



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

BRUNA LEAL CAMPEDELLI

**Avaliação de serviços de consultoria em gestão: Um estudo da percepção de clientes organizacionais do mercado do Distrito Federal**

Brasília – DF

2011

BRUNA LEAL CAMPEDELLI

**Avaliação de serviços de consultoria em gestão: Um estudo da percepção de clientes organizacionais do mercado do Distrito Federal**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr<sup>a</sup>, Josivania Silva Farias.

Brasília – DF

2011

Campedelli, Bruna Leal.

Avaliação de serviços de consultoria em gestão: Um estudo da percepção de clientes organizacionais do mercado do Distrito Federal / Bruna Leal Campedelli. – Brasília, 2011.

65 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Dr<sup>a</sup> Josivania Silva Farias, Departamento de Administração.

1. Serviços de consultoria. 2. Avaliação de serviços de consultoria. I. Título.

**BRUNA LEAL CAMPEDELLI**

**Avaliação de serviços de consultoria em gestão: Um estudo da percepção de clientes organizacionais do mercado do Distrito Federal**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

**Bruna Leal Campedelli**

Dr<sup>a</sup>, Josivania Silva Farias  
Professor-Orientador

Professor-Examinador

Professor-Examinador

Brasília, 23 de Novembro de 2011

## RESUMO

Apesar da dificuldade de se definir com exatidão o conceito de serviços, há consenso entre os autores do tema no que se refere à avaliação de desempenho dos mesmos, eles consideram a avaliação de um serviço algo subjetivo. Isso ocorre porque a principal característica de um serviço é que ele é composto por aspectos intangíveis. Apesar dessa dificuldade, é imprescindível encontrar formas de avaliar o desempenho de um serviço na percepção de seus consumidores finais para que se possa melhorá-lo. Nos dias de hoje, essa melhoria continua focada no valor gerado ao cliente determinará a sustentabilidade financeira da empresa ou não, pois o mercado expulsa com facilidade as empresas que deixam de agregar o maior valor possível aos seus clientes.

Assim, o estudo busca analisar como os clientes organizacionais de uma empresa de consultoria em gestão percebem e avaliam os serviços prestados. Essa análise foi feita a partir de entrevistas semi-estruturadas junto às empresas clientes, que avaliaram dimensões consideradas importantes para o bom êxito de um projeto de consultoria. Tais dimensões foram levantadas na literatura disponível acerca do tema. Esse mesmo estudo teórico apoiou as recomendações feitas à empresa de consultoria para aumentar o valor gerado aos seus clientes ao final do presente trabalho.

Palavras-chave: Serviços de consultoria. Avaliação de serviços de consultoria.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Matriz dos processos de serviços.....	17
Ilustração 2 - Fases do projeto de consultoria.....	25
Ilustração 3 - Dados sobre as empresas participantes do estudo.....	34

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	8
1.1	Formulação do problema .....	9
1.2	Objetivo Geral .....	9
1.3	Objetivos Específicos .....	9
1.4	Justificativa .....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
2.1	O Setor de Serviços .....	11
2.2	Conceito, Características e Tipologia de Serviços .....	12
2.3	O Serviço de Consultoria .....	18
2.3.1	Conceituando Consultoria .....	18
2.3.2	Objetivos de um Serviço de Consultoria .....	19
2.3.3	Características Específicas de um Serviço de Consultoria .....	20
2.3.4	Classificação do Serviço de Consultoria .....	21
2.3.5	Consultores .....	22
2.3.6	Etapas de um Projeto de Consultoria .....	22
2.4	Avaliação de Serviços .....	26
2.4.1	Avaliação de Serviços de Consultoria .....	26
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	30
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	30
3.2	Caracterização da organização .....	31
3.3	Participantes do estudo .....	33
3.4	Caracterização do instrumento de pesquisa .....	34
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	35
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	37

4.1	Diagnóstico organizacional .....	37
4.2	Prazos do projeto .....	40
4.3	Consultores .....	42
4.4	Conhecimento adquirido pelos funcionários da empresa cliente .....	47
4.5	Qualidade dos dados, análises e informações .....	48
4.6	Aplicabilidade das soluções .....	50
4.7	Custo benefício do projeto .....	52
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	55
	REFERÊNCIAS .....	59
	APÊNDICES .....	64
	Apêndice A – Roteiro semi-estruturado da entrevista .....	64



# 1 INTRODUÇÃO

Uma das mudanças mais marcantes do mercado *business-to-business* no século XXI tem sido a expressiva demanda por serviços melhorados, novos tipos de relacionamentos e maior valor agregado por clientes de serviços organizacionais de todos os tipos (PIERCY, 2010). Além disso, um dos mais significativos desenvolvimentos das últimas décadas na economia global tem sido o rápido crescimento da indústria de serviços. Hoje, os serviços representam mais de dois terços da riqueza e do emprego na maioria dos países desenvolvidos (GALLOJ, 2007) e vem aumentando sua participação em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil.

