto de Andrade & DONAIRE, Denis. **Princípios de Estatística**. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística Geral e Aplicada**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

MATTAR, Fauze. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

MCKENNA, Christopher. *The Origins of Modern Management Consulting*. **Business and Economic History**. Williamsburg: vol. 24, n°1, 51-59, Fall 1995. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.

_____. *Agents of Adhocracy: Management Consultants and the Reorganization of the Executive Branch, 1947-1949*. **Business and Economic History**. Williamsburg: vol. 25, n°1, 101-112, Fall 1996. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.

_____. *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. New York: Cambridge University Press, 2003.

MICKLETHWAIT, John & WOOLDRIDGE, Adrian. **Os Bruxos da Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NAKANO, Davi Noboru. **Gestão do Conhecimento e Serviços Profissionais: um Estudo em Empresas de Consultoria**. São Paulo: Escola Politécnica – USP, Tese de Doutorado, 2002.

NANDA, Ashish & LANDRY, Scot. *Family Feud (B): Andersen vs. Andersen*. **Harvard Business School**. Boston, MA: Case Study 9-800-210, 2000.

NANDA, Ashish & MORRELL, Kelley. *Developing Professionals – The BCG Way (A)*. **Harvard Business School**. Boston, MA: Case Study 9-903-113, 2004.

NANDA, Ashish *et al.* *Cap Gemini Enst & Young (A): A Global Merger*. **Harvard Business School**. Boston, MA: Case Study 9-903-056, 2003a.

_____. *Cap Gemini Enst & Young (B): A Global Merger*. **Harvard Business School**. Boston, MA: Case Study 9-903-057, 2003b.

NÓBREGA, Clemente. Procura-se Otários. **Revista EXAME**. São Paulo: Ed. Abril, Ano 32, n°22, 21/10/1998

O escândalo da Enron. **BBC.com**. 08/07/2002. Disponível em: http://www.bbc.co.uk/portuguese/pulltogether/s_enron.shtml Acesso em 18/10/2004.

O'SHEA, James & MADIGAN, Charles. ***Dangerous Company: management consultants and the businesses they save and ruin.*** New York: Penguin, 1998.

OLIVEIRA, Eduardo Sampaio. **Empresas de Consultoria no Mundo Globalizado**. São Paulo: FEA-USP, Working Paper, 2003.

PATTERSON, Paul. *A Contingency Approach to Modeling Satisfaction with Management Consulting Services*. **Journal of Service Research: JSR**. Thousand Oaks: vol. 3, nº02, Nov, 138-153, 2000. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.

PAYNE, Adrian. *New Trends in the Strategy Consulting Industry*. **The Journal of Business Strategy**. Boston: vol. 6, nº 1, pp. 43-55, 1986.

PORTER, Michael. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

REBOUÇAS DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Manual de Consultoria Empresarial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RIGBY, Darrell. *Management Tools 2001 Global Results*. Boston: Bain & Company Inc., 2001. Disponível em: www.bain.com. Acesso em 27/09/2004.

_____. *Management Tools 2003*. Boston: Bain & Company Inc., 2003. Disponível em: www.bain.com. Acesso em 27/09/2004.

ROCHA, Eduardo. **Dicas para o uso eficaz de consultoria organizacional**. 2004. Disponível em: www.dgconsult.com.br/news_dicas_imprimir.asp Acesso em 24/09/2004.

SALOMÃO, Alexa. Te Cuida McKinsey. **Revista EXAME**, Ed. Abril, 26/11/2003.

SARBANES-OXLEY. Disponível em <http://www.sarbanes-oxley.com>

SARVARY, Miklos *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*. **California Management Review**. Berkeley: vol. 41, nº2, 95-107, winter 1999.

SAXTON, Todd. *The impact of third parties on strategic decision making: roles, timing and organizational outcomes*. **Journal of Organizational Change Management**. Bradford: vol. 8, nº 3, 47-62, 1995.

SCHAFFER, Robert. ***High-Impact Consulting: achieving extraordinary results***. New York: Jossey-Bass, 2002.

SÍCOLI, Carlos. Os dilemas das empresas e os consultores. **Jornal Estado de Minas**, p. 39, 15/12/2001.

SIMON, Alan. & KUMAR, Vania. *Clients' View on the Strategic Capabilities which Lead to Management Consulting Success*. **Management Decision**, London, vol. 39, p. 362-372, 2001.

SMITH, Martin. *What clients employees say about consultants*. **Leadership & Organization Development Journal**. Bradford: vol. 23, nº2, 93-103, 2002.

THE Enron Scandal. **Business Week**, 28/01/2002. Special Report.

THE incredible shrinking consultant to survive: the Big Three strategy firms – Mckinsey, Bain and BCG – need to make big changes. **Fortune Magazine**, pag. 115, 26/05/2003.

TURNER, Arthur. *Consulting is more than giving advice.* **Harvard Business Review**. Boston, MA: n. 60, p. 120-129, Sep/Oct, 1982.

UPTON, David. & STEINMAN, Christine. *Deloitte & Touche Consulting Group.* **Harvard Business School**. Boston, MA: Case Study 9-696-096, Apr 1996.

VASSALO, Cláudio. Quem Precisa de Consultores? **Revista EXAME**, Ed. Abril, Ano 32, n°25, 02/12/1998.

VAULT 2004 Consulting Survey. 2005. Disponível em:
http://www.vault.com/nr/consulting_rankings/consulting_rankings.jsp?consulting2005=2
 Acesso em 25/04/2005.

WASHBURN, Stewart. *Challenge and Renewal: a historical view of the profession.* **Journal of Management Consulting**. Burlingame: p. 47-53, Nov 1996.

APÊNDICES

Apêndice A – Instrumento de coleta de dados primários - questionário

Apêndice B – Instrumento de coleta de dados primários – entrevistas individuais

Apêndice C – Resultado das entrevistas individuais

Apêndice D – Análise bidimensional

Apêndice A – Instrumento de coleta de dados primários - questionário

Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração

O objetivo deste questionário é coletar informações que indiquem quais os critérios de decisão relevantes na análise da demanda por serviços de consultoria de gestão. Assim, as pessoas indicadas para responderem a este questionário devem ter experiência como clientes de serviços de consultoria, tendo participado do processo de contratação desses mesmos serviços.

A importância de relatar tais experiências por meio da resposta do presente questionário será extremamente enriquecedora, não apenas para o cenário acadêmico, mas também para as próprias empresas de consultoria, que poderão se preparar melhor para atuar de acordo com as características específicas do mercado brasileiro.

É imprescindível ressaltar que o(a) Sr.(a) foi selecionado(a) para participar de nossa pesquisa por possuir experiência em processos de contratação de serviços de consultoria, **ainda que por uma empresa ou um cargo que não correspondam à realidade da sua ocupação atual**. Nesse sentido, é muito importante que o(a) Sr.(a) especifique a qual empresa as respostas se referem.

Os resultados consolidados da pesquisa serão fornecidos aos respondentes, sendo enviados posteriormente por e-mail. Todas as informações disponibilizadas serão consideradas **confidenciais**, não sendo efetuado qualquer tipo de relação dos respondentes com as respostas individuais. Isso significa que as respostas individuais não serão divulgadas, apenas os resultados consolidados.

Esta pesquisa é parte integrante da **Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas** do economista Eduardo Sampaio de Oliveira, pela **Universidade de São Paulo (USP)**, sob a orientação do Prof. Dr. Paulo Roberto Feldmann. Para maiores esclarecimentos, favor entrar em contato com Eduardo pelo e-mail esampaio@usp.br ou pelo telefone (11) 9457-1717.

Crterios de Deciso Relevantes na Anlise da Demanda por Servios de Consultoria de Gesto

1. Para os fins da presente pesquisa importante que as respostas sejam feitas considerando-se experincias com contratao de consultoria em uma empresa especfica. Nesse sentido, favor indicar a empresa relativa experincia que estar sendo descrita e o seu nome (para que os resultados possam ser enviados futuramente).

<<Preencher com nome da Empresa>>

<<Preencher com nome do Respondente>>

2. Qual a categoria da empresa qual o(a) Sr.(a) est se referindo?

☐ Privada de capital nacional

☐ Privada de capital estrangeiro

3. A referida empresa contratou, nos ltimos trs anos, ou pretende contratar alguma empresa de consultoria de gesto para a prestao de servios especficos?

☐ Sim, contratou recentemente

☐ Sim, contratou recentemente e pretende contratar novamente

☐ Sim, contratou recentemente, mas no pretende contratar novamente

☐ No contratou recentemente, mas pretende contratar

☐ No contratou recentemente e no pretende contratar

☐ No possui conhecimentos suficientes para responder esta questo

4. Para aqueles que responderam "no contratou" em alguma situao na questo anterior, favor atribuir graus de importncia na identificao de quais so os motivos para a no utilizao desses servios.

	Extremamente Importante	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Sem Importância
Escassez de recursos para tal finalidade	☐	☐	☐	☐	☐
Casos de fracassos anteriores desses serviços	☐	☐	☐	☐	☐
Preferência pela geração de conhecimentos internamente	☐	☐	☐	☐	☐
Falta de conhecimento de empresas com competências que possam ajudar a solucionar os problemas	☐	☐	☐	☐	☐
A necessidade que determinaria a contratação da consultoria não foi considerada prioridade pela empresa no momento	☐	☐	☐	☐	☐

5. Considerando-se a sua experincia na contratao de servios de consultoria, atribua graus de importncia na identificao das circunstncias (fatores externos) e das motivaes (fatores internos) que induzem contratao dos servios de consultoria.

	Extremamente Importante	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Sem Importância
Sempre há consultorias com projetos na empresa	[]	[]	[]	[]	[]
Sempre que existam necessidades que envolvam conhecimentos não existentes internamente	[]	[]	[]	[]	[]
Apenas em situações onde a defasagem de conhecimento é muito grande e não pode ser revertida no curto prazo	[]	[]	[]	[]	[]
Apenas quando não existem recursos internos suficientes para cumprir determinada tarefa em tempo pré-estabelecido	[]	[]	[]	[]	[]
Por exigência da matriz ou da alta administração da empresa	[]	[]	[]	[]	[]
Por necessidade de respaldo e segurança nos pareceres e nas tomadas de decisão	[]	[]	[]	[]	[]
Para ajustar alguma deficiência com a qual a empresa se depara em sua situação atual	[]	[]	[]	[]	[]
Para ajudar na busca de objetivos pré-definidos pela empresa	[]	[]	[]	[]	[]
Para recorrer a uma voz imparcial para legitimar a tomada de decisões	[]	[]	[]	[]	[]
Para acompanhar tendências de mercado	[]	[]	[]	[]	[]
Para manter-se em pé de igualdade com os concorrentes	[]	[]	[]	[]	[]

6. De que maneira novas técnicas gerenciais (Reengenharia, CRM, Total Quality Management, Balanced Scorecard, etc.) são adotadas pela sua empresa?

- [] Existem funcionários responsáveis pela internalização desses conhecimentos e práticas
- [] São contratadas empresas de consultoria especializadas para disseminação do conhecimento
- [] Não há responsabilidade formal atribuída a ninguém na empresa para a adoção dessas técnicas

7. Considerando a referida experiência na contratação de serviços de consultoria, dentre os temas listados abaixo, atribua graus de importância para identificar situações em que o uso de serviços de consultorias externas se faz necessário e apropriado.

	Extremamente Importante	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Sem Importância
Soluções de TI, ERPs e pacotes de softwares	[]	[]	[]	[]	[]
Definição, formulação e implementação de estratégias	[]	[]	[]	[]	[]
Diagnóstico da situação atual	[]	[]	[]	[]	[]
Reengenharia, <i>downsizing</i> e mudanças de processos	[]	[]	[]	[]	[]
Mudanças na cultura corporativa (<i>Change Management</i>)	[]	[]	[]	[]	[]
Controle de Qualidade e <i>Total Quality Management - TQM</i>	[]	[]	[]	[]	[]
Busca por excelência operacional (<i>Supply Chain Management</i>)	[]	[]	[]	[]	[]

8. Considerando a referida experiência na contratação de serviços de consultoria, assinale os cinco critérios de decisão mais importantes na definição da consultoria a ser contratada.

- ☐ Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema
 - ☐ Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados
 - ☐ A marca é um fator de escolha decisivo (grife)
 - ☐ Preço dos serviços
 - ☐ Exigência da matriz ou da alta administração
 - ☐ Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (*networking*)
 - ☐ Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado
 - ☐ Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países
 - ☐ Currículo dos consultores que trabalharão no projeto
 - ☐ Outros (favor especificar)
-
-

9. Considerando a referida experiência na contratação de serviços de consultoria, de forma geral, qual seu grau de satisfação com o nível dos serviços prestados?

- ☐ Excelente (melhorou substancialmente a performance da empresa)
- ☐ Muito bom (agregou valor)
- ☐ Bom (atendeu expectativas)
- ☐ Razoável (não atendeu expectativas)
- ☐ Ruim (deu trabalho e dor de cabeça)

10. Dentre as empresas listadas abaixo, assinale as cinco consultorias que lhe passam mais segurança e confiabilidade:

- ☐ Accenture
 - ☐ Bain & Co.
 - ☐ BCG (Boston Consulting Group)
 - ☐ Bearing Point
 - ☐ Booz-Allen
 - ☐ Boucinhas & Campos
 - ☐ Deloitte
 - ☐ FIA-USP
 - ☐ GV Consulting
 - ☐ IBM
 - ☐ McKinsey
 - ☐ Trevisan
 - ☐ Consultores autônomos
 - ☐ Outras (favor especificar)
-
-

Obrigado pela participação!

Os resultados finais da pesquisa serão enviados para o(a) Sr.(a) assim que forem consolidados e analisados.

Para maiores esclarecimentos, favor entrar em contato com Eduardo Sampaio através do e-mail esampaio@usp.br ou pelo telefone (11) 9457-1717.

Apêndice B – Instrumento de coleta de dados primários – entrevistas individuais

Universidade de São Paulo Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Programa de Pós-Graduação em Administração

O objetivo desta entrevista é aprofundar o entendimento sobre a experiência vivida na contratação de serviços de consultoria, através do detalhamento de cada uma das respostas dadas no preenchimento do questionário referente à parte quantitativa da presente pesquisa.

Acredita-se que este aprofundamento irá auxiliar no entendimento dos resultados obtidos na coleta dos dados quantitativos, sendo que se trata de uma pesquisa exploratório de caráter não-conclusivo.

Assim, as pessoas indicadas para participarem devem ter respondido ao questionário anterior e, conseqüentemente, experiência como clientes de serviços de consultoria, tendo participado do processo de contratação desses mesmos serviços.

É imprescindível ressaltar que, ao longo desta entrevista, deve-se considerar a mesma experiência que foi considerada no momento do preenchimento do questionário, no intuito de se manter a coerência dos dados a serem analisados.

Os resultados consolidados da pesquisa serão fornecidos aos respondentes, sendo enviados posteriormente por e-mail. Todas as informações disponibilizadas serão consideradas **confidenciais**, não sendo efetuado qualquer tipo de relação dos respondentes com as respostas individuais. Isso significa que as respostas individuais não serão divulgadas, apenas os resultados consolidados.

Esta pesquisa é parte integrante da **Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas** do economista Eduardo Sampaio de Oliveira, pela **Universidade de São Paulo (USP)**, sob a orientação do Prof. Dr. Paulo Roberto Feldmann. Para maiores esclarecimentos, favor entrar em contato com Eduardo pelo e-mail esampaio@usp.br ou pelo telefone (11) 9457-1717.

Roteiro de Entrevista

- **Parte I - Entendimento Inicial (5 min.)**
 - a. Cargo e área da empresa em que o entrevistado trabalhava no momento da participação no processo de contratação de consultoria

- **Parte II - Descrição da Situação (40 min.)**
 - a. Circunstâncias e motivações que levaram à contratação (deixar o entrevistado falar independentemente do que foi respondido no questionário e depois comparar com respostas)
 - i. Perguntar como a conjuntura econômica afetou na decisão de contratação
 - b. Empresa de consultoria contratada
 - i. Entender o que levou esta empresa a ser contratada (de novo, deixar o entrevistado falar independentemente do que foi respondido no questionário e depois comparar com respostas)
 - c. Entender quais eram os objetivos do projeto
 - d. Tipo de serviço contratado
 - e. Duração do projeto
 - f. Escopo do projeto
 - i. Áreas envolvidas
 - g. Resultados esperados no momento da contratação
 - h. Resultados obtidos ao final do projeto
 - i. Nível de satisfação com serviços prestados

- **Parte III – Aprofundamento das respostas do questionário (45 min.)**
 - a. A partir das respostas feitas pelo entrevistado, perguntar o porque de cada uma das respostas.
 - i. Focar na questão dos modismos (pergunta 06), buscando analisar opinião do entrevistado a respeito
 - ii. Outros aspectos que o entrevistado julga importante e que não estão contemplados no questionário e nem foram citados na entrevista

<<Segue com questionário respondido pela pessoa a ser entrevistada>>

Apêndice C – Resultado das entrevistas individuais

A seguir estão descritas a íntegra das entrevistas individuais como parte do levantamento de dados qualitativos do presente estudo.