No caso das empresas de consultoria, esse movimento de crescimento não é diferente. De acordo com Donadone (2003) as principais firmas do setor expandiram expressivamente suas atividades nas últimas décadas em diversas regiões do mundo. Não é surpreendente que num cenário altamente competitivo como o do século XXI cada vez mais empresas recorram aos serviços de consultoria em gestão, que possuem como principal objetivo melhorar o desempenho organizacional de seus clientes.

Nesse contexto, Drucker (1993) também afirma que estamos vivendo a era da transformação em direção à sociedade do conhecimento. Tradicionais fatores produtivos, tais como a terra, máquinas e instalações parecem promover cada vez menos valor e o conhecimento está começando a ser percebido como o principal fator de produção no futuro. Kailer e Scheff (1999) mostram que a crescente importância do conhecimento pode ser vista pela economia e suas elevadas taxas de “indústrias e serviços intensivos em conhecimento” (p. 319), como é o caso de empresas de *softwares*, instituições de pesquisa e empresas de consultoria, objeto de estudo desse trabalho.

Diante disso, o presente estudo irá analisar a prestação de serviço de consultoria em gestão em seis clientes organizacionais do mercado do Distrito Federal. Os participantes do estudo foram selecionados de acordo com o tipo de intervenção que a empresa de consultoria visava promover, para que dessa forma, sejam elucidados possíveis pontos de melhoria nesse serviço específico.

## 1.1 Formulação do problema

Devido às características e diversidade dos tipos de serviços existentes, segundo Lovelock e Wright (2001), pode ser difícil para os consumidores avaliar desempenho em serviços, especialmente os que contêm poucos indícios tangíveis.

“Um cliente que compra um bem físico que se revela insatisfatório pode facilmente devolvê-lo ou substituí-lo, essa não é uma solução prática no caso de serviços como uma peça de teatro mal representada ou um curso mal ministrado.”  
(LOVELOCK e WRIGHT, 2001, p. 37).

Outra dificuldade levantada por Mello (2010) acerca do estudo de como clientes percebem e avaliam serviços é o fato de que as parcelas tangíveis e intangíveis de um serviço podem ter uma importância maior ou menor de acordo com o tipo de serviço oferecido. No entanto, como em serviços a percepção do cliente é que determina sua satisfação, cada uma dessas parcelas deve ser tratada adequadamente pelo fornecedor do serviço, garantir assim a satisfação de seus clientes e a sustentabilidade de seus resultados.

Considerando a relevância que os serviços possuem hoje na economia, a dificuldade que existe em avaliar um serviço por sua principal característica de intangibilidade e a importância de avaliá-lo para melhorá-lo, o presente trabalho se propõe a responder as seguintes perguntas: Como clientes organizacionais de uma empresa de consultoria em gestão percebem o serviço prestado? Como avaliam o serviço?

## 1.2 Objetivo Geral

Avaliar a prestação do serviço de uma empresa de consultoria em gestão na perspectiva de clientes organizacionais.

## 1.3 Objetivos Específicos

- Descrever as características de um serviço de consultoria em gestão.

- Categorizar os requisitos de serviços de consultoria em gestão.
- Avaliar o desempenho dos projetos desenvolvidos pela empresa de consultoria em cada um dos requisitos levantados na literatura, levando em conta a perspectiva das empresas clientes.

## 1.4 Justificativa

O setor de serviços é altamente competitivo devido à facilidade que se tem em entrar nesse mercado, Mello (2010) afirma que boa parte das empresas de serviços requer muito pouco em investimento de capital ou desenvolvimento de tecnologia, diminuindo as barreiras de entrada no mercado. Por esse motivo, em serviços, há uma disputa continua pelas melhores posições e uma necessidade constante de pensar estrategicamente sobre o que está acontecendo nele.

Para dificultar ainda mais a gestão de serviços, a discussão sobre as estratégias de serviços possui várias barreiras devido à diversidade de empresas de serviços na economia e pelos diferentes tipos de relacionamento que possuem com seus clientes (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000).