Caso I

Cargo do Entrevistado: Gerente Sênior

Indústria: Telecom (Operadora de Telefonia Móvel)

Tipo de Consultoria Contratada: tecnologia

Breve descrição dos serviços contratados: desenvolvimento de um sistema para operacionalização de um conceito criado internamente

O processo de contratação em questão

A experiência relatada a seguir diz respeito a uma demanda pela contratação de serviços de consultoria que surgiu quando um novo conceito foi gerado internamente e eram necessários recursos especializados para a construção de um sistema e de um processo baseado neste conceito.

Para esta concorrência foram selecionadas três empresas que já tinham prestado serviços para a contratante e, portanto, foram indicadas internamente pelos gestores dos projetos passados. Após receber as propostas comerciais e entenderem as abordagens técnicas de cada um dos participantes, verificou-se que o preço não seria um critério de decisão, pois todos estavam semelhantes. Assim, a abordagem para solução do problema e as experiências no segmento e no grupo da empresa contratante foram decisivos na escolha da empresa que viria a prestar os serviços.

Com um escopo inicial que determinava um período de seis meses para término do projeto, alterações foram sendo realizadas e o projeto continua em andamento, mesmo após dois anos de seu *kick-off*. A cada nova etapa, novas concorrências foram sendo realizadas, sempre tendo a mesma empresa como vencedora. No entanto, a consultoria contratada teve problemas em outros projetos que realizava simultaneamente na contratante e, atualmente, existem três consultorias diferentes atuando na finalização do projeto, ainda que não exista uma previsão de término.

Alguns módulos do sistema já estão em produção e os resultados estão sendo satisfatórios, apesar de que o atraso significativo e o fato de ter estourado as previsões orçamentárias iniciais comprometeram a satisfação do gestor do projeto.

O costume em ter consultores sempre atuando na empresa faz com que a imaturidade dos profissionais que lá trabalham não seja tão visível, assim como auxilia na manutenção do foco no mercado. No entanto, consultoria é mais bem utilizada quando prazo e resultados para determinadas empreitadas estão bem delimitados. Nessas situações, as únicas variáveis

passam a ser recursos e conhecimentos, variáveis perfeitamente cobertas com a utilização de consultores. Outro ponto destacado pelo entrevistado é que a consultoria não deve ser contratada para dar conforto e respaldo na tomada de decisões. Consultoria deve ser utilizada para auxiliar os gestores a alcançarem seus objetivos e não para assumir as funções do gestor.

Modismos e tipos de serviços oferecidos

Segundo o entrevistado, os modismos são ótimos para os sócios das consultorias. Muitas vezes a empresa acaba contratando serviços sem conhecer exatamente os resultados que serão gerados e, em diversas situações, os investimentos não se justificam. Há situações em que as consultorias são contratadas para trazer conhecimentos, mas sistemas são desenvolvidos antes dos processos e os problemas, ao invés de serem solucionados, são multiplicados. Alguns modismos, depois de testados no mercado, são justificáveis de serem contratados, mas deve sempre ter planejamento e escopo definido para que seu impacto na empresa contratante não seja minimizado.

Portanto, fica clara a opinião de que, caso os problemas e os objetivos não estejam claramente definidos no momento da contratação, os riscos do projeto não ter sucesso são enormes e nem sempre a culpa é da consultoria contratada.

A empresa possui uma política interna de sempre contratar terceiros para desenvolvimento e implementação de softwares e soluções de TI, mas resultados não estão sendo satisfatórios, pois, na maioria dos casos, as concorrências são direcionadas para que a empresa vencedora seja uma empresa do grupo especializada neste tipo de serviço.

Para serviços voltados à definição e formulação de estratégias, a empresa busca sempre realizar estas atividades internamente, mas, no entanto, consultorias são contratadas quando recursos temporários são necessários (exemplo do planejamento estratégico, que é concentrado em alguns meses do ano e não demandam funcionários atuando de forma permanente na empresa).

Contratação de consultoria de forma geral

Nesta empresa, existem dois tipos de situações que induzem à contratação de serviços de consultoria. Na primeira, também chamada de *bottom-up*, o gestor precisa resolver um problema que enfrenta no dia-a-dia e não possui conhecimentos e recursos necessários internamente. Na segunda, conhecida como *top-down*, a alta administração da empresa exige que uma consultoria específica seja contratada para executar determinados serviços, sendo, portanto, um projeto muito menos formal de concorrência. Embora esta situação nem sempre

seja bem vista pela média gerência (pois, *a priori*, estes não tinham identificado a necessidade), estes serviços muitas vezes trazem resultados positivos para a empresa contratante. A experiência relatada anteriormente é uma situação *bottom-up*. Normalmente os tipos de consultorias mais utilizadas são de tecnologia e butiques que estratégia.

Independentemente do tipo de situação, a contratação de serviços de consultoria nesta empresa é vista como sendo importante em diversas circunstâncias e por diferentes motivos. Primeiro, em circunstâncias onde a demanda não é constante, isto é, recursos não se fazem necessários de forma permanente (como exemplo desta situação é a contratação de consultoria para suportar o planejamento estratégico, que é feito de forma concentrada em alguns meses do ano). Segundo, a consultoria permite a manutenção do foco dos gestores em seus mercados, através dos ganhos de escala (permitidos pelas experiências passadas semelhantes e em concorrentes). Terceiro, a consultoria traz implicitamente um senso de urgência muito mais acurado do que o interno e, conseqüentemente, fornece uma maior visibilidade interna para aqueles que as contratam. Quarto, os consultores possuem uma opinião independente e apolítica, não sendo viesada por nenhum interesse particular e sendo totalmente voltada aos resultados e aos interesses de seus clientes. Por fim, os consultores possuem conhecimentos diferenciados que permitem aos seus clientes estarem mais próximos do estado-da-arte em seus respectivos campos de atuação.

O preço não é um critério de decisão muito importante, dada a escala em que a empresa opera. Os currículos dos profissionais que trabalharão no projeto também não é um item importante, pois o que interessa é o resultado a ser obtido. Já aconteceu uma situação em que o projeto foi interrompido na metade porque a consultoria contratada não estava agradando. Assim, os critérios mais importantes são (em ordem de importância):

1. Exigência da matriz ou da alta administração (obediência);
2. Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema (preocupação em entregar resultados tangíveis deve ser maior do que a preocupação em mostrar capacidade e nome);
3. Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países;
4. Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado (empresas especializadas no setor de telecomunicações são um diferencial);
5. Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados.

Caso II

Cargo do Entrevistado: Diretor Administrativo e de Tecnologia

Indústria: *Utilities* (Multinacional do ramo de Geração de Energia Elétrica)

Tipo de Consultoria Contratada: Performance de Negócios

Breve descrição dos serviços contratados: Implementação de SAP

O processo de contratação em questão

A matriz da empresa no exterior estava em processo de implementação do ERP da SAP em diversas localidades do mundo e foi encaminhada uma solicitação para que o mesmo processo fosse conduzido na subsidiária brasileira. Apesar de originalmente a idéia ter partido da matriz da empresa, não houve nenhuma interferência na escolha da empresa a ser contratada. Coincidentemente, a empresa que ganhou a concorrência aqui no Brasil estava realizando, simultaneamente, um projeto similar na Inglaterra, o que permitiu uma boa interação ente as duas equipes de trabalho.

Foram contatadas cinco empresas para participar inicialmente da concorrência que ocorreu em 1998. Na época, essas empresas estavam ligadas às *Big Accounting Firms*. Após apresentação da abordagem técnica e da proposta comercial, três empresas foram descartadas do processo, principalmente por falta de reputação de mercado em implementações anteriores. Nesse momento, o preço não foi nem avaliado como critério de eliminação. As duas finalistas foram convidadas para mais uma rodada de apresentações e lhes foi lançadas um desafio: terminar o projeto em um prazo mais curto, já que, para a contratante, terminar rápido era fundamental.

Uma solicitação bastante peculiar, mas que acabaria sendo decisiva no processo, era de que o consultor que viesse a ser o gerente de projeto fizesse as apresentações técnicas e interagisse desde o começo com o comitê executivo da contratante. Outro ponto interessante foi a abertura concedida aos consultores que ganhassem a concorrência de entrevistarem e escolherem a equipe da contratante que participaria do projeto no dia-a-dia da implementação. Ao serem questionados sobre a possibilidade de reduzir o prazo, os eventuais gerentes de projeto tiveram reações opostas. Enquanto um demonstrou-se preocupado com a viabilidade da proposta, o outro prontamente aceitou, garantindo a viabilidade e explicitando pré-requisitos necessários. Este fato foi decisivo na escolha da empresa vencedora, dado que em diversos outros pontos importantes, como preço, reputação e experiências anteriores, as duas empresas eram equivalentes.

O projeto teve resultados muito bons, tendo envolvido mais de 150 pessoas, terminando dentro de um prazo de sete meses e consumido US\$ 6 milhões.

Modismos e tipos de serviços oferecidos

Embora a empresa em questão seja uma formadora de opiniões perante outras empresas do ramo (algumas delas ainda operando sob o regime de empresa estatal e com reserva de mercado), em poucas situações a empresa é a primeira a contratar uma consultoria para introduzir um conceito ainda não totalmente difundido e testado no mercado.

Por outro lado, acredita-se que o nível dos serviços prestados pelas consultorias subiu bastante dado o acirramento da concorrência nos últimos anos, assim como a maior exposição que as mesmas tiveram depois de escândalos recentes.

Contratação de consultoria de forma geral

De forma geral, existem dois cenários que levam à contratação de consultoria. Na primeira situação, que é a mais freqüente na empresa onde trabalha, contrata serviços de consultoria porque não possui a competência/ conhecimentos internamente para preencher lacunas e atingir determinados objetivos. Nessas situações, o aporte de conhecimento realizado pela consultoria agiliza enormemente a internalização e a capacitação dos funcionários da empresa contratante.

No segundo cenário, as consultorias são contratadas por facilitarem o alcance de objetivos menos tangíveis. Nessas situações, as consultorias basicamente atuam como lobistas e eliminam burocracias e entraves que a empresa enfrentaria. Este cenário é particularmente importante para o setor de atuação da empresa em questão, dado o forte componente regulatório e a recente desestatização. A estes fatores se soma o fato de o lobby no Brasil não ser institucionalizado, ao contrário do que acontece nos Estados Unidos.

De um modo geral, segundo o entrevistado, existem dois padrões de contratação claramente identificáveis em sua empresa. Na maioria das contratações, são escolhidas empresas multinacionais que prestam serviços mais voltados soluções de gestão, tais como a implementação de um ERP ou de um sistema de *Balanced Scorecard*. Essas contratações são feitas, basicamente, de forma reativa para as consultorias, isto é, a contratante identifica uma necessidade internamente e abre uma concorrência, solicitando propostas técnicas, apresentações da abordagem de trabalho, currículos dos profissionais envolvidos (principalmente do gerente de projeto), condições comerciais e cria uma matriz com os pesos dos diferentes critérios de decisão na escolha da empresa a ser contratada.

A explicação para a grande concentração das contratações estarem neste tipo de serviço é de que sempre existem oportunidades de melhorar os resultados da empresa através da

otimização de custos, e, neste sentido, as grandes consultorias multinacionais, com vasta experiência em trabalhos similares em outras empresas do setor no Brasil e no mundo, ou em empresas com problemas semelhantes, trazem as melhores práticas de mercado.

Muitos dos processos da empresa estão baseados no conceito de perspectivas do *Balanced Scorecard*, onde a base é o conhecimento e o aprendizado. Nesse sentido, a maneira que a empresa utiliza para reter o conhecimento apresentado pela consultoria é a valorização de seus funcionários que participam das equipes de projeto em conjunto com os consultores, visando a manutenção da memória organizacional e a prolongação do valor agregado da consultoria ao longo do tempo. Essa estratégia de retenção de pessoas é feita basicamente através de aumentos salariais e promoções.

Uma outra circunstância que leva à contratação desses serviços se dá quando a consultoria, de forma pró-ativa, percebe alguma mudança no cenário competitivo que possa beneficiar a contratante e apresenta esta oportunidade para avaliação da empresa. Nesses casos, de modo geral, são consultorias de pequeno porte e mais especializadas no setor elétrico, que atuam principalmente em questões regulatórias/ fiscais e possuem maior penetração dentro dos órgãos que regem o setor.

A influência da conjuntura econômica na contratação de serviços de consultoria se dá basicamente na forma que os acordos entre as partes são feitos. Em períodos de recessão e instabilidade econômica, a empresa privilegia a taxa de sucesso (*success fee*), isto é, a consultoria é contratada para realizar um determinado serviço e se dispõe a receber honorários de forma diretamente relacionada aos benefícios gerados no projeto em questão. Abaixo estão listados os critérios de decisão mais relevantes (em ordem de importância):

1. Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados;
2. Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema
3. Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países
4. Exigência da matriz ou da alta administração
5. Preço dos serviços
6. Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado
7. Currículo dos consultores que trabalharão no projeto;
8. Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (*networking*)
9. A marca é um fator de escolha decisivo (grife)

Por fim, em algumas concorrências, sabe-se que estão concorrendo empresas muito boas e que todas poderiam estar prestando serviços à empresa. Nestas situações, a escolha da

empresa a ser contratada é feita pelo preço ou pela experiência anterior da consultoria na contratante (*Lock-in*). No entanto, as empresas que não são escolhidas participam de outras concorrências sem restrições.

Caso III

Cargo do Entrevistado: Gerente de Estratégia e Novos Negócios

Indústria: Serviços

Tipo de Consultoria Contratada: Estratégia

Breve descrição dos serviços contratados: Análise de mercado para lançamento de novo produto.

O processo de contratação em questão

A empresa, líder mundial em serviços de hotelaria e soluções para empresas, a partir de sua área de desenvolvimento de novos negócios, identificou uma oportunidade interessante e iniciou um processo de criação de um novo produto. O mercado-alvo deste produto em concepção era novo e, portanto, desconhecido para a empresa. Este fato exigia que um estudo detalhado fosse feito sobre este público-alvo, de modo a permitir comprovar a viabilidade do negócio e mensurar os potenciais benefícios envolvidos na oportunidade.

No entanto, a falta de recursos internos para realizar as análises necessárias em tempo hábil levou à necessidade de se contratar uma consultoria especializada que, além de prover a contratante com as informações necessárias num curto espaço de tempo, também agregaria conhecimento pela metodologia utilizada em levantamento de dados de mercado.

É importante destacar que a conjuntura competitiva exerceu papel fundamental na geração desta demanda por serviços de consultoria. A introdução de novos concorrentes no mercado fez com que a empresa se reestruturasse, criando uma área de desenvolvimentos de novos negócios com o objetivo de criar novos produtos e manter sua posição de liderança em seu respectivo mercado de atuação. Nesse sentido, a conjuntura econômica (de fundamentos macroeconômicos) não foi determinante para a demanda de serviços especializados, mas sim a conjuntura competitiva, acirrada com a entrada de novos concorrentes.

Após aprovações internas da conduta de contratação de serviços de consultoria, iniciou-se a concorrência. Quatro consultorias foram convidadas para apresentar propostas técnicas e comerciais. Duas destas empresas já realizavam trabalhos na contratante e foram indicadas pelos executivos que as haviam contratado; uma foi indicada por outro executivo da empresa, mas ainda não havia prestado serviços na contratante; e, por fim, uma foi chamada, pois o gestor da área de novos negócios conhecia a reputação de mercado desta empresa e tinha vontade de trabalhar com eles.

Ao final da etapa de apresentação da abordagem técnica e da proposta comercial, verificou-se que um dos principais critérios de decisão que a empresa privilegia (preço) não seria um

diferencial, dado que estavam semelhantes entre as empresas que mais agradaram na parte técnica. O grande diferencial e que levou à escolha da consultoria que ganharia a concorrência foi o fato desta empresa ter apresentado uma proposta em parceria com outra empresa especializada no mercado-alvo do produto a ser lançado pela contratante (solução diferenciada). Além disto, a contratada também possuía experiências anteriores em projetos similares e já havia realizado trabalhos com concorrentes da contratante, o que reduzia o tempo de entendimento sobre o mercado e a própria forma de operação da contratante.

A empresa vencedora foi aquela que o gestor da contratante conhecia pelo mercado. Após as três semanas de duração do projeto, os resultados obtidos foram muito bons e poderiam a induzir a novas contratações dessa consultoria em futuras necessidades. A contratante está dando continuidade ao processo de lançamento de seu produto e implementando os conhecimentos trazidos pela consultoria.

A preocupação com a retenção do conhecimento agregado pela consultoria foi uma constante ao longo da realização dos trabalhos. Um recurso da contratante foi disponibilizado em tempo integral para acompanhar os trabalhos realizados pelos consultores. Numa futura necessidade de realizar trabalhos semelhantes, talvez a consultoria não se faça mais tão necessária, dado que o conhecimento retido poderá ser re-aproveitado.

Modismos e tipos de serviços oferecidos

A contratação de serviços de tecnologia da informação só é feita quando a especificidade do conhecimento na solução é muito grande e não pode ser realizada internamente. Entretanto, nesta área existe uma grande preocupação na retenção de conhecimento para que problemas pós-implantação possam ser resolvidos internamente. Para questões voltadas a estratégia, consultorias são utilizadas não na etapa de formulação e desenvolvimento, mas sim na etapa de revisão e validação, pois acredita-se que estas empresas tenham uma boa visão dos mercados e das tendências, podendo, portanto, alinhar estas estratégias com as expectativas existentes no mercado.

Contratação de consultoria de forma geral

Na maioria dos casos, consultorias são contratadas em situações onde a falta de conhecimentos necessários e a falta de recursos (pessoas e tempo) capazes de internalizar estes conhecimentos. De modo geral, a matriz da empresa no exterior não faz pedidos de contratação e nem realiza projetos mundiais, onde uma consultoria seria imposta. No entanto, a alta administração da filial brasileira costuma contratar consultoria para aumentar o grau de

conforto na tomada de decisões. Acredita-se que a empresa como um todo contrata demasiadamente os serviços de consultoria e que deveria existir uma área centralizadora. Acredita-se que a centralização da contratação deste tipo de serviço pode ser benéfica não apenas em termos de obtenção de melhores preços, mas também permitirá questionar a necessidade de se contratar na escala em que costuma ser feito.

De forma geral, o critério mais importante que leva à escolha de uma determinada empresa de consultoria em detrimento às demais é a abordagem técnica de solução do problema em questão. O preço cobrado para a realização dos serviços é o segundo critério mais importante (diretriz corporativa), seguido pela existência de indicações internas (*networking*), que reduzem o risco e aumentam o conforto do executivo contratante. Ainda são destacados como critérios importantes a análise do currículo dos profissionais que efetivamente trabalharão no projeto e as experiências passadas em projetos similares, seja em outros países ou setores da economia. Assim, os critérios mais importantes são (em ordem de importância):

1. Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema;
2. Preço dos serviços;
3. Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (*networking*);
4. Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países;
5. Currículo dos consultores que trabalharão no projeto.

Por fim, o que determina o reconhecimento de uma consultoria e, assim, leva à sua indicação para a participação de concorrências é a percepção que se tem sobre a reputação de mercado dessas empresas, assim como o conhecimento de trabalhos passados realizados por ela e os profissionais que lá trabalham.

Caso IV

Cargo do Entrevistado: Gerente de Estratégia de Compras

Indústria: Serviços Financeiros

Tipo de Consultoria Contratada: Performance de Negócios

Breve descrição do projeto: Migração da versão do módulo do SAP para previsão das necessidades de dinheiro em cada um dos pontos de atendimento da instituição.

O processo de contratação em questão

A demanda da contratante surgiu para reduzir custos de manutenção e atualizar a versão de seu software, acrescentando novas funcionalidades mais aderentes às necessidades atuais da mesma.

O entrevistado é o gerente de compras e foi envolvido no processo de contratação quando o executivo-chefe da área decidiu que tal contratação deveria passar pelo processo de centralização de compras na área de suprimentos, que estava em andamento. Neste momento, a área gestora já havia enviado uma RFP para três empresas que foram escolhidas pela suas respectivas reputações de mercado. Após a apresentação das propostas técnicas e comerciais, foi escolhida uma empresa para realizar o projeto, mas, quando esta decisão chegou para aprovação do executivo-chefe, foi solicitado por este que o processo fosse re-iniciado, com o envolvimento da área de compras e que fosse realizado um leilão eletrônico para definição da consultoria a ser contratada.

Para melhor entendimento de como prosseguiu tal processo de contratação, é importante mencionar algumas políticas estabelecidas pela contratante. Como regra da contratante, deve ser contratada a empresa que apresente o melhor valor durante a concorrência, sendo, portanto, necessário que seja realizada extensivas etapas de equalização técnica das empresas participantes antes da realização do pregão eletrônico, aonde será definido o ganhador. Para o momento da realização do leilão, a única diferenciação entre os concorrentes deve ser o preço, sendo que aquela que apresentar a melhor condição comercial e atingir as expectativas pré-estabelecidas pela contratante, será considerada a ganhadora. Para que seja exercida a pressão competitiva na ferramenta de leilão eletrônico, sugere-se que existam pelo menos 5 empresas participando da concorrência.

Assim, dentro do contexto acima descrito, foram chamadas mais duas empresas para participar da concorrência e uma nova rodada de apresentações de propostas técnicas foi realizada. Neste momento, onde o preço nem foi citado e, conseqüentemente, não viria a ser um fator de exclusão, foram avaliados os escopos técnico e funcional (processos), as

qualificações da empresa em experiências similares passadas e o dimensionamento da equipe proposta para realizar o projeto.

Como estratégia para realização do leilão, decidiu-se que os potenciais fornecedores deveriam dar lances para duas versões do software, sendo que havia uma diferença de preços pré-estabelecida através da qual a contratante decidiria qual versão viria a ser implementada. Outro aspecto definido durante o processo de contratação era de que a consultoria deveria fornecer um preço para o pacote fechado, isto é, para a realização do projeto como um todo, ao invés de vender um número de horas (*time material*). Estas definições foram claramente transmitidas aos concorrentes para que estes pudessem formular seus preços e suas estratégias de lances.

Coincidentemente, a empresa que venceu o leilão, fornecendo o melhor preço (que foi o critério de decisão definitivo), foi a mesma que havia sido a escolhida no processo inicial, pela área gestora do projeto. Após quatro meses e meio de projeto, a empresa vencedora foi muito bem avaliada pela contratante, pois o projeto terminou dentro do prazo, dentro do orçamento e com usuários satisfeitos com os resultados obtidos.

A consultoria contratada identificou novas oportunidades de melhoria na contratante, mas estas continuações estão sendo discutidas internamente. Segundo o entrevistado, mesmo estas oportunidades devem ser feitas através de concorrências com utilização da ferramenta de pregão eletrônico, ainda que mencione que algum diferencial deve ser fornecido para a empresa que identificou tal oportunidade (por exemplo, estabelecer uma diferença de preços em que esta empresa pode vir a não ter o melhor preço e, ainda assim, ser a contratada).

Modismos e tipos de serviços oferecidos

Embora a conjuntura econômica não deva ser entendida como um critério de decisão relevante para a contratação de consultoria de um modo geral (deve ser entendida como uma premissa, pois em conjunturas desfavoráveis todos os investimentos precisam ser analisados com maior cuidado e profundidade), quanto se trata de modismos, ela passa a desempenhar um fator de maior importância, dado que muitas dessas técnicas gerenciais não são essenciais para a sobrevivência dessas empresas. Embora o entrevistado afirme que essas técnicas não são essenciais, ele afirma que estas, de modo geral, podem agregar valor para a empresa que decide implementá-la.

Empresas de consultoria são importantes durante a fase de formulação de estratégia principalmente quando os executivos responsáveis pela tomada de decisão são os mesmos há muito tempo, o que aumenta as possibilidades de estagnação da empresa.

Contratação de consultoria de forma geral

Apesar de considerar muito importante a utilização de consultorias, o entrevistado acha que nem sempre é preciso utilizar tais serviços. As situações onde a consultoria se faz mais necessária são quando o conhecimento necessário não está disponível internamente e não é viável reverter tal situação dentro dos prazos necessários.

Outros motivadores para a contratação de consultoria dizem respeito ao senso de urgência que a contratada imprime no dia-a-dia da contratante. Nesse sentido, o entrevistado afirma que a consultoria mantém a empresa-cliente fora do seu ritmo normal, ajudando a viabilizar questões politicamente complicadas e reduzindo burocracias, dado que os consultores ajudam na tomada de decisões (fornecem o respaldo necessário). Por fim, o entrevistado acredita que a consultoria fornece maior visibilidade interna aos funcionários que trabalham diretamente com ela durante os projetos, pois, se foram contratados terceiros, existem demandas por mudanças em direção a uma nova realidade e os funcionários que participam desses projetos se tornam agentes de mudanças internos.

Apesar dos padrões estabelecidos pelas políticas internas, conforme apresentado anteriormente, o entrevistado aponta que o preço dos serviços não é o critério de decisão mais importante, pois a qualidade dos serviços prestados não necessariamente está relacionada à melhor proposta comercial. Assim, os critérios mais importantes listados pelo entrevistado são (em ordem de importância):

1. Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados;
2. Currículo dos consultores que trabalharão no projeto;
3. Preço dos serviços;
4. Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema;
5. Proposta de comprometimento com resultados (contrato do tipo *success fee*).

Apesar de reconhecer que é mais fácil utilizar a ferramenta de leilão para contratar serviços de consultoria ligados a tecnologia e performance de negócios, o entrevistado justifica que, a partir da utilização de diferenciais entre as concorrentes, ficando claro para estas quais e por que estes diferenciais estão sendo utilizados, podem-se realizar leilões também para a contratação de boutiques de estratégia. Por outro lado, o entrevistado reconhece que sempre existem preferências na utilização de determinadas empresas e que, muitas vezes, a decisão de um executivo-chefe define a utilização ou não da ferramenta de leilão eletrônico.

Caso V

Cargo do Entrevistado: Gerente de Contabilidade e Finanças

Indústria: Manufatura

Tipo de Consultoria Contratada: Performance de Negócios

Breve descrição dos serviços contratados: Criação de um Centro de Serviços Compartilhados para redução de custos fixos (mudança de processos)

O processo de contratação em questão

A empresa, líder mundial no setor de tabaco, possuía diversas plantas produtivas espalhadas no território nacional. Cada uma dessas fábricas possuía seus próprios centros administrativos e escritórios comerciais. Com o acirramento da concorrência verificado nas últimas décadas, a redução de custos e a otimização dos processos internos tornou-se um dos principais determinantes da lucratividade e da sustentabilidade das atividades da empresa. Nesse sentido, a empresa em questão decidiu realizar uma reestruturação onde todos os processos de *back-office*¹⁴ deveriam ser centralizados em único local, visando a redução de custos fixos e uma maior sinergia nas atividades administrativas.

Com o objetivo do projeto claramente definido, foram escolhidas 4 empresas de consultoria que possuíam experiências relevantes no tipo de projeto em questão. Definida a lista de empresas que participariam da concorrência, qualquer um dos participantes estavam aptos a ganhar o contrato, dado que não existiam preferências *a priori* para uma ou outra empresa.

Após o envio de RFP para as consultorias selecionadas, foi estabelecido que o suposto gerente de projeto deveria fazer uma apresentação da abordagem técnica para execução do projeto. A partir deste momento, o principal critério de decisão para a escolha da consultoria a ser contratada deveria ser os profissionais que viriam a compor a equipe de trabalho. O preço dos serviços não seria determinante na escolha a não ser que houvesse diferenças gritantes nas condições comerciais das diferentes propostas (o que não foi verificado no processo em questão).

Depois de definida a empresa, o projeto foi executado e os resultados foram muito bons. O projeto teve *payback* em 5 meses. No entanto, o entrevistado ressalta que os resultados só foram tão expressivos porque antes da contratação da consultoria foram realizados vários estudos e todos os riscos foram calculados. Em outras palavras, os objetivos da contratante

¹⁴ O termo '*Back-office*' refere-se a todas as atividades que dão suporte à produção e a comercialização dos produtos de uma empresa. São atividades administrativas de finanças, tecnologia da informação e qualidade.

estavam claros e os consultores apenas viabilizaram a execução por possuírem recursos especializados e qualificados para atender às necessidades da contratada.

Modismos e tipos de serviços oferecidos

Segundo o entrevistado, a palavra modismo é muitas vezes utilizada de forma equivocada no mundo dos negócios. Para ele não existem modismos gerenciais e muitas vezes as empresas fracassam ao contratarem consultoria, pois não sabem para que irão utilizar os serviços que estão contratando. Em muitas situações, as empresas contratam apenas porque os concorrentes contrataram ou porque determinada técnica gerencial deu certo em alguma situação específica. Caso os objetivos não estejam claros no momento da contratação, dificilmente um projeto será um sucesso para a contratante.

Uma consultoria pode ser extremamente importante para implementação de ERPs e outros softwares desde que tenham sido previamente realizados estudos sobre as funcionalidades dos sistemas disponíveis e suas respectivas aderências com os processos existentes na empresa-cliente. Para o redesenho de processos, a consultoria é extremamente importante em situações onde a contratante sabe que pode melhorar determinado processo e sabe como fazê-lo, mas, no entanto, não possui recursos necessários disponíveis. Por outro lado, o entrevistado possui dúvidas da efetividade dos serviços de consultoria para a formulação e implementação de estratégias, ainda que nunca tenha participado de um processo de contratação desse tipo de consultoria, pois acredita que ninguém conhece melhor a situação e a cultura da empresa do que seus próprios gestores.

Contratação de serviços de consultoria de modo geral

Durante toda a entrevista, o entrevistado reforçou a opinião de que uma empresa de consultoria não pode conhecer melhor o cliente do que o próprio cliente e que, portanto, a contratação desses serviços só é eficaz quando todos os objetivos e problemas são conhecidos no momento da decisão de se buscar o auxílio dos consultores. No entanto, ele reconhece que, durante o projeto, os consultores podem agregar valor ao identificar algum outro problema, uma nova forma de resolver o problema em questão ou até apontar a inviabilidade de se alcançar os objetivos buscados pela contratante.

Dessa maneira, acredita que dificilmente a consultoria pode ter uma postura pró-ativa e apresentar para as empresas-cliente soluções para seus problemas. Isto é, são as empresas-cliente que vão até as consultorias e apresentam seus problemas buscando soluções customizadas.

De um modo geral, os critérios de decisão mais relevantes para a contratação de uma empresa de consultoria em detrimento de outras que participaram do mesmo processo são (listados em ordem de importância):

1. Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados
2. Currículo dos consultores que trabalharão no projeto
3. Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países
4. Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema
5. A marca é um fator de escolha decisivo (grife)
6. Exigência da matriz ou da alta administração

Como pode ser percebido na lista acima, o preço dos serviços não figura como sendo um dos critérios de escolha mais relevante. Segundo o entrevistado, muitas vezes, quando se trata de consultoria, ‘o barato sai caro’.

A conjuntura econômica pode afetar na decisão de contratar consultorias, até mesmo de forma inversamente proporcional, isto é, a demanda por consultorias de processos pode até aumentar, dado que em épocas de recessão econômica, a redução de custos se torna ainda mais importante.

De modo geral, a separação das grandes consultorias multinacionais de performance de negócios das empresas de auditoria afetou negativamente o mercado de consultoria, pois acredita-se que existia maior ética e comprometimento quando estas práticas caminhavam juntas e com os mesmos objetivos.

Apêndice D – Análise bidimensional

As tabelas a seguir relatam todos os cruzamentos realizados para a análise bidimensional das variáveis. Como poderá ser percebido, todas as variáveis foram cruzadas entre si, com exceção das variáveis que compunham as questões 4 e 10 do questionário apresentado no Apêndice A, pois tais cruzamentos não eram relevantes para os objetivos do presente trabalho. Ao analisar as variáveis que compunham as questões 5 e 7 do questionário, foram consideradas apenas as respostas que estavam abaixo da média geral, isto é, que atribuíam maior grau de importância para a respectiva variável.