Mesmo com as dificuldades supracitadas, para serem sustentáveis, as empresas de serviços precisam conseguir prestar serviços de excelência visando sua lucratividade operacional. Partindo-se do pressuposto de que o objetivo de qualquer empresa baseia-se no alcance e na maximização dos seus resultados, é importante avaliar constantemente o valor que está sendo entregue aos clientes, com o intuito de aperfeiçoar o serviço ofertado.

Dessa forma, para que a empresa de consultoria estudada possa melhorar sua operação, garantir a satisfação de futuros clientes e obter resultados sustentáveis, torna-se relevante verificar como seus clientes têm percebido e avaliado seus serviços. Além disso, o presente estudo trás uma contribuição à empresa de consultoria em termos de planos de ação para os pontos de melhoria apontados pelos clientes. Tais planos de ação e recomendações foram elaborados de acordo com a literatura disponível sobre o tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo objetiva apresentar a revisão da literatura relacionada ao tema do trabalho, corroborando para a construção do problema de pesquisa, metodologia utilizada e posterior entendimento dos resultados do estudo. Dessa forma, serão apresentados conceitos e definições sobre o setor de serviços, os tipos de serviços existentes, suas características e como avaliá-los, o serviço de consultoria em gestão e o processo de avaliação de um serviço de consultoria por parte do cliente, sendo este último o principal sujeito do presente estudo.

### 2.1 O Setor de Serviços

A classificação setorial da atividade econômica em setores primários (agrário), secundário (industrial) e terciário (serviços) não é recente, no entanto, de acordo com Salerno (2001), o declínio da “sociedade industrial” e a emergência da importância dos serviços na sociedade contemporânea é uma discussão atual.

Os serviços representam hoje mais de 70% da riqueza e do emprego na maioria dos países desenvolvidos (GALLOUJ 2007). O Setor, além de ser o responsável pela maior parcela do PIB mundial, apresenta-se como a parcela mais dinâmica da economia, pois sua participação no PIB e o número de empregos no setor crescem a taxas mais elevadas do que nos demais setores econômicos, segundo o *Statistical Yearbook* (1999).

No Brasil, muitos dados reforçam essa tendência mundial:

- Segundo dados da Agência Brasil (2007), os serviços passaram a participar em 64% do PIB no ano de 2007;
- Um estudo do IBGE (2001) revela que entre os anos de 1996 e 1999:
  - O número de empresas formalmente constituídas cresceu 20,7%. A maior taxa de crescimento verificada foi na atividade de serviço – 34,9%.
  - A grande maioria das pessoas ocupadas estava alocada no setor de serviços, representando mais de 30% das pessoas ocupadas.

- Dados do IBGE (2007) mostram que os serviços representam 41,6% dos profissionais empregados no mercado de trabalho no Brasil.
- Estatísticas do Banco Central do Brasil (2001) revelam que o índice do nível de emprego formal, que era liderado pela indústria, passou a ser liderado pelo setor de serviços a partir de 1988.

Todos os dados apresentados mostram a força que o setor de serviços representa em nossa economia, ultrapassando a indústria de transformação, que era predominante na economia após a Revolução Industrial (MELLO, 2010).

## **2.2 Conceito, Características e Tipologia de Serviços**

As organizações variam entre as manufatureiras e as prestadoras de serviço, existindo ainda aquelas que oferecem tanto bens quanto serviços. No entanto, a definição do que é serviço difere dentre os diversos autores que estudam a questão. Para Lovelock e Wright (2001), serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada pelo destinatário do serviço. Já para Markland, Vickery e Davis (1998) a característica chave de uma organização de serviço é a interação entre o cliente e o sistema de prestação do serviço – o pessoal de contato, os equipamentos, o ambiente do serviço e as instalações – definindo serviço como o resultado dessa interação.

Stanton (1986) e Kotler (1982) sugerem que o serviço seja algo estritamente intangível. O primeiro define o serviço como atividades identificadas separada e essencialmente intangíveis, que fornecem a satisfação desejada ao cliente; para Kotler (1982) o serviço é qualquer fornecimento que uma parte pode ofertar a outra, que é essencialmente intangível e não resulta na propriedade de algo. Um posto de gasolina, hotel ou restaurante não se encaixariam como uma organização que atua somente em serviços para as definições desses dois autores, pois tais definições não permitem a existência comum entre um produto (tangível) e um serviço (intangível).