Cruzamento das respostas da questão 1 com as demais variáveis

Questão	Serviços	Manufatura	Tecnologia	Serviços Financeiros	Telecom	Utilities	n
2 Privada de capital nacional	34,2%	17,1%	12,2%	22,0%	2,4%	2,4%	41
2 Privada de capital estrangeiro	19,2%	17,3%	11,5%	7,7%	15,4%	11,5%	52
3 Sim, contratou recentemente	18,5%	11,1%	14,8%	18,5%	7,4%	3,7%	27
3 Sim, contratou recentemente e pretende contratar novamente	24,6%	22,8%	7,0%	14,0%	12,3%	10,5%	57
3 Sim, contratou recentemente, mas não pretende contratar novamente	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1
3 Não contratou recentemente, mas pretende contratar	75,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4
3 Não contratou recentemente e não pretende contratar	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2
3 Não possui conhecimentos suficientes para responder esta questão	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1
3 Sem resposta	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1
5 Sempre há consultorias com projetos na empresa	25,7%	20,0%	17,1%	11,4%	11,4%	8,6%	35
5 Sempre que existam necessidades que envolvam conhecimentos não existentes internamente	25,8%	18,2%	7,6%	18,2%	10,6%	7,6%	66
5 Apenas em situações onde a defasagem de conhecimento é muito grande e não pode ser revertida no curto prazo	33,9%	16,1%	12,9%	12,9%	6,5%	4,8%	62
5 Apenas quando não existem recursos internos suficientes para cumprir determinada tarefa em tempo pré-estabelecido	26,8%	17,1%	9,8%	12,2%	19,5%	4,9%	41
5 Por exigência da matriz ou da alta administração da empresa	30,6%	12,2%	14,3%	10,2%	12,2%	8,2%	49
5 Por necessidade de respaldo e segurança nos pareceres e nas tomadas de decisão	21,6%	16,2%	16,2%	16,2%	5,4%	10,8%	37
5 Para ajustar alguma deficiência com a qual a empresa se depara em sua situação atual	30,4%	17,4%	17,4%	8,7%	8,7%	6,5%	46
5 Para ajudar na busca de objetivos pré-definidos pela empresa	24,1%	24,1%	13,8%	10,3%	10,3%	6,9%	29
5 Para recorrer a uma voz imparcial para legitimar a tomada de decisões	31,7%	11,7%	16,7%	10,0%	10,0%	8,3%	60
5 Para acompanhar tendências de mercado	23,5%	21,6%	11,8%	17,7%	3,9%	7,8%	51
5 Para manter-se em pé de igualdade com os concorrentes	25,6%	18,6%	18,6%	9,3%	7,0%	7,0%	43
6 Existem funcionários responsáveis pela internalização desses conhecimentos e práticas	25,0%	20,0%	10,0%	20,0%	10,0%	2,5%	40
6 São contratadas empresas de consultoria especializadas para disseminação do conhecimento	25,7%	20,0%	2,9%	11,4%	5,7%	17,1%	35
6 Não há responsabilidade formal atribuída a ninguém na empresa para a adoção dessas técnicas	29,4%	5,9%	35,3%	5,9%	11,8%	0,0%	17
6 Sem resposta	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	1
7 Soluções de TI, ERPs e pacotes de softwares	27,3%	21,2%	10,6%	7,6%	12,1%	4,6%	66
7 Definição, formulação e implementação de estratégias	26,2%	7,1%	9,5%	19,1%	11,9%	11,9%	42
7 Diagnóstico da situação atual	35,7%	17,9%	10,7%	14,3%	7,1%	3,6%	28
7 Reengenharia, downsizing e mudanças de processos	48,2%	7,4%	7,4%	7,4%	11,1%	3,7%	27
7 Mudanças na cultura corporativa (Change Management)	32,6%	9,3%	9,3%	14,0%	11,6%	9,3%	43
7 Controle de Qualidade e Total Quality Management	33,3%	14,0%	12,3%	12,3%	8,8%	5,3%	57
7 Busca por excelência operacional (<i>Supply Chain Management</i>)	39,3%	17,9%	14,3%	10,7%	3,6%	7,1%	28
8 Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema	25,0%	17,5%	11,3%	15,0%	10,0%	6,3%	80
8 Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados	24,1%	16,9%	12,1%	14,5%	9,6%	8,4%	83
8 A marca é um fator de escolha decisivo (grife)	20,0%	40,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5
8 Preço dos serviços	24,3%	14,9%	13,5%	14,9%	9,5%	8,1%	74
8 Exigência da matriz ou da alta administração	23,8%	14,3%	9,5%	9,5%	14,3%	14,3%	21
8 Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (networking)	44,8%	20,7%	17,2%	0,0%	0,0%	0,0%	29
8 Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado	24,5%	17,0%	11,3%	15,1%	7,6%	11,3%	53
8 Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países	20,8%	18,9%	11,3%	18,9%	15,1%	9,4%	53
8 Currículo dos consultores que trabalharão no projeto	26,8%	14,3%	12,5%	17,9%	8,9%	5,4%	56
9 Excelente (melhorou substancialmente a performance da empresa)	20,0%	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	0,0%	5
9 Muito Bom (agregou valor)	28,2%	25,6%	7,7%	15,4%	5,1%	10,3%	39
9 Bom (atendeu expectativas)	23,8%	14,3%	16,7%	14,3%	9,5%	7,1%	42
9 Razoável (não atendeu expectativas)	16,7%	0,0%	16,7%	0,0%	33,3%	0,0%	6
9 Ruim (deu trabalho e dor de cabeça)	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1

Cruzamento das respostas da questão 1 com as demais variáveis (continuação)

Questão	Farmacêutica	Varejo	Agribusiness	Comunicação & Mídia	Total	n
2 Privada de capital nacional	0,0%	7,3%	2,4%	0,0%	100%	41
2 Privada de capital estrangeiro	9,6%	0,0%	3,9%	3,9%	100%	52
3 Sim, contratou recentemente	14,8%	7,4%	0,0%	3,7%	100%	27
3 Sim, contratou recentemente e pretende contratar novamente	1,8%	1,8%	3,5%	1,8%	100%	57
3 Sim, contratou recentemente, mas não pretende contratar novamente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	1
3 Não contratou recentemente, mas pretende contratar	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	100%	4
3 Não contratou recentemente e não pretende contratar	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	2
3 Não possui conhecimentos suficientes para responder esta questão	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	1
3 Sem resposta	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	1
5 Sempre há consultorias com projetos na empresa	5,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	35
5 Sempre que existam necessidades que envolvam conhecimentos não existentes internamente	4,6%	3,0%	1,5%	3,0%	100%	66
5 Apenas em situações onde a defasagem de conhecimento é muito grande e não pode ser revertida no curto prazo	6,5%	3,2%	3,2%	0,0%	100%	62
5 Apenas quando não existem recursos internos suficientes para cumprir determinada tarefa em tempo pré-estabelecido	4,9%	0,0%	4,9%	0,0%	100%	41
5 Por exigência da matriz ou da alta administração da empresa	6,1%	4,1%	0,0%	2,0%	100%	49
5 Por necessidade de respaldo e segurança nos pareceres e nas tomadas de decisão	5,4%	5,4%	2,7%	0,0%	100%	37
5 Para ajustar alguma deficiência com a qual a empresa se depara em sua situação atual	2,2%	6,5%	0,0%	2,2%	100%	46
5 Para ajudar na busca de objetivos pré-definidos pela empresa	3,5%	3,5%	0,0%	3,5%	100%	29
5 Para recorrer a uma voz imparcial para legitimar a tomada de decisões	5,0%	3,3%	1,7%	1,7%	100%	60
5 Para acompanhar tendências de mercado	5,9%	2,0%	3,9%	2,0%	100%	51
5 Para manter-se em pé de igualdade com os concorrentes	7,0%	4,7%	2,3%	0,0%	100%	43
6 Existem funcionários responsáveis pela internalização desses conhecimentos e práticas	5,0%	2,5%	5,0%	0,0%	100%	40
6 São contratadas empresas de consultoria especializadas para disseminação do conhecimento	2,9%	5,7%	2,9%	5,7%	100%	35
6 Não há responsabilidade formal atribuída a ninguém na empresa para a adoção dessas técnicas	11,8%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	17
6 Sem resposta	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	1
7 Soluções de TI, ERPs e pacotes de softwares	6,1%	4,5%	3,0%	3,0%	100%	66
7 Definição, formulação e implementação de estratégias	7,1%	2,4%	0,0%	4,8%	100%	42
7 Diagnóstico da situação atual	7,1%	3,6%	0,0%	0,0%	100%	28
7 Reengenharia, downsizing e mudanças de processos	7,4%	3,7%	0,0%	3,7%	100%	27
7 Mudanças na cultura corporativa (Change Management)	4,7%	4,7%	0,0%	4,7%	100%	43
7 Controle de Qualidade e Total Quality Management	5,3%	3,5%	1,8%	3,5%	100%	57
7 Busca por excelência operacional (<i>Supply Chain Management</i>)	3,6%	3,6%	0,0%	0,0%	100%	28
8 Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema	6,3%	3,8%	3,8%	1,3%	100%	80
8 Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados	6,0%	2,4%	3,6%	2,4%	100%	83
8 A marca é um fator de escolha decisivo (grife)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	5
8 Preço dos serviços	5,4%	4,1%	2,7%	2,7%	100%	74
8 Exigência da matriz ou da alta administração	4,8%	4,8%	0,0%	4,8%	100%	21
8 Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (networking)	6,9%	6,9%	0,0%	3,5%	100%	29
8 Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado	3,8%	5,7%	0,0%	3,8%	100%	53
8 Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países	0,0%	0,0%	5,7%	0,0%	100%	53
8 Currículo dos consultores que trabalharão no projeto	5,4%	1,8%	5,4%	1,8%	100%	56
9 Excelente (melhorou substancialmente a performance da empresa)	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	5
9 Muito Bom (agregou valor)	0,0%	5,1%	0,0%	2,6%	100%	39
9 Bom (atendeu expectativas)	4,8%	2,4%	4,8%	2,4%	100%	42
9 Razoável (não atendeu expectativas)	16,7%	0,0%	16,7%	0,0%	100%	6
9 Ruim (deu trabalho e dor de cabeça)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	1

Cruzamento das respostas da questão 2 com as demais variáveis

Questão	Privada de capital nacional	Privada de capital estrangeiro	Total	n
1 Serviços	58,3%	41,7%	100%	24
1 Manufatura	43,8%	56,3%	100%	16
1 Tecnologia	45,5%	54,6%	100%	11
1 Serviços Financeiros	69,2%	30,8%	100%	13
1 Telecom	11,1%	88,9%	100%	9
1 Utilities	14,3%	85,7%	100%	7
1 Farmacêutica	0,0%	100,0%	100%	5
1 Varejo	100,0%	0,0%	100%	3
1 Agribusiness	33,3%	66,7%	100%	3
1 Comunicação & Mídia	0,0%	100,0%	100%	2
3 Sim, contratou recentemente	48,2%	51,9%	100%	27
3 Sim, contratou recentemente e pretende contratar novamente	36,8%	63,2%	100%	57
3 Sim, contratou recentemente, mas não pretende contratar novamente	0,0%	100,0%	100%	1
3 Não contratou recentemente, mas pretende contratar	100,0%	0,0%	100%	4
3 Não contratou recentemente e não pretende contratar	100,0%	0,0%	100%	2
3 Não possuo conhecimentos suficientes para responder esta questão	0,0%	100,0%	100%	1
3 Sem resposta	100,0%	0,0%	100%	1
5 Sempre há consultorias com projetos na empresa	37,1%	62,9%	100%	35
5 Sempre que existam necessidades que envolvam conhecimentos não existentes internamente	42,4%	57,6%	100%	66
5 Apenas em situações onde a defasagem de conhecimento é muito grande e não pode ser revertida no curto prazo	48,4%	51,6%	100%	62
5 Apenas quando não existem recursos internos suficientes para cumprir determinada tarefa em tempo pré-estabelecido	43,9%	56,1%	100%	41
5 Por exigência da matriz ou da alta administração da empresa	42,9%	57,1%	100%	49
5 Por necessidade de respaldo e segurança nos pareceres e nas tomadas de decisão	40,5%	59,5%	100%	37
5 Para ajustar alguma deficiência com a qual a empresa se depara em sua situação atual	47,8%	52,2%	100%	46
5 Para ajudar na busca de objetivos pré-definidos pela empresa	48,3%	51,7%	100%	29
5 Para recorrer a uma voz imparcial para legitimar a tomada de decisões	43,3%	56,7%	100%	60
5 Para acompanhar tendências de mercado	49,0%	51,0%	100%	51
5 Para manter-se em pé de igualdade com os concorrentes	48,8%	51,2%	100%	43
6 Existem funcionários responsáveis pela internalização desses conhecimentos e práticas	40,0%	60,0%	100%	40
6 São contratadas empresas de consultoria especializadas para disseminação do conhecimento	40,0%	60,0%	100%	35
6 Não há responsabilidade formal atribuída a ninguém na empresa para a adoção dessas técnicas	64,7%	35,3%	100%	17
6 Sem resposta	0,0%	100,0%	100%	1
7 Soluções de TI, ERPs e pacotes de softwares	43,9%	56,1%	100%	66
7 Definição, formulação e implementação de estratégias	45,2%	54,8%	100%	42
7 Diagnóstico da situação atual	39,3%	60,7%	100%	28
7 Reengenharia, downsizing e mudanças de processos	51,9%	48,2%	100%	27
7 Mudanças na cultura corporativa (Change Management)	34,9%	65,1%	100%	43
7 Controle de Qualidade e Total Quality Management	49,1%	50,9%	100%	57
7 Busca por excelência operacional (<i>Supply Chain Management</i>)	64,3%	35,7%	100%	28
8 Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema	45,0%	55,0%	100%	80
8 Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados	42,2%	57,8%	100%	83
8 A marca é um fator de escolha decisivo (grife)	40,0%	60,0%	100%	5
8 Preço dos serviços	43,2%	56,8%	100%	74
8 Exigência da matriz ou da alta administração	28,6%	71,4%	100%	21
8 Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (networking)	48,3%	51,7%	100%	29
8 Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado	49,1%	50,9%	100%	53
8 Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países	34,0%	66,0%	100%	53
8 Currículo dos consultores que trabalharão no projeto	55,4%	44,6%	100%	56
9 Excelente (melhorou substancialmente a performance da empresa)	40,0%	60,0%	100%	5
9 Muito Bom (agregou valor)	53,9%	48,2%	102%	39
9 Bom (atendeu expectativas)	35,7%	64,3%	100%	42
9 Razoável (não atendeu expectativas)	33,3%	66,7%	100%	6
9 Ruim (deu trabalho e dor de cabeça)	100,0%	0,0%	100%	1

Cruzamento das respostas da questão 3 com as demais variáveis

Questão		Sim, contratou recentemente	Sim, contratou recentemente e pretende contratar novamente	Sim, contratou recentemente, mas não pretende contratar novamente	Não contratou recentemente, mas pretende contratar	Não contratou recentemente e não pretende contratar	Não possui conhecimentos suficientes para responder esta questão	Sem resposta	Total	n
1	Serviços	20,8%	58,3%	0,0%	12,5%	4,2%	0,0%	4,2%	100%	24
1	Manufatura	18,8%	81,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	16
1	Tecnologia	36,4%	36,4%	9,1%	0,0%	9,1%	9,1%	0,0%	100%	11
1	Serviços Financeiros	38,5%	61,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	13
1	Telecom	22,2%	77,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	9
1	Utilitides	14,3%	85,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	7
1	Farmacêutica	80,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	5
1	Varejo	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	3
1	Agribusiness	0,0%	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	3
1	Comunicação & Mídia	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	2
2	Privada de capital nacional	31,7%	51,2%	0,0%	9,8%	4,9%	0,0%	2,4%	100%	41
2	Privada de capital estrangeiro	26,9%	69,2%	1,9%	0,0%	0,0%	1,9%	0,0%	100%	52
5	Sempre há consultorias com projetos na empresa	60,0%	28,6%	2,9%	2,9%	2,9%	2,9%	0,0%	100%	35
5	Sempre que existam necessidades que envolvam conhecimentos não existentes internamente	71,2%	25,8%	0,0%	1,5%	0,0%	1,5%	0,0%	100%	66
5	Apenas em situações onde a defasagem de conhecimento é muito grande e não pode ser revertida no curto prazo	59,7%	29,0%	1,6%	6,5%	1,6%	0,0%	1,6%	100%	62
5	Apenas quando não existem recursos internos suficientes para cumprir determinada tarefa em tempo pré-estabelecido	65,9%	22,0%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%	98%	41	
5	Por exigência da matriz ou da alta administração da empresa	46,9%	38,8%	2,0%	6,1%	2,0%	2,0%	2,0%	100%	49
5	Por necessidade de respaldo e segurança nos pareceres e nas tomadas de decisão	48,7%	40,5%	0,0%	5,4%	2,7%	2,7%	0,0%	100%	37
5	Para ajustar alguma deficiência com a qual a empresa se depara em sua situação atual	52,2%	39,1%	2,2%	4,4%	0,0%	2,2%	0,0%	100%	46
5	Para ajudar na busca de objetivos pré-definidos pela empresa	55,2%	37,9%	0,0%	6,9%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	29
5	Para recorrer a uma voz imparcial para legitimar a tomada de decisões	56,7%	31,7%	1,7%	3,3%	3,3%	1,7%	1,7%	100%	60
5	Para acompanhar tendências de mercado	52,9%	29,4%	2,0%	7,8%	3,9%	2,0%	2,0%	100%	51
5	Para manter-se em pé de igualdade com os concorrentes	48,8%	30,2%	2,3%	9,3%	4,7%	2,3%	2,3%	100%	43
6	Existem funcionários responsáveis pela internalização desses conhecimentos e práticas	65,0%	32,5%	0,0%	0,0%	2,5%	0,0%	0,0%	100%	40
6	São contratadas empresas de consultoria especializadas para disseminação do conhecimento	62,9%	28,6%	0,0%	5,7%	0,0%	2,9%	0,0%	100%	35
6	Não há responsabilidade formal atribuída a ninguém na empresa para a adoção dessas técnicas	47,1%	23,5%	5,9%	11,8%	5,9%	0,0%	5,9%	100%	17
6	Sem resposta	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	1
7	Soluções de TI, ERPs e pacotes de softwares	66,7%	25,8%	1,5%	4,6%	1,5%	0,0%	0,0%	100%	66
7	Definição, formulação e implementação de estratégias	59,5%	33,3%	0,0%	4,8%	2,4%	0,0%	0,0%	100%	42
7	Diagnóstico da situação atual	42,9%	39,3%	0,0%	7,1%	3,6%	3,6%	3,6%	100%	28
7	Reengenharia, downsizing e mudanças de processos	55,6%	33,3%	0,0%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	27
7	Mudanças na cultura corporativa (Change Management)	65,1%	27,9%	0,0%	4,7%	2,3%	0,0%	0,0%	100%	43
7	Controle de Qualidade e Total Quality Management	57,7%	28,1%	0,0%	7,0%	3,5%	1,8%	1,8%	100%	57
7	Busca por excelência operacional (Supply Chain Management)	64,3%	25,0%	0,0%	7,1%	3,6%	0,0%	0,0%	100%	28
8	Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema	63,8%	27,5%	1,3%	5,0%	1,3%	1,3%	0,0%	100%	80
8	Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados	59,0%	30,1%	1,2%	4,8%	2,4%	1,2%	1,2%	100%	83
8	A marca é um fator de escolha decisivo (grife)	60,0%	20,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100%	5
8	Preço dos serviços	56,8%	32,4%	1,4%	5,4%	2,7%	1,4%	0,0%	100%	74
8	Exigência da matriz ou da alta administração	52,4%	33,3%	0,0%	4,8%	4,8%	0,0%	4,8%	100%	21
8	Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (networking)	51,7%	34,5%	3,5%	3,5%	3,5%	0,0%	3,5%	100%	29
8	Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado	71,7%	22,6%	0,0%	3,8%	1,9%	0,0%	0,0%	100%	53
8	Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países	67,9%	24,5%	1,9%	1,9%	0,0%	1,9%	1,9%	100%	53
8	Currículo dos consultores que trabalharão no projeto	57,1%	33,9%	0,0%	5,4%	1,8%	0,0%	1,8%	100%	56
9	Excelente (melhorou substancialmente a performance da empresa)	60,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	5
9	Muito Bom (agregou valor)	71,8%	18,0%	0,0%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	100%	39
9	Bom (atendeu expectativas)	54,8%	35,7%	2,4%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	42
9	Razoável (não atendeu expectativas)	50,0%	33,3%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	100%	6
9	Ruim (deu trabalho e dor de cabeça)	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	0

Cruzamento das respostas da questão 5 com as demais variáveis

Questão	Sempre há consultorias com projetos na empresa			Sempre que existam necessidades que envolvam conhecimentos não existentes internamente			Apenas em situações onde a defasagem de conhecimento é muito grande e não pode ser revertida no curto prazo			Apenas quando não existem recursos internos suficientes para cumprir determinada tarefa em tempo pré-estabelecido		
	Média	DP	n	Média	DP	n	Média	DP	n	Média	DP	n
1 Serviços	3,71	1,30	24	2,21	0,93	24	1,83	0,82	24	2,75	0,99	24
1 Manufatura	3,56	1,46	16	1,94	0,85	16	2,44	1,46	16	2,38	1,15	16
1 Tecnologia	3,36	0,92	11	2,55	0,82	11	2,27	0,79	11	2,73	1,35	11
1 Serviços Financeiros	3,77	1,36	13	1,77	0,60	13	2,38	0,77	13	2,69	0,63	13
1 Telecom	3,44	1,01	9	1,89	0,78	9	2,44	1,01	9	1,56	0,73	9
1 Utilities	3,86	1,21	7	1,86	0,90	7	2,29	0,95	7	3,00	1,00	7
1 Farmacêutica	3,60	1,14	5	2,20	1,30	5	2,20	1,10	5	2,20	1,10	5
1 Varejo	4,67	0,58	3	2,00	1,00	3	2,00	1,00	3	3,33	0,58	3
1 Agribusiness	4,67	0,58	3	2,67	0,58	3	2,33	0,58	3	2,33	0,58	3
1 Comunicação & Mídia	4,00	-	2	2,00	-	2	3,00	-	2	3,50	0,71	2
2 Privada de capital nacional	3,78	1,26	41	2,17	0,89	41	2,17	1,00	41	2,63	0,92	41
2 Privada de capital estrangeiro	3,63	1,17	52	2,02	0,83	52	2,27	0,97	52	2,52	1,13	52
3 Sim, contratou recentemente	3,59	1,12	27	2,11	0,93	27	2,22	0,80	27	2,78	1,15	27
3 Sim, contratou recentemente e pretende contratar novamente	3,79	1,28	57	1,95	0,74	57	2,25	1,07	57	2,53	0,95	57
3 Sim, contratou recentemente, mas não pretende contratar novamente	2,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1	2,00	#DIV/0!	1	2,00	#DIV/0!	1
3 Não contratou recentemente, mas pretende contratar	3,75	1,26	4	2,75	1,26	4	1,75	0,50	4	3,00	0,82	4
3 Não contratou recentemente e não pretende contratar	3,50	0,71	2	3,50	0,71	2	2,00	1,41	2	2,00	1,41	2
3 Não possuo conhecimentos suficientes para responder esta questão	3,00	#DIV/0!	1	2,00	#DIV/0!	1	4,00	#DIV/0!	1	0,00	#DIV/0!	1
3 Sem resposta	4,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1	2,00	#DIV/0!	1	2,00	#DIV/0!	1
6 Existem funcionários responsáveis pela internalização desses conhecimentos e práticas	3,45	1,43	40	2,05	0,96	40	2,13	1,07	40	2,45	1,15	40
6 São contratadas empresas de consultoria especializadas para disseminação do conhecimento	3,94	0,97	35	2,11	0,68	35	2,43	1,01	35	2,71	0,96	35
6 Não há responsabilidade formal atribuída a ninguém na empresa para a adoção dessas técnicas	3,71	0,99	17	2,18	0,95	17	2,06	0,66	17	2,59	0,94	17
6 Sem resposta	5,00	#DIV/0!	1	1,00	#DIV/0!	1	2,00	#DIV/0!	1	2,00	#DIV/0!	1
7 Soluções de TI, ERPs e pacotes de softwares	3,61	1,26	66	2,00	0,84	66	2,12	0,95	66	2,58	0,99	66
7 Definição, formulação e implementação de estratégias	3,52	1,15	42	2,02	0,81	42	2,14	0,81	42	2,76	0,96	42
7 Diagnóstico da situação atual	3,54	1,17	28	2,00	0,86	28	2,18	0,86	28	2,57	1,03	28
7 Reengenharia, downsizing e mudanças de processos	3,48	1,37	27	1,89	0,80	27	2,11	0,89	27	2,74	1,10	27
7 Mudanças na cultura corporativa (Change Management)	3,63	1,23	43	2,05	0,72	43	2,14	0,89	43	2,67	0,94	43
7 Controle de Qualidade e Total Quality Management	3,54	1,28	57	2,14	0,91	57	2,00	0,82	57	2,51	1,10	57
7 Busca por excelência operacional (Supply Chain Management)	3,54	1,48	28	1,89	0,88	28	1,93	0,90	28	2,57	1,10	28
8 Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema	3,70	1,21	80	2,08	0,88	80	2,16	0,97	80	2,54	1,07	80
8 Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados	3,63	1,24	83	2,10	0,85	83	2,25	0,97	83	2,55	1,05	83
8 A marca é um fator de escolha decisivo (grife)	3,60	1,34	5	2,00	0,71	5	2,80	1,30	5	2,60	0,89	5
8 Preço dos serviços	3,65	1,21	74	2,12	0,84	74	2,26	0,99	74	2,62	1,04	74
8 Exigência da matriz ou da alta administração	3,43	1,29	21	1,95	0,80	21	2,52	1,12	21	2,67	0,97	21
8 Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (networking)	3,48	1,33	29	1,93	0,80	29	1,86	0,79	29	2,76	1,06	29
8 Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado	3,58	1,35	53	2,02	0,91	53	2,04	0,94	53	2,64	1,02	53
8 Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países	3,77	1,17	53	2,04	0,88	53	2,25	0,94	53	2,43	0,99	53
8 Currículo dos consultores que trabalharão no projeto	3,71	1,12	56	2,05	0,86	56	2,13	0,79	56	2,64	1,03	56
9 Excelente (melhorou substancialmente a performance da empresa)	4,00	1,22	5	2,20	1,30	5	2,40	1,14	5	1,60	0,55	5
9 Muito Bom (agregou valor)	3,49	1,37	39	2,05	0,83	39	2,26	1,09	39	2,51	1,05	39
9 Bom (atendeu expectativas)	3,76	1,10	42	2,07	0,84	42	2,19	0,92	42	2,88	0,97	42
9 Razoável (não atendeu expectativas)	4,33	0,52	6	2,33	1,03	6	2,17	0,75	6	1,67	0,82	6
9 Ruim (deu trabalho e dor de cabeça)	4,00	#DIV/0!	1	2,00	#DIV/0!	1	2,00	#DIV/0!	1	2,00	#DIV/0!	1

Cruzamento das respostas da questão 5 com as demais variáveis (continuação)

Questão	Por exigência da matriz ou da alta administração da empresa			Por necessidade de respaldo e segurança nos pareceres e nas tomadas de decisão			Para ajustar alguma deficiência com a qual a empresa se depara em sua situação atual			Para ajudar na busca de objetivos pré-definidos pela empresa		
	Média	DP	n	Média	DP	n	Média	DP	n	Média	DP	n
1 Serviços	3,17	1,43	24	2,67	1,27	24	2,29	1,16	24	2,75	1,22	24
1 Manufatura	3,44	1,75	16	2,75	1,57	16	2,44	0,96	16	2,56	1,46	16
1 Tecnologia	2,73	1,35	11	2,55	0,93	11	2,27	0,47	11	2,73	0,90	11
1 Serviços Financeiros	3,62	1,45	13	2,85	1,34	13	2,85	0,90	13	3,00	0,71	13
1 Telecom	2,78	1,48	9	3,22	0,97	9	2,67	0,71	9	2,89	1,05	9
1 Utilities	2,86	1,46	7	2,14	0,90	7	2,57	0,98	7	2,71	0,95	7
1 Farmacêutica	3,20	1,30	5	3,20	1,30	5	3,00	1,41	5	2,80	0,45	5
1 Varejo	3,00	1,00	3	2,67	1,15	3	2,00	-	3	2,67	0,58	3
1 Agribusiness	4,00	-	3	3,33	1,15	3	3,00	-	3	3,67	0,58	3
1 Comunicação & Mídia	3,50	0,71	2	3,00	-	2	2,50	0,71	2	3,00	1,41	2
2 Privada de capital nacional	3,20	1,57	41	2,88	1,21	41	2,41	1,00	41	2,78	1,19	41
2 Privada de capital estrangeiro	3,19	1,31	52	2,67	1,23	52	2,58	0,89	52	2,81	0,95	52
3 Sim, contratou recentemente	2,81	1,44	27	2,59	1,08	27	2,30	1,03	27	2,63	0,93	27
3 Sim, contratou recentemente e pretende contratar novamente	3,44	1,41	57	2,86	1,27	57	2,56	0,89	57	2,88	1,09	57
3 Sim, contratou recentemente, mas não pretende contratar novamente	3,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1	2,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1
3 Não contratou recentemente, mas pretende contratar	2,75	0,96	4	2,50	1,29	4	2,50	0,58	4	2,00	1,41	4
3 Não contratou recentemente e não pretende contratar	2,50	2,12	2	3,50	2,12	2	4,00	1,41	2	4,00	1,41	2
3 Não possuo conhecimentos suficientes para responder esta questão	3,00	#DIV/0!	1	1,00	#DIV/0!	1	2,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1
3 Sem resposta	1,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1
6 Existem funcionários responsáveis pela internalização desses conhecimentos e práticas	3,35	1,59	40	2,85	1,37	40	2,70	1,07	40	2,80	1,24	40
6 São contratadas empresas de consultoria especializadas para disseminação do conhecimento	3,14	1,17	35	2,77	1,14	35	2,31	0,83	35	2,74	0,92	35
6 Não há responsabilidade formal atribuída a ninguém na empresa para a adoção dessas técnicas	2,94	1,56	17	2,47	1,01	17	2,41	0,80	17	3,00	0,79	17
6 Sem resposta	3,00	#DIV/0!	1	4,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1	1,00	#DIV/0!	1
7 Soluções de TI, ERPs e pacotes de softwares	3,09	1,42	66	2,71	1,19	66	2,41	0,86	66	2,70	1,11	66
7 Definição, formulação e implementação de estratégias	3,02	1,33	42	2,43	0,99	42	2,36	0,79	42	2,62	0,91	42
7 Diagnóstico da situação atual	2,82	1,31	28	2,43	1,14	28	2,21	0,83	28	2,82	0,90	28
7 Reengenharia, downsizing e mudanças de processos	2,89	1,45	27	2,78	1,22	27	2,26	0,76	27	2,52	1,19	27
7 Mudanças na cultura corporativa (Change Management)	2,98	1,39	43	2,72	1,10	43	2,35	0,81	43	2,70	0,99	43
7 Controle de Qualidade e Total Quality Management	3,00	1,54	57	2,61	1,21	57	2,37	0,96	57	2,82	1,07	57
7 Busca por excelência operacional (Supply Chain Management)	2,96	1,57	28	2,39	1,03	28	2,14	0,93	28	2,50	1,26	28
8 Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema	3,26	1,43	80	2,81	1,28	80	2,54	0,94	80	2,85	1,08	80
8 Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados	3,10	1,45	83	2,69	1,23	83	2,53	0,95	83	2,84	1,09	83
8 A marca é um fator de escolha decisivo (grife)	2,40	1,14	5	2,40	1,52	5	2,00	1,22	5	3,40	1,14	5
8 Preço dos serviços	3,12	1,39	74	2,69	1,17	74	2,49	0,94	74	2,76	1,07	74
8 Exigência da matriz ou da alta administração	2,24	1,00	21	2,24	1,00	21	2,48	0,60	21	2,57	0,98	21
8 Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (networking)	3,14	1,41	29	2,76	1,12	29	2,17	1,00	29	2,41	1,15	29
8 Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado	3,25	1,56	53	2,75	1,33	53	2,42	0,97	53	2,62	1,10	53
8 Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países	3,26	1,40	53	2,91	1,20	53	2,55	0,80	53	2,85	1,01	53
8 Currículo dos consultores que trabalharão no projeto	3,38	1,33	56	2,84	1,14	56	2,50	0,91	56	2,86	0,96	56
9 Excelente (melhorou substancialmente a performance da empresa)	4,00	1,41	5	3,20	1,10	5	2,80	1,48	5	2,60	0,89	5
9 Muito Bom (agregou valor)	3,08	1,51	39	2,49	1,34	39	2,28	0,94	39	2,62	1,07	39
9 Bom (atendeu expectativas)	3,21	1,37	42	2,81	1,09	42	2,55	0,80	42	2,88	1,02	42
9 Razoável (não atendeu expectativas)	3,33	1,37	6	3,83	0,98	6	3,50	0,84	6	3,50	1,38	6
9 Ruim (deu trabalho e dor de cabeça)	2,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1	2,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1

Cruzamento das respostas da questão 5 com as demais variáveis (continuação)

Questão		Para recorrer a uma voz imparcial para legitimar a tomada de decisões			Para acompanhar tendências de mercado			Para manter-se em pé de igualdade com os concorrentes		
		Média	DP	n	Média	DP	n	Média	DP	n
1	Serviços	2,96	1,16	24	3,33	1,20	24	3,33	1,40	24
1	Manufatura	3,44	0,96	16	2,81	1,42	16	2,94	1,73	16
1	Tecnologia	2,91	0,54	11	3,55	0,93	11	3,18	1,08	11
1	Serviços Financeiros	3,31	1,32	13	3,38	1,19	13	4,15	0,90	13
1	Telecom	2,78	1,56	9	3,56	1,42	9	3,56	1,33	9
1	Utilities	2,57	1,27	7	3,29	1,11	7	3,71	0,76	7
1	Farmacêutica	3,20	1,48	5	3,60	1,34	5	3,40	1,14	5
1	Varejo	3,33	1,53	3	4,00	1,73	3	2,67	1,15	3
1	Agribusiness	4,00	1,00	3	3,33	0,58	3	3,33	1,15	3
1	Comunicação & Mídia	3,50	0,71	2	3,50	0,71	2	4,00	-	2
2	Privada de capital nacional	3,10	1,20	41	3,12	1,49	41	3,32	1,44	41
2	Privada de capital estrangeiro	3,12	1,13	52	3,50	0,92	52	3,48	1,18	52
3	Sim, contratou recentemente	2,93	1,21	27	3,33	1,47	27	3,30	1,32	27
3	Sim, contratou recentemente e pretende contratar novamente	3,23	1,13	57	3,46	1,10	57	3,67	1,23	57
3	Sim, contratou recentemente, mas não pretende contratar novamente	3,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1	2,00	#DIV/0!	1
3	Não contratou recentemente, mas pretende contratar	3,25	1,71	4	2,00	0,82	4	1,50	0,58	4
3	Não contratou recentemente e não pretende contratar	2,50	0,71	2	3,00	-	2	3,00	-	2
3	Não possui conhecimentos suficientes para responder esta questão	3,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1
3	Sem resposta	2,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1	2,00	#DIV/0!	1
6	Existem funcionários responsáveis pela internalização desses conhecimentos e práticas	3,13	1,24	40	3,30	1,24	40	3,70	1,32	40
6	São contratadas empresas de consultoria especializadas para disseminação do conhecimento	3,46	0,92	35	3,29	1,27	35	3,17	1,20	35
6	Não há responsabilidade formal atribuída a ninguém na empresa para a adoção dessas técnicas	2,35	1,11	17	3,47	1,07	17	3,18	1,38	17
6	Sem resposta	3,00	#DIV/0!	1	4,00	#DIV/0!	1	4,00	#DIV/0!	1
7	Soluções de TI, ERPs e pacotes de softwares	3,15	1,17	66	3,20	1,26	66	3,24	1,37	66
7	Definição, formulação e implementação de estratégias	2,60	1,21	42	3,02	1,16	42	3,26	1,27	42
7	Diagnóstico da situação atual	2,96	0,92	28	3,39	1,31	28	3,07	1,33	28
7	Reengenharia, downsizing e mudanças de processos	3,07	1,33	27	3,11	1,28	27	3,22	1,34	27
7	Mudanças na cultura corporativa (Change Management)	2,95	1,07	43	3,33	1,13	43	3,28	1,30	43
7	Controle de Qualidade e Total Quality Management	2,86	1,20	57	3,04	1,28	57	3,05	1,33	57
7	Busca por excelência operacional (<i>Supply Chain Management</i>)	2,86	1,21	28	2,89	1,40	28	3,14	1,51	28
8	Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema	3,18	1,18	80	3,39	1,27	80	3,40	1,35	80
8	Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados	3,10	1,14	83	3,25	1,23	83	3,37	1,31	83
8	A marca é um fator de escolha decisivo (grife)	3,00	0,71	5	3,20	1,10	5	2,60	0,55	5
8	Preço dos serviços	3,12	1,13	74	3,32	1,23	74	3,36	1,37	74
8	Exigência da matriz ou da alta administração	2,62	1,12	21	3,19	0,87	21	3,14	0,85	21
8	Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (networking)	3,10	1,18	29	3,28	1,31	29	3,10	1,52	29
8	Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado	3,08	1,28	53	3,30	1,29	53	3,38	1,35	53
8	Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países	3,23	1,09	53	3,47	1,19	53	3,60	1,17	53
8	Currículo dos consultores que trabalharão no projeto	3,00	1,16	56	3,25	1,19	56	3,38	1,26	56
9	Excelente (melhorou substancialmente a performance da empresa)	3,40	1,52	5	3,20	1,30	5	4,00	1,00	5
9	Muito Bom (agregou valor)	2,92	1,31	39	3,00	1,26	39	3,21	1,49	39
9	Bom (atendeu expectativas)	3,19	1,02	42	3,57	1,15	42	3,43	1,17	42
9	Razoável (não atendeu expectativas)	3,50	0,84	6	3,83	0,98	6	4,00	0,89	6
9	Ruim (deu trabalho e dor de cabeça)	3,00	#DIV/0!	1	4,00	#DIV/0!	1	4,00	#DIV/0!	1