Essa limitação já não ocorre na definição de alguns autores que tratam o assunto de forma mais abrangente e concebem a hibridez entre produtos tangíveis e serviços

intangíveis. É o caso de Markland, Vickery e Davis (1998), que oferecem uma definição similar ao afirmarem que um serviço se trata de uma atividade econômica que produz uma utilidade de lugar, tempo, forma ou psicologia para o cliente e geralmente é obtido por meio do engajamento em um processo interativo entre o provedor e o consumidor.

Mello (2010) define serviço como um conjunto de atividades realizadas para alterar as condições do destinatário do serviço de uma situação A para outra situação B, de forma a atender as necessidades do mesmo e agregar valor ao serviço prestado.

Outra definição abrangente é a de Gadrey e Gallouj (1995), na qual produzir um serviço é colocar a disposição do cliente um conjunto de capacidades e competências (humanas, tecnológicas e organizacionais) com o intuito de organizar a solução de um problema.

“Semanticamente, é possível definir uma atividade de serviço como uma operação destinada a transformar a realidade C de um consumidor (cliente ou usuário) que é realizada por um fornecedor A ao ser requisitado pelo consumidor B, geralmente tal operação ocorre em co-produção entre o fornecedor A do serviço e seu consumidor B.” (GADREY e GALLOUJ, 1995, pp. 5-6).

Trata-se de uma definição que se aplica adequadamente ao tipo de serviço examinado no presente estudo, o serviço de consultoria em gestão.

Apesar dos conceitos supracitados, Cook, Goh e Chung (1999) acreditam que nenhuma simples definição esgota a discussão acerca da grande diversidade de serviços e dos atributos que os acompanham. Isso pode ser exemplificado com a comparação entre alguns serviços, ao comprar um carro o cliente está adquirindo um bem tangível, mas também a garantia e alguns serviços (intangíveis) para o veículo. Da mesma forma, em uma consulta médica, o paciente recebe não apenas as recomendações médicas, consideradas intangíveis, mas também medicamentos e exames, que são considerados produtos tangíveis.

Sendo assim, se faz necessário examinar mais a fundo as características e os tipos de serviços existentes e como os serviços se diferenciam entre si e se diferenciam das organizações manufatureiras. As principais características citadas por diversos autores preocupados com a questão (Gianesi e Correa, 1994; Lovelock e Wright, 1991; Markland, Vickery e Davis, 1998; Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000; Normann, 1993; Schmenner, 1999; Contador, 2010), também são as características que diferenciam serviços de indústrias manufatureiras:

- a) **Intangibilidade dos serviços:** O setor de serviços não é palpável, é como algo que não se pode tocar ou sentir. A intangibilidade está ligada as experiências e sensações vivenciadas pelo consumidor, sendo assim, não se pode afirmar que a troca da bateria de um relógio feita em uma relojoaria seja intangível ou que as refeições produzidas por um restaurante sejam intangíveis, embora o seu sabor o seja.
- b) **Simultaneidade da produção e do consumo de serviços:** Nas indústrias de serviço, o prestador de serviço o produz ou elabora ao mesmo tempo em que ocorre seu consumo parcial ou total, no local onde o serviço acontece. Para alguns autores, essa característica nem sempre é verdadeira, como ocorre com a oficina de conserto de carros ou com o restaurante que prepara previamente os pratos. Essa característica ocorre freqüentemente durante um atendimento, como no caso do dentista, do cabeleireiro e do caixa bancário. Essa característica pode dar a entender que o serviço não pode ser estocado, no entanto, Contador (2001) esclarece que as atividades de produção tangível dos serviços podem ser estocadas, como, por exemplo, no caso do hotel que estoca roupas de cama lavadas ou do restaurante que estoca arroz.
- c) **Participação do cliente na produção do serviço:** Devido ao fato de o cliente estar sempre envolvido, o processo do serviço requer uma atenção maior na localização e na atmosfera da instalação onde o serviço esta sendo oferecido. Essa característica só e válida para as atividades de atendimento e para as atividades de produção da parcela intangível do serviço. Por exemplo, um restaurante prepara previamente pratos antes da chegada do cliente, o que caracteriza que a produção da parte tangível do serviço pode ser feita sem a presença do cliente. Já a produção da parte intangível do serviço, como ministrar aulas, necessita da presença do cliente.
- d) **Capacidade perecível com o tempo:** Um serviço é uma mercadoria perecível. Se um serviço não for usado, ele esta perdido, como, por exemplo, uma poltrona vazia em um vôo, um quarto vazio em um hotel, uma hora sem pacientes num consultório dentário.
- e) **Localização do serviço ditada pela localização do cliente:** Em serviços, o prestador e o cliente devem se encontrar fisicamente para que o serviço se concretize. Sendo assim, ou o cliente vai até a empresa, ou o prestador de serviço vai até o cliente. Isso faz com que o tempo de deslocamento e os

custos sejam considerados fatores econômicos e estratégicos para a escolha do local.