Cruzamento de todas as respostas com as variáveis da questão 5

Questão	Sempre há consultorias com projetos na empresa	Sempre que existam necessidades que envolvam conhecimentos não existentes internamente	Apenas em situações onde a defasagem de conhecimento é muito grande e não pode ser revertida no curto prazo	Apenas quando não existem recursos internos suficientes para cumprir determinada tarefa em tempo pré-estabelecido
1 Serviços	25,7%	25,8%	33,9%	26,8%
1 Manufatura	20,0%	18,2%	16,1%	17,1%
1 Tecnologia	17,1%	7,6%	12,9%	9,8%
1 Serviços Financeiros	11,4%	18,2%	12,9%	12,2%
1 Telecom	11,4%	10,6%	6,5%	19,5%
1 Utilities	8,6%	7,6%	4,8%	4,9%
1 Farmacêutica	5,7%	4,5%	6,5%	4,9%
1 Varejo	0,0%	3,0%	3,2%	0,0%
1 Agribusiness	0,0%	1,5%	3,2%	4,9%
1 Comunicação & Mídia	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%
2 Privada de capital nacional	37,1%	42,4%	48,4%	43,9%
2 Privada de capital estrangeiro	62,9%	57,6%	51,6%	56,1%
3 Sim, contratou recentemente	28,6%	25,8%	29,0%	22,0%
3 Sim, contratou recentemente e pretende contratar novamente	60,0%	71,2%	59,7%	65,9%
3 Sim, contratou recentemente, mas não pretende contratar novamente	2,9%	0,0%	1,6%	2,4%
3 Não contratou recentemente, mas pretende contratar	2,9%	1,5%	6,5%	2,4%
3 Não contratou recentemente e não pretende contratar	2,9%	0,0%	1,6%	2,4%
3 Não possuo conhecimentos suficientes para responder esta questão	2,9%	1,5%	0,0%	2,4%
3 Sem resposta	0,0%	0,0%	1,6%	2,4%
6 Existem funcionários responsáveis pela internalização desses conhecimentos e práticas	54,3%	45,5%	45,2%	51,2%
6 São contratadas empresas de consultoria especializadas para disseminação do conhecimento	31,4%	37,9%	32,3%	26,8%
6 Não há responsabilidade formal atribuída a ninguém na empresa para a adoção dessas técnicas	14,3%	15,2%	21,0%	19,5%
6 Sem resposta	0,0%	1,5%	1,6%	2,4%
8 Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema	85,7%	86,4%	90,3%	90,2%
8 Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados	97,1%	87,9%	88,7%	90,2%
8 A marca é um fator de escolha decisivo (grife)	8,6%	6,1%	4,8%	2,4%
8 Preço dos serviços	85,7%	78,8%	75,8%	70,7%
8 Exigência da matriz ou da alta administração	31,4%	22,7%	16,1%	19,5%
8 Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (networking)	40,0%	33,3%	40,3%	26,8%
8 Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado	54,3%	60,6%	59,7%	53,7%
8 Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países	54,3%	54,5%	58,1%	70,7%
8 Currículo dos consultores que trabalharão no projeto	54,3%	62,1%	64,5%	56,1%
9 Excelente (melhorou substancialmente a performance da empresa)	2,9%	4,5%	4,8%	12,2%
9 Muito Bom (agregou valor)	48,6%	45,5%	37,1%	41,5%
9 Bom (atendeu expectativas)	48,6%	42,4%	50,0%	31,7%
9 Razoável (não atendeu expectativas)	0,0%	6,1%	6,5%	12,2%
9 Ruim (deu trabalho e dor de cabeça)	0,0%	1,5%	1,6%	2,4%

Cruzamento de todas as respostas com as variáveis da questão 5

Questão	Por exigência da matriz ou da alta administração da empresa	Por necessidade de respaldo e segurança nos pareceres e nas tomadas de decisão	Para ajustar alguma deficiência com a qual a empresa se depara em sua situação atual	Para ajudar na busca de objetivos pré-definidos pela empresa
1 Serviços	30,6%	21,6%	30,4%	24,1%
1 Manufatura	12,2%	16,2%	17,4%	24,1%
1 Tecnologia	14,3%	16,2%	17,4%	13,8%
1 Serviços Financeiros	10,2%	16,2%	8,7%	10,3%
1 Telecom	12,2%	5,4%	8,7%	10,3%
1 Utilities	8,2%	10,8%	6,5%	6,9%
1 Farmacêutica	6,1%	5,4%	2,2%	3,4%
1 Varejo	4,1%	5,4%	6,5%	3,4%
1 Agribusiness	0,0%	2,7%	0,0%	0,0%
1 Comunicação & Mídia	2,0%	0,0%	2,2%	3,4%
2 Privada de capital nacional	42,9%	40,5%	47,8%	48,3%
2 Privada de capital estrangeiro	57,1%	59,5%	52,2%	51,7%
3 Sim, contratou recentemente	38,8%	40,5%	39,1%	37,9%
3 Sim, contratou recentemente e pretende contratar novamente	46,9%	48,6%	52,2%	55,2%
3 Sim, contratou recentemente, mas não pretende contratar novamente	2,0%	0,0%	2,2%	0,0%
3 Não contratou recentemente, mas pretende contratar	6,1%	5,4%	4,3%	6,9%
3 Não contratou recentemente e não pretende contratar	2,0%	2,7%	0,0%	0,0%
3 Não possuo conhecimentos suficientes para responder esta questão	2,0%	2,7%	2,2%	0,0%
3 Sem resposta	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%
6 Existem funcionários responsáveis pela internalização desses conhecimentos e práticas	30,6%	40,5%	37,0%	41,4%
6 São contratadas empresas de consultoria especializadas para disseminação do conhecimento	44,9%	37,8%	45,7%	41,4%
6 Não há responsabilidade formal atribuída a ninguém na empresa para a adoção dessas técnicas	22,4%	21,6%	17,4%	13,8%
6 Sem resposta	2,0%	0,0%	0,0%	3,4%
8 Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema	79,6%	83,8%	82,6%	79,3%
8 Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados	93,9%	94,6%	84,8%	82,8%
8 A marca é um fator de escolha decisivo (grife)	8,2%	10,8%	6,5%	3,4%
8 Preço dos serviços	85,7%	86,5%	84,8%	79,3%
8 Exigência da matriz ou da alta administração	38,8%	40,5%	21,7%	24,1%
8 Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (networking)	32,7%	24,3%	37,0%	41,4%
8 Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado	51,0%	54,1%	60,9%	75,9%
8 Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países	57,1%	43,2%	54,3%	51,7%
8 Currículo dos consultores que trabalharão no projeto	53,1%	62,2%	65,2%	58,6%
9 Excelente (melhorou substancialmente a performance da empresa)	4,1%	2,7%	4,3%	3,4%
9 Muito Bom (agregou valor)	42,9%	54,1%	50,0%	48,3%
9 Bom (atendeu expectativas)	44,9%	40,5%	43,5%	44,8%
9 Razoável (não atendeu expectativas)	6,1%	2,7%	0,0%	3,4%
9 Ruim (deu trabalho e dor de cabeça)	2,0%	0,0%	2,2%	0,0%

Cruzamento de todas as respostas com as variáveis da questão 5

Questão	Para recorrer a uma voz imparcial para legitimar a tomada de decisões	Para acompanhar tendências de mercado	Para manter-se em pé de igualdade com os concorrentes
1 Serviços	31,7%	23,5%	25,6%
1 Manufatura	11,7%	21,6%	18,6%
1 Tecnologia	16,7%	11,8%	18,6%
1 Serviços Financeiros	10,0%	17,6%	9,3%
1 Telecom	10,0%	3,9%	7,0%
1 Utilities	8,3%	7,8%	7,0%
1 Farmacêutica	5,0%	5,9%	7,0%
1 Varejo	3,3%	2,0%	4,7%
1 Agribusiness	1,7%	3,9%	2,3%
1 Comunicação & Mídia	1,7%	2,0%	0,0%
2 Privada de capital nacional	43,3%	49,0%	48,8%
2 Privada de capital estrangeiro	56,7%	51,0%	51,2%
3 Sim, contratou recentemente	31,7%	29,4%	30,2%
3 Sim, contratou recentemente e pretende contratar novamente	56,7%	52,9%	48,8%
3 Sim, contratou recentemente, mas não pretende contratar novamente	1,7%	2,0%	2,3%
3 Não contratou recentemente, mas pretende contratar	3,3%	7,8%	9,3%
3 Não contratou recentemente e não pretende contratar	3,3%	3,9%	4,7%
3 Não possui conhecimentos suficientes para responder esta questão	1,7%	2,0%	2,3%
3 Sem resposta	1,7%	2,0%	2,3%
6 Existem funcionários responsáveis pela internalização desses conhecimentos e práticas	43,3%	45,1%	27,9%
6 São contratadas empresas de consultoria especializadas para disseminação do conhecimento	30,0%	39,2%	48,8%
6 Não há responsabilidade formal atribuída a ninguém na empresa para a adoção dessas técnicas	25,0%	15,7%	23,3%
6 Sem resposta	1,7%	0,0%	0,0%
8 Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema	81,7%	80,4%	83,7%
8 Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados	90,0%	94,1%	93,0%
8 A marca é um fator de escolha decisivo (grife)	6,7%	7,8%	11,6%
8 Preço dos serviços	81,7%	82,4%	81,4%
8 Exigência da matriz ou da alta administração	28,3%	25,5%	30,2%
8 Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (networking)	33,3%	33,3%	34,9%
8 Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado	53,3%	54,9%	60,5%
8 Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países	51,7%	49,0%	48,8%
8 Currículo dos consultores que trabalharão no projeto	65,0%	64,7%	60,5%
9 Excelente (melhorou substancialmente a performance da empresa)	3,3%	5,9%	4,7%
9 Muito Bom (agregou valor)	41,7%	52,9%	51,2%
9 Bom (atendeu expectativas)	46,7%	35,3%	39,5%
9 Razoável (não atendeu expectativas)	6,7%	5,9%	4,7%
9 Ruim (deu trabalho e dor de cabeça)	1,7%	0,0%	0,0%

Cruzamento das respostas da questão 6 com as demais variáveis

Questão	Existem funcionários responsáveis pela internalização desses conhecimentos e práticas	São contratadas empresas de consultoria especializadas para disseminação do conhecimento	Não há responsabilidade formal atribuída a ninguém na empresa para a adoção dessas técnicas	Sem resposta	Total	n
1 Serviços	41,7%	37,5%	20,8%	0,0%	100%	24
1 Manufatura	50,0%	43,8%	6,3%	0,0%	100%	16
1 Tecnologia	36,4%	9,1%	54,6%	0,0%	100%	11
1 Serviços Financeiros	61,5%	30,8%	7,7%	0,0%	100%	13
1 Telecom	44,4%	22,2%	22,2%	11,1%	100%	9
1 Utilities	14,3%	85,7%	0,0%	0,0%	100%	7
1 Farmacêutica	40,0%	20,0%	40,0%	0,0%	100%	5
1 Varejo	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	100%	3
1 Agribusiness	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	100%	3
1 Comunicação & Mídia	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100%	2
2 Privada de capital nacional	39,0%	34,2%	28,8%	0,0%	102%	41
2 Privada de capital estrangeiro	46,2%	40,4%	11,5%	1,9%	100%	52
3 Sim, contratou recentemente	48,2%	37,0%	14,8%	0,0%	100%	27
3 Sim, contratou recentemente e pretende contratar novamente	45,6%	38,6%	14,0%	1,8%	100%	57
3 Sim, contratou recentemente, mas não pretende contratar novamente	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100%	1
3 Não contratou recentemente, mas pretende contratar	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100%	4
3 Não contratou recentemente e não pretende contratar	50,0%	5,0%	50,0%	0,0%	105%	2
3 Não possuo conhecimentos suficientes para responder esta questão	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100%	1
3 Sem resposta	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100%	1
5 Sempre há consultorias com projetos na empresa	54,3%	31,4%	14,3%	0,0%	100%	35
5 Sempre que existam necessidades que envolvam conhecimentos não existentes internamente	45,5%	37,9%	15,2%	1,5%	100%	66
5 Apenas em situações onde a defasagem de conhecimento é muito grande e não pode ser revertida no curto prazo	45,2%	32,3%	21,0%	1,6%	100%	62
5 Apenas quando não existem recursos internos suficientes para cumprir determinada tarefa em tempo pré-estabelecido	51,2%	26,8%	19,5%	2,4%	100%	41
5 Por exigência da matriz ou da alta administração da empresa	30,6%	44,9%	22,5%	2,0%	100%	49
5 Por necessidade de respaldo e segurança nos pareceres e nas tomadas de decisão	40,5%	37,8%	21,6%	0,0%	100%	37
5 Para ajustar alguma deficiência com a qual a empresa se depara em sua situação atual	37,0%	45,7%	17,4%	0,0%	100%	46
5 Para ajudar na busca de objetivos pré-definidos pela empresa	41,4%	41,4%	13,8%	3,5%	100%	29
5 Para recorrer a uma voz imparcial para legitimar a tomada de decisões	43,3%	30,0%	25,0%	1,7%	100%	60
5 Para acompanhar tendências de mercado	45,1%	39,2%	15,7%	0,0%	100%	51
5 Para manter-se em pé de igualdade com os concorrentes	27,9%	48,8%	23,3%	0,0%	100%	43
7 Soluções de TI, ERPs e pacotes de softwares	40,9%	36,4%	21,2%	1,5%	100%	66
7 Definição, formulação e implementação de estratégias	40,5%	40,5%	16,7%	2,4%	100%	42
7 Diagnóstico da situação atual	25,0%	53,6%	21,4%	0,0%	100%	28
7 Reengenharia, downsizing e mudanças de processos	40,7%	40,7%	14,8%	3,7%	100%	27
7 Mudanças na cultura corporativa (Change Management)	41,9%	41,9%	14,0%	2,3%	100%	43
7 Controle de Qualidade e Total Quality Management	36,8%	40,4%	22,8%	0,0%	100%	57
7 Busca por excelência operacional (Supply Chain Management)	35,7%	42,9%	21,4%	0,0%	100%	28
8 Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema	45,0%	35,0%	18,8%	1,3%	100%	80
8 Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados	42,2%	37,4%	19,3%	1,2%	100%	83
8 A marca é um fator de escolha decisivo (grife)	20,0%	60,0%	20,0%	0,0%	100%	5
8 Preço dos serviços	44,6%	39,2%	14,9%	1,4%	100%	74
8 Exigência da matriz ou da alta administração	28,6%	47,6%	19,1%	4,8%	100%	21
8 Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (networking)	44,8%	31,0%	24,1%	0,0%	100%	29
8 Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado	45,3%	35,9%	18,9%	0,0%	100%	53
8 Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países	49,1%	35,9%	13,2%	1,9%	100%	53
8 Currículo dos consultores que trabalharão no projeto	42,9%	35,7%	21,4%	0,0%	100%	56
9 Excelente (melhorou substancialmente a performance da empresa)	40,0%	20,0%	40,0%	0,0%	100%	5
9 Muito Bom (agregou valor)	46,2%	38,5%	15,4%	0,0%	100%	39
9 Bom (atendeu expectativas)	40,5%	45,2%	14,3%	0,0%	100%	42
9 Razoável (não atendeu expectativas)	50,0%	0,0%	33,3%	16,7%	100%	6
9 Ruim (deu trabalho e dor de cabeça)	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100%	1

Cruzamento das respostas da questão 7 com as demais variáveis

Questão		Soluções de TI, ERPs e pacotes de softwares			Definição, formulação e implementação de estratégias			Diagnóstico da situação atual			Reengenharia, downsizing e mudanças de processos		
		Média	DP	n	Média	DP	n	Média	DP	n	Média	DP	n
1	Serviços	1,88	0,99	24	2,75	0,99	24	2,67	1,01	24	2,42	1,38	24
1	Manufatura	1,44	0,73	16	3,13	0,96	16	3,00	0,82	16	3,06	0,85	16
1	Tecnologia	2,09	1,14	11	2,91	0,83	11	3,09	1,04	11	3,45	0,93	11
1	Serviços Financeiros	2,69	1,32	13	2,31	1,03	13	2,77	1,01	13	3,08	0,95	13
1	Telecom	1,78	0,97	9	2,67	0,87	9	3,11	0,93	9	3,00	1,00	9
1	Utilities	2,14	1,07	7	2,29	0,49	7	2,86	1,35	7	3,14	0,69	7
1	Farmacêutica	2,40	1,52	5	2,40	0,55	5	3,00	1,22	5	3,00	1,22	5
1	Varejo	1,67	0,58	3	2,67	0,58	3	2,67	0,58	3	3,00	1,00	3
1	Agribusiness	2,33	0,58	3	4,00	1,00	3	3,67	0,58	3	3,33	0,58	3
1	Comunicação & Mídia	2,00	-	2	2,00	-	2	3,00	-	2	2,50	0,71	2
2	Privada de capital nacional	1,90	1,24	41	2,78	1,13	41	2,93	1,01	41	2,88	1,19	41
2	Privada de capital estrangeiro	2,06	0,89	52	2,69	0,76	52	2,88	0,94	52	2,98	0,98	52
3	Sim, contratou recentemente	2,26	1,20	27	2,70	0,99	27	2,81	1,08	27	2,96	1,09	27
3	Sim, contratou recentemente e pretende contratar novamente	1,82	1,00	57	2,72	0,88	57	2,96	0,89	57	2,89	1,05	57
3	Sim, contratou recentemente, mas não pretende contratar novamente	2,00	#DIV/0!	1	4,00	#DIV/0!	1	4,00	#DIV/0!	1	4,00	#DIV/0!	1
3	Não contratou recentemente, mas pretende contratar	1,75	0,96	4	2,75	1,71	4	3,00	1,15	4	2,25	1,26	4
3	Não contratou recentemente e não pretende contratar	2,50	0,71	2	2,50	0,71	2	3,00	1,41	2	4,00	1,41	2
3	Não possuo conhecimentos suficientes para responder esta questão	3,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1	2,00	#DIV/0!	1	4,00	#DIV/0!	1
3	Sem resposta	3,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1	1,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1
5	Sempre há consultorias com projetos na empresa	1,77	0,91	35	2,74	0,98	35	2,89	0,87	35	2,86	1,03	35
5	Sempre que existam necessidades que envolvam conhecimentos não existentes internamente	1,89	1,08	66	2,68	0,98	66	2,86	0,96	66	2,79	1,06	66
5	Apenas em situações onde a defasagem de conhecimento é muito grande e não pode ser revertida no curto prazo	1,85	0,99	62	2,69	0,98	62	2,89	0,83	62	2,87	1,08	62
5	Apenas quando não existem recursos internos suficientes para cumprir determinada tarefa em tempo pré-estabelecido	1,98	1,17	41	2,90	1,04	41	3,02	0,96	41	3,10	1,24	41
5	Por exigência da matriz ou da alta administração da empresa	1,69	0,85	49	2,63	0,93	49	2,65	0,97	49	2,71	0,98	49
5	Por necessidade de respaldo e segurança nos pareceres e nas tomadas de decisão	1,89	0,99	37	2,49	0,87	37	2,68	0,97	37	2,86	0,86	37
5	Para ajustar alguma deficiência com a qual a empresa se depara em sua situação atual	1,80	0,98	46	2,61	0,88	46	2,74	1,00	46	2,76	1,18	46
5	Para ajudar na busca de objetivos pré-definidos pela empresa	1,69	1,17	29	2,55	0,87	29	2,86	1,19	29	2,48	1,09	29
5	Para recorrer a uma voz imparcial para legitimar a tomada de decisões	1,97	1,02	60	2,60	0,89	60	2,77	0,98	60	2,87	1,02	60
5	Para acompanhar tendências de mercado	1,94	0,86	51	2,57	0,92	51	2,94	0,88	51	2,86	1,00	51
5	Para manter-se em pé de igualdade com os concorrentes	1,74	0,88	43	2,63	1,00	43	2,79	0,91	43	2,74	1,05	43
6	Existem funcionários responsáveis pela internalização desses conhecimentos e práticas	2,18	1,22	40	2,78	0,86	40	3,20	0,82	40	3,00	1,13	40
6	São contratadas empresas de consultoria especializadas para disseminação do conhecimento	1,91	0,89	35	2,66	1,00	35	2,66	1,08	35	2,77	1,00	35
6	Não há responsabilidade formal atribuída a ninguém na empresa para a adoção dessas técnicas	1,76	0,97	17	2,82	1,01	17	2,71	0,92	17	3,18	1,07	17
6	Sem resposta	1,00	#DIV/0!	1	2,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1	2,00	#DIV/0!	1
8	Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema	1,96	1,08	80	2,75	0,96	80	2,99	0,91	80	2,96	1,13	80
8	Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados	1,96	1,01	83	2,77	0,95	83	29,00	0,96	83	2,94	1,06	83
8	A marca é um fator de escolha decisivo (grife)	1,60	0,89	5	3,00	0,71	5	2,40	0,55	5	2,60	0,89	5
8	Preço dos serviços	2,01	1,04	74	2,74	0,92	74	2,95	0,86	74	3,01	1,04	74
8	Exigência da matriz ou da alta administração	1,90	1,00	21	2,43	0,81	21	2,67	1,11	21	2,81	0,81	21
8	Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (networking)	1,76	0,74	29	3,07	0,96	29	3,00	0,89	29	2,90	1,14	29
8	Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado	1,91	1,15	53	2,60	0,88	53	3,06	0,91	53	2,87	1,16	53
8	Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países	2,11	1,09	53	2,79	0,97	53	2,85	0,97	53	2,96	0,94	53
8	Curriculo dos consultores que trabalharão no projeto	2,07	1,09	56	2,68	0,99	56	2,82	1,05	56	2,95	1,03	56
9	Excelente (melhorou substancialmente a performance da empresa)	2,20	1,64	5	2,20	0,84	5	3,20	1,48	5	3,00	1,87	5
9	Muito Bom (agregou valor)	1,90	1,02	39	2,62	0,96	39	2,87	0,77	39	2,82	0,91	39
9	Bom (atendeu expectativas)	2,02	1,09	42	2,83	0,93	42	2,88	1,09	42	2,93	1,09	42
9	Razoável (não atendeu expectativas)	2,17	0,75	6	3,00	0,63	6	3,00	1,10	6	3,33	1,03	6
9	Ruim (deu trabalho e dor de cabeça)	2,00	#DIV/0!	1	4,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1	5,00	#DIV/0!	1

Cruzamento das respostas da questão 7 com as demais variáveis (continuação)

Questão		Mudanças na cultura corporativa (Change Management)			Controle de Qualidade e Total Quality Management			Busca por excelência operacional (Supply Chain Management)		
		Média	DP	n	Média	DP	n	Média	DP	n
1	Serviços	2,50	1,41	24	2,67	1,43	24	2,46	1,44	24
1	Manufatura	3,13	0,89	16	3,25	1,06	16	2,75	0,93	16
1	Tecnologia	2,64	1,03	11	3,09	0,94	11	2,91	1,14	11
1	Serviços Financeiros	2,38	1,19	13	3,31	1,03	13	2,85	0,80	13
1	Telecom	2,22	1,39	9	3,33	0,71	9	3,11	0,93	9
1	Utilities	2,43	0,98	7	3,86	0,90	7	3,00	1,29	7
1	Farmacêutica	2,80	1,48	5	3,40	1,14	5	3,00	0,71	5
1	Varejo	2,33	0,58	3	3,00	1,00	3	2,67	0,58	3
1	Agribusiness	4,00	1,00	3	3,67	0,58	3	3,00	-	3
1	Comunicação & Mídia	2,00	-	2	3,00	-	2	3,00	-	2
2	Privada de capital nacional	2,80	1,31	41	2,93	1,25	41	2,49	1,14	41
2	Privada de capital estrangeiro	2,48	1,09	52	3,33	0,96	52	3,02	0,96	52
3	Sim, contratou recentemente	2,78	1,25	27	3,33	1,04	27	2,96	0,90	27
3	Sim, contratou recentemente e pretende contratar novamente	2,46	1,12	57	3,14	1,14	57	2,72	1,15	57
3	Sim, contratou recentemente, mas não pretende contratar novamente	3,00	#DIV/0!	1	4,00	#DIV/0!	1	4,00	#DIV/0!	1
3	Não contratou recentemente, mas pretende contratar	2,75	1,71	4	2,75	0,50	4	2,25	1,50	4
3	Não contratou recentemente e não pretende contratar	3,50	2,12	2	3,00	-	2	2,50	0,71	2
3	Não posuo conhecimentos suficientes para responder esta questão	4,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1
3	Sem resposta	4,00	#DIV/0!	1	0,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1
5	Sempre há consultorias com projetos na empresa	2,46	1,04	35	3,06	1,00	35	2,89	1,13	35
5	Sempre que existam necessidades que envolvam conhecimentos não existentes internamente	2,47	1,19	66	3,15	1,17	66	2,73	1,14	66
5	Apenas em situações onde a defasagem de conhecimento é muito grande e não pode ser revertida no curto prazo	2,50	1,20	62	2,92	1,09	62	2,68	1,10	62
5	Apenas quando não existem recursos internos suficientes para cumprir determinada tarefa em tempo pré-estabelecido	2,85	1,46	41	3,07	1,25	41	2,90	1,22	41
5	Por exigência da matriz ou da alta administração da empresa	2,45	1,21	49	2,90	1,25	49	2,65	1,18	49
5	Por necessidade de respaldo e segurança nos pareceres e nas tomadas de decisão	2,46	1,07	37	3,00	1,00	37	2,62	0,95	37
5	Para ajustar alguma deficiência com a qual a empresa se depara em sua situação atual	2,35	1,12	46	3,00	1,10	46	2,54	1,11	46
5	Para ajudar na busca de objetivos pré-definidos pela empresa	2,28	1,16	29	3,10	1,18	29	2,52	1,12	29
5	Para recorrer a uma voz imparcial para legitimar a tomada de decisões	2,50	1,13	60	2,98	1,14	60	2,98	1,10	60
5	Para acompanhar tendências de mercado	2,57	1,17	51	3,00	1,06	51	2,69	1,07	51
5	Para manter-se em pé de igualdade com os concorrentes	2,40	1,12	43	2,77	1,00	43	2,65	1,07	43
6	Existem funcionários responsáveis pela internalização desses conhecimentos e práticas	2,53	1,32	40	3,30	0,99	40	2,90	0,96	40
6	São contratadas empresas de consultoria especializadas para disseminação do conhecimento	2,66	1,08	35	3,06	1,26	35	2,63	1,21	35
6	Não há responsabilidade formal atribuída a ninguém na empresa para a adoção dessas técnicas	2,88	1,11	17	2,94	1,09	17	2,82	1,07	17
6	Sem resposta	1,00	#DIV/0!	1	4,00	#DIV/0!	1	3,00	#DIV/0!	1
8	Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema	2,66	1,21	80	3,15	1,09	80	2,80	1,11	80
8	Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados	2,65	1,21	83	3,20	1,04	83	2,87	1,00	83
8	A marca é um fator de escolha decisivo (grife)	2,20	1,10	5	2,80	1,10	5	2,40	0,89	5
8	Preço dos serviços	2,69	1,22	74	3,27	1,04	74	2,85	1,07	74
8	Exigência da matriz ou da alta administração	2,29	1,06	21	3,24	1,18	21	2,88	0,96	21
8	Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (networking)	2,59	1,30	29	3,24	1,37	29	2,86	1,32	29
8	Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado	2,42	1,13	53	2,94	1,06	53	2,60	1,13	53
8	Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países	2,64	1,21	53	3,19	1,14	53	2,85	1,01	53
8	Currículo dos consultores que trabalharão no projeto	2,61	1,14	56	2,98	1,14	56	2,63	1,04	56
9	Excelente (melhorou substancialmente a performance da empresa)	2,40	1,95	5	3,00	1,41	5	2,20	0,84	5
9	Muito Bom (agregou valor)	2,51	1,12	39	3,00	1,05	39	2,62	0,99	39
9	Bom (atendeu expectativas)	2,67	1,12	42	3,24	1,16	42	2,93	1,16	42
9	Razoável (não atendeu expectativas)	2,83	1,47	6	3,33	0,82	6	3,00	0,63	6
9	Ruim (deu trabalho e dor de cabeça)	5,00	#DIV/0!	1	5,00	#DIV/0!	1	5,00	#DIV/0!	1

Cruzamento de todas as respostas com as variáveis da questão 7

Questão	Soluções de TI, ERPs e pacotes de softwares	Definição, formulação e implementação de estratégias	Diagnóstico da situação atual	Reengenharia, downsizing e mudanças de processos
1 Serviços	27,3%	26,2%	35,7%	48,1%
1 Manufatura	21,2%	7,1%	17,9%	7,4%
1 Tecnologia	10,6%	9,5%	10,7%	7,4%
1 Serviços Financeiros	7,6%	19,0%	14,3%	7,4%
1 Telecom	12,1%	11,9%	7,1%	11,1%
1 Utilities	4,5%	11,9%	3,6%	3,7%
1 Farmacêutica	6,1%	7,1%	7,1%	7,4%
1 Varejo	4,5%	2,4%	3,6%	3,7%
1 Agribusiness	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1 Comunicação & Mídia	3,0%	4,8%	0,0%	3,7%
2 Privada de capital nacional	43,9%	45,2%	39,3%	51,9%
2 Privada de capital estrangeiro	56,1%	54,8%	60,7%	48,1%
3 Sim, contratou recentemente	25,8%	33,3%	39,3%	33,3%
3 Sim, contratou recentemente e pretende contratar novamente	66,7%	59,5%	42,9%	55,6%
3 Sim, contratou recentemente, mas não pretende contratar novamente	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%
3 Não contratou recentemente, mas pretende contratar	4,5%	4,8%	7,1%	11,1%
3 Não contratou recentemente e não pretende contratar	1,5%	2,4%	3,6%	0,0%
3 Não possuo conhecimentos suficientes para responder esta questão	0,0%	0,0%	3,6%	0,0%
3 Sem resposta	0,0%	0,0%	3,6%	0,0%
6 Existem funcionários responsáveis pela internalização desses conhecimentos e práticas	40,91%	40,48%	25,00%	40,74%
6 São contratadas empresas de consultoria especializadas para disseminação do conhecimento	36,36%	40,48%	53,57%	40,74%
6 Não há responsabilidade formal atribuída a ninguém na empresa para a adoção dessas técnicas	21,21%	16,67%	21,43%	14,81%
6 Sem resposta	1,52%	2,38%	0,00%	3,70%
8 Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema	86,4%	83,3%	78,6%	85,2%
8 Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados	89,4%	88,1%	96,4%	92,6%
8 A marca é um fator de escolha decisivo (grife)	6,1%	2,4%	10,7%	3,7%
8 Preço dos serviços	80,3%	81,0%	75,0%	74,1%
8 Exigência da matriz ou da alta administração	21,2%	33,3%	25,0%	25,9%
8 Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (networking)	37,9%	21,4%	32,1%	33,3%
8 Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado	57,6%	64,3%	35,7%	66,7%
8 Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países	53,0%	47,6%	60,7%	48,1%
8 Currículo dos consultores que trabalharão no projeto	59,1%	64,3%	64,3%	59,3%
9 Excelente (melhorou substancialmente a performance da empresa)	6,1%	7,1%	3,6%	11,1%
9 Muito Bom (agregou valor)	42,4%	52,4%	35,7%	37,0%
9 Bom (atendeu expectativas)	43,9%	38,1%	57,1%	48,1%
9 Razoável (não atendeu expectativas)	6,1%	2,4%	3,6%	3,7%
9 Ruim (deu trabalho e dor de cabeça)	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%

Cruzamento de todas as respostas com as variáveis da questão 5

Questão		Mudanças na cultura corporativa (Change Management)	Controle de Qualidade e Total Quality Management	Busca por excelência operacional (Supply Chain Management)
1	Serviços	32,6%	33,3%	39,3%
1	Manufatura	9,3%	14,0%	17,9%
1	Tecnologia	9,3%	12,3%	14,3%
1	Serviços Financeiros	14,0%	12,3%	10,7%
1	Telecom	11,6%	8,8%	3,6%
1	Utilities	9,3%	5,3%	7,1%
1	Farmacêutica	4,7%	5,3%	3,6%
1	Varejo	4,7%	3,5%	3,6%
1	Agribusiness	0,0%	1,8%	0,0%
1	Comunicação & Mídia	4,7%	3,5%	0,0%
2	Privada de capital nacional	34,9%	49,1%	64,3%
2	Privada de capital estrangeiro	65,1%	50,9%	35,7%
3	Sim, contratou recentemente	27,9%	28,1%	25,0%
3	Sim, contratou recentemente e pretende contratar novamente	65,1%	57,9%	64,3%
3	Sim, contratou recentemente, mas não pretende contratar novamente	0,0%	0,0%	0,0%
3	Não contratou recentemente, mas pretende contratar	4,7%	7,0%	7,1%
3	Não contratou recentemente e não pretende contratar	2,3%	3,5%	3,6%
3	Não possui conhecimentos suficientes para responder esta questão	0,0%	1,8%	0,0%
3	Sem resposta	0,0%	1,8%	0,0%
6	Existem funcionários responsáveis pela internalização desses conhecimentos e práticas	41,86%	36,84%	35,71%
6	São contratadas empresas de consultoria especializadas para disseminação do conhecimento	41,86%	40,35%	42,86%
6	Não há responsabilidade formal atribuída a ninguém na empresa para a adoção dessas técnicas	13,95%	22,81%	21,43%
6	Sem resposta	2,33%	0,00%	0,00%
8	Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema	81,4%	84,2%	82,1%
8	Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados	90,7%	89,5%	78,6%
8	A marca é um fator de escolha decisivo (grife)	9,3%	7,0%	7,1%
8	Preço dos serviços	79,1%	75,4%	78,6%
8	Exigência da matriz ou da alta administração	32,6%	21,1%	21,4%
8	Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (networking)	32,6%	31,6%	42,9%
8	Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado	60,5%	66,7%	71,4%
8	Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países	53,5%	52,6%	42,9%
8	Currículo dos consultores que trabalharão no projeto	58,1%	68,4%	75,0%
9	Excelente (melhorou substancialmente a performance da empresa)	7,0%	5,6%	10,7%
9	Muito Bom (agregou valor)	44,2%	44,4%	53,6%
9	Bom (atendeu expectativas)	41,9%	44,4%	32,1%
9	Razoável (não atendeu expectativas)	7,0%	5,6%	3,6%
9	Ruim (deu trabalho e dor de cabeça)	0,0%	0,0%	0,0%

Cruzamento das respostas da questão 8 com as demais variáveis

Questão	Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema	Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados	A marca é um fator de escolha decisivo (grife)	Preço dos serviços	Exigência da matriz ou da alta administração	n
1	Serviços	83,3%	83,3%	4,2%	75,0%	24
1	Manufatura	87,5%	87,5%	12,5%	68,8%	16
1	Tecnologia	81,8%	90,9%	18,2%	90,9%	11
1	Serviços Financeiros	92,3%	92,3%	0,0%	84,6%	13
1	Telecom	88,9%	88,9%	0,0%	77,8%	9
1	Utilities	71,4%	100,0%	0,0%	85,7%	7
1	Farmacêutica	100,0%	100,0%	0,0%	80,0%	5
1	Varejo	100,0%	66,7%	0,0%	100,0%	3
1	Agribusiness	100,0%	100,0%	0,0%	66,7%	3
1	Comunicação & Mídia	50,0%	100,0%	0,0%	100,0%	2
2	Privada de capital nacional	87,8%	85,4%	4,8%	78,1%	41
2	Privada de capital estrangeiro	84,6%	92,3%	5,8%	80,8%	52
3	Sim, contratou recentemente	81,5%	92,6%	3,7%	88,9%	27
3	Sim, contratou recentemente e pretende contratar novamente	89,5%	86,0%	5,3%	73,7%	57
3	Sim, contratou recentemente, mas não pretende contratar novamente	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	1
3	Não contratou recentemente, mas pretende contratar	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	4
3	Não contratou recentemente e não pretende contratar	50,0%	100,0%	50,0%	100,0%	2
3	Não possuo conhecimentos suficientes para responder esta questão	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	1
3	Sem resposta	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	1
5	Sempre há consultorias com projetos na empresa	85,7%	97,1%	8,6%	85,7%	35
5	Sempre que existam necessidades que envolvam conhecimentos não existentes internamente	86,4%	87,9%	6,1%	78,8%	66
5	Apenas em situações onde a defasagem de conhecimento é muito grande e não pode ser revertida no curto prazo	90,3%	88,7%	4,8%	75,8%	62
5	Apenas quando não existem recursos internos suficientes para cumprir determinada tarefa em tempo pré-estabelecido	90,2%	90,2%	2,4%	70,7%	41
5	Por exigência da matriz ou da alta administração da empresa	79,6%	93,9%	8,2%	85,7%	49
5	Por necessidade de respaldo e segurança nos pareceres e nas tomadas de decisão	83,8%	94,6%	10,8%	86,5%	37
5	Para ajustar alguma deficiência com a qual a empresa se depara em sua situação atual	82,6%	84,8%	6,5%	84,8%	46
5	Para ajudar na busca de objetivos pré-definidos pela empresa	79,3%	82,8%	3,5%	79,3%	29
5	Para recorrer a uma voz imparcial para legitimar a tomada de decisões	81,7%	90,0%	6,7%	81,7%	60
5	Para acompanhar tendências de mercado	80,4%	94,1%	7,8%	82,4%	51
5	Para manter-se em pé de igualdade com os concorrentes	83,7%	93,0%	11,6%	81,4%	43
6	Existem funcionários responsáveis pela internalização desses conhecimentos e práticas	90,0%	87,5%	2,5%	82,5%	40
6	São contratadas empresas de consultoria especializadas para disseminação do conhecimento	80,0%	88,6%	8,6%	82,9%	35
6	Não há responsabilidade formal atribuída a ninguém na empresa para a adoção dessas técnicas	88,2%	94,1%	5,9%	64,7%	17
6	Sem resposta	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	1
7	Soluções de TI, ERPs e pacotes de softwares	86,4%	89,4%	6,1%	80,3%	66
7	Definição, formulação e implementação de estratégias	83,3%	88,1%	2,4%	81,0%	42
7	Diagnóstico da situação atual	78,6%	96,4%	10,7%	75,0%	28
7	Reengenharia, downsizing e mudanças de processos	85,2%	92,6%	3,7%	74,1%	27
7	Mudanças na cultura corporativa (Change Management)	81,4%	90,7%	9,3%	79,1%	43
7	Controle de Qualidade e Total Quality Management	84,2%	89,5%	7,0%	75,4%	57
7	Busca por excelência operacional (Supply Chain Management)	82,1%	78,6%	7,1%	78,6%	28
9	Excelente (melhorou substancialmente a performance da empresa)	80,0%	100,0%	0,0%	20,0%	5
9	Muito Bom (agregou valor)	82,1%	87,2%	5,1%	82,1%	39
9	Bom (atendeu expectativas)	88,1%	88,1%	7,1%	83,3%	42
9	Razoável (não atendeu expectativas)	100,0%	100,0%	0,0%	83,3%	42
9	Ruim (deu trabalho e dor de cabeça)	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	1

Cruzamento das respostas da questão 8 com as demais variáveis (continuação)

Questão		Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (networking)	Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado	Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países	Currículo dos consultores que trabalharão no projeto	n
1	Serviços	54,2%	54,2%	45,8%	62,5%	24
1	Manufatura	37,5%	56,3%	62,5%	50,0%	16
1	Tecnologia	45,5%	54,6%	54,6%	63,6%	11
1	Serviços Financeiros	0,0%	61,5%	76,9%	76,9%	13
1	Telecom	0,0%	44,4%	88,9%	55,6%	9
1	Utilities	0,0%	85,7%	71,4%	42,9%	7
1	Farmacêutica	40,0%	40,0%	0,0%	60,0%	5
1	Varejo	66,7%	100,0%	0,0%	33,3%	3
1	Agribusiness	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	3
1	Comunicação & Mídia	50,0%	100,0%	0,0%	50,0%	2
2	Privada de capital nacional	34,2%	63,1%	43,9%	75,6%	41
2	Privada de capital estrangeiro	28,9%	51,9%	67,3%	48,1%	52
3	Sim, contratou recentemente	37,0%	44,4%	48,2%	70,4%	27
3	Sim, contratou recentemente e pretende contratar novamente	26,3%	66,7%	63,2%	56,1%	57
3	Sim, contratou recentemente, mas não pretende contratar novamente	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	1
3	Não contratou recentemente, mas pretende contratar	25,0%	50,0%	25,0%	75,0%	4
3	Não contratou recentemente e não pretende contratar	50,0%	50,0%	0,0%	50,0%	2
3	Não possuo conhecimentos suficientes para responder esta questão	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	1
3	Sem resposta	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	1
5	Sempre há consultorias com projetos na empresa	40,0%	54,3%	54,3%	54,3%	35
5	Sempre que existam necessidades que envolvam conhecimentos não existentes internamente	33,3%	60,6%	54,6%	62,1%	66
5	Apenas em situações onde a defasagem de conhecimento é muito grande e não pode ser revertida no curto prazo	40,3%	56,7%	58,1%	64,5%	62
5	Apenas quando não existem recursos internos suficientes para cumprir determinada tarefa em tempo pré-estabelecido	26,8%	53,7%	70,7%	56,1%	41
5	Por exigência da matriz ou da alta administração da empresa	32,7%	51,0%	57,1%	53,1%	49
5	Por necessidade de respaldo e segurança nos pareceres e nas tomadas de decisão	24,3%	54,1%	43,2%	62,2%	37
5	Para ajustar alguma deficiência com a qual a empresa se depara em sua situação atual	37,0%	60,9%	54,4%	65,2%	46
5	Para ajudar na busca de objetivos pré-definidos pela empresa	41,4%	75,9%	51,7%	58,6%	29
5	Para recorrer a uma voz imparcial para legitimar a tomada de decisões	33,3%	53,3%	51,7%	65,0%	60
5	Para acompanhar tendências de mercado	33,3%	54,9%	49,0%	64,7%	51
5	Para manter-se em pé de igualdade com os concorrentes	34,9%	60,5%	48,8%	60,5%	43
6	Existem funcionários responsáveis pela internalização desses conhecimentos e práticas	32,5%	60,0%	65,0%	60,0%	40
6	São contratadas empresas de consultoria especializadas para disseminação do conhecimento	25,7%	54,3%	54,3%	57,1%	35
6	Não há responsabilidade formal atribuída a ninguém na empresa para a adoção dessas técnicas	41,2%	58,8%	41,2%	70,6%	17
6	Sem resposta	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	1
7	Soluções de TI, ERPs e pacotes de softwares	37,9%	57,6%	53,0%	59,1%	66
7	Definição, formulação e implementação de estratégias	21,4%	64,3%	47,6%	64,3%	42
7	Diagnóstico da situação atual	32,1%	35,7%	60,7%	64,3%	28
7	Reengenharia, downsizing e mudanças de processos	33,3%	66,7%	48,2%	59,3%	27
7	Mudanças na cultura corporativa (Change Management)	32,6%	60,5%	53,5%	58,1%	43
7	Controle de Qualidade e Total Quality Management	31,6%	66,7%	52,6%	68,4%	57
7	Busca por excelência operacional (Supply Chain Management)	42,9%	71,4%	42,9%	75,0%	28
9	Excelente (melhorou substancialmente a performance da empresa)	20,0%	80,0%	60,0%	80,0%	5
9	Muito Bom (agregou valor)	28,2%	64,1%	51,3%	56,4%	39
9	Bom (atendeu expectativas)	35,7%	52,4%	66,7%	59,5%	42
9	Razoável (não atendeu expectativas)	16,7%	33,3%	33,3%	66,7%	42
9	Ruim (deu trabalho e dor de cabeça)	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	1

Cruzamento das respostas da questão 9 com as demais variáveis

Questão	Excelente (melhorou substancialmente a performance da empresa)	Muito Bom (agregou valor)	Bom (atendeu expectativas)	Razoável (não atendeu expectativas)	Ruim (deu trabalho e dor de cabeça)	Total	n
1 Serviços	4,2%	45,8%	41,7%	4,2%	4,2%	100%	24
1 Manufatura	0,0%	62,5%	37,5%	0,0%	0,0%	100%	16
1 Tecnologia	0,0%	27,3%	63,6%	9,1%	0,0%	100%	11
1 Serviços Financeiros	7,7%	46,2%	46,2%	0,0%	0,0%	100%	13
1 Telecom	11,1%	22,2%	44,4%	22,2%	0,0%	100%	9
1 Utilities	0,0%	57,1%	42,9%	0,0%	0,0%	100%	7
1 Farmacêutica	40,0%	0,0%	40,0%	20,0%	0,0%	100%	5
1 Varejo	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	100%	3
1 Agribusiness	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	100%	3
1 Comunicação & Mídia	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100%	2
2 Privada de capital nacional	4,9%	51,2%	36,6%	4,9%	2,4%	100%	41
2 Privada de capital estrangeiro	5,8%	34,6%	51,9%	7,7%	0,0%	100%	52
3 Sim, contratou recentemente	7,4%	25,9%	55,6%	7,4%	3,7%	100%	27
3 Sim, contratou recentemente e pretende contratar novamente	5,3%	49,1%	40,4%	5,3%	0,0%	100%	57
3 Sim, contratou recentemente, mas não pretende contratar novamente	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100%	1
3 Não contratou recentemente, mas pretende contratar	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	100%	4
3 Não contratou recentemente e não pretende contratar	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100%	2
3 Não possui conhecimentos suficientes para responder esta questão	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	1
3 Sem resposta	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	1
5 Sempre há consultorias com projetos na empresa	2,9%	48,6%	48,6%	0,0%	0,0%	100%	35
5 Sempre que existam necessidades que envolvam conhecimentos não existentes internamente	4,6%	45,5%	42,4%	6,1%	1,5%	100%	66
5 Apenas em situações onde a defasagem de conhecimento é muito grande e não pode ser revertida no curto prazo	4,8%	37,1%	50,0%	6,5%	1,6%	100%	62
5 Apenas quando não existem recursos internos suficientes para cumprir determinada tarefa em tempo pré-estabelecido	12,2%	41,5%	31,7%	12,2%	2,4%	100%	41
5 Por exigência da matriz ou da alta administração da empresa	4,1%	42,9%	44,9%	6,1%	2,0%	100%	49
5 Por necessidade de respaldo e segurança nos pareceres e nas tomadas de decisão	2,7%	54,1%	40,5%	2,7%	0,0%	100%	37
5 Para ajustar alguma deficiência com a qual a empresa se depara em sua situação atual	4,4%	50,0%	43,5%	0,0%	2,2%	100%	46
5 Para ajudar na busca de objetivos pré-definidos pela empresa	3,5%	48,3%	44,8%	3,5%	0,0%	100%	29
5 Para recorrer a uma voz imparcial para legitimar a tomada de decisões	3,3%	41,7%	46,7%	6,7%	1,7%	100%	60
5 Para acompanhar tendências de mercado	5,9%	52,9%	35,3%	5,9%	0,0%	100%	51
5 Para manter-se em pé de igualdade com os concorrentes	4,7%	51,2%	39,5%	4,7%	0,0%	100%	43
6 Existem funcionários responsáveis pela internalização desses conhecimentos e práticas	5,0%	45,0%	42,5%	7,5%	0,0%	100%	40
6 São contratadas empresas de consultoria especializadas para disseminação do conhecimento	2,9%	42,9%	54,3%	0,0%	0,0%	100%	35
6 Não há responsabilidade formal atribuída a ninguém na empresa para a adoção dessas técnicas	11,8%	35,3%	35,3%	11,8%	5,9%	100%	17
6 Sem resposta	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100%	1
7 Soluções de TI, ERPs e pacotes de softwares	6,1%	42,4%	43,9%	6,1%	1,5%	100%	66
7 Definição, formulação e implementação de estratégias	7,1%	52,4%	38,1%	2,4%	0,0%	100%	42
7 Diagnóstico da situação atual	3,6%	35,7%	57,1%	3,6%	0,0%	100%	28
7 Reengenharia, downsizing e mudanças de processos	11,1%	37,0%	48,2%	3,7%	0,0%	100%	27
7 Mudanças na cultura corporativa (Change Management)	7,0%	44,2%	41,9%	7,0%	0,0%	100%	43
7 Controle de Qualidade e Total Quality Management	5,6%	44,4%	44,4%	5,6%	0,0%	100%	18
7 Busca por excelência operacional (Supply Chain Management)	10,7%	53,6%	32,1%	3,6%	0,0%	100%	28
8 Abordagem de agregação de valor na proposta de solução do problema	5,0%	40,0%	46,3%	7,5%	1,3%	100%	80
8 Reputação de mercado da empresa de sucesso em trabalhos passados	6,0%	41,0%	44,6%	7,2%	1,2%	100%	83
8 A marca é um fator de escolha decisivo (grife)	0,0%	40,0%	60,0%	0,0%	0,0%	100%	5
8 Preço dos serviços	1,4%	43,2%	47,3%	6,8%	1,4%	100%	74
8 Exigência da matriz ou da alta administração	4,8%	57,1%	33,3%	4,8%	0,0%	100%	21
8 Consultoria foi indicada por executivos de outras empresas (networking)	3,5%	37,9%	51,7%	3,5%	3,5%	100%	29
8 Consultoria possui conhecimentos pouco disponíveis no mercado	7,6%	47,2%	41,5%	3,8%	0,0%	100%	53
8 Consultoria possui experiência em serviços semelhantes realizados em outros países	5,7%	37,7%	52,8%	3,8%	0,0%	100%	53
8 Currículo dos consultores que trabalharão no projeto	7,1%	39,3%	44,6%	7,1%	1,8%	100%	56