- f) **Alta variabilidade dos resultados da saída do serviço:** Uma barbearia, uma academia, um taxi são exemplos de serviços produzidos para sanar as necessidades individuais de cada cliente. Esses serviços variam porque a necessidade de cada cliente varia, tornando difícil a padronização das tarefas de seus funcionários.
- g) **Intensividade do trabalho:** Em muitas organizações de serviço, o trabalho é o recurso chave para determinar sua eficiência, pois os empregados interagem diretamente com os clientes. Os empregados de empresas de serviços têm uma experiência de trabalho mais pessoal e humanizada do que aqueles de empresas manufatureiras. Entretanto, esses empregados devem ser educados e treinados para manterem-se informados das tecnologias mais recentes.
- h) **Utilização de canais de distribuição variados:** Enquanto as empresas manufatureiras utilizam canais de distribuição físicos para levar seus produtos até os clientes, as organizações de serviço utilizam canais eletrônicos (como a TV ou a transferência eletrônica de fundos) ou combinam a fábrica de serviços, o varejo e o ponto de consumo em uma única coisa.
- i) **Entrada fácil no mercado:** Boa parte das operações de serviços requer muito pouco em investimento de capital ou desenvolvimento de tecnologia própria, o que diminui as barreiras a entrada no mercado. Assim, em serviços, há uma disputa continua pela posição e uma necessidade constante de pensar estrategicamente sobre o que esta acontecendo nele.
- j) **Dificuldade da medição da qualidade do serviço:** Devido a sua intangibilidade, medir a qualidade de um serviço é frequentemente muito difícil. A medição normalmente é feita através da percepção do usuário sobre o serviço prestado e a expectativa do serviço que ele esperava receber.
- k) **Dificuldade da medição da produtividade do serviço:** A medição da produtividade de um serviço é tão difícil quanta medir a sua qualidade, uma vez que as organizações de serviço operam com uma base de clientes muito ampla, enquanto os tradicionais métodos de medição de produtividade se baseiam em unidades padrão.



Além de examinar as características dos serviços, classificá-los também auxilia na organização da discussão sobre gestão de serviços. Segundo Cook, Goh e Chung (1999), a utilidade das tipologias de serviço está na sua capacidade de facilitar o desenvolvimento de estratégias significativas para as operações de serviços.

Muitos autores estipularam classificações para tipos de serviços. Kellogg e Nie (1995) dividem os processos de serviço de acordo com o grau de influência do cliente: Serviços **especializados** apresentam alto grau de influência; **Loja de serviços** apresentam médio grau de influência; e **Fábrica de serviços** apresentam baixo grau de influência. Stell e Donoho (1996) também levam os clientes em consideração em sua classificação, mas de forma diferente, eles avaliam não apenas o grau de influência dos clientes no processo de prestação de serviço, mas também o tamanho do risco percebido pelo cliente e o esforço empreendido na compra.

Markland, Vickery e Davis (1998) classificam os serviços, de acordo com o grau de padronização de cada um deles:

- a) **Projeto:** Serviços de longa duração, volume unitário e produto personalizado, típico dos serviços profissionais. Exemplo: Consultoria e desenvolvimento de *software*.
- b) **Job Shop:** Serviços de curta duração, volume baixo e produto personalizado. Oferece ao cliente uma alta gama de flexibilidade, porém o fluxo de clientes pode não ser constante. Exemplo: Restaurante e serviço de reparo de automóveis.
- c) **Fluxo em linha:** Serviços de curta duração, volume alto e padronizado. Entrega serviços padronizados na forma de uma linha de montagem. Utiliza equipamentos especiais e poucos funcionários, que também são especializados. Oferece pouca flexibilidade e podem ocorrer gargalos. Exemplo: Restaurante *fast-food* e posto de troca de óleo.
- d) **Fluxo contínuo:** Serviços de processamento contínuo e de forma homogênea. Operam em uma base de 24 horas por dia. Oferecem um serviço intangível, através do sentimento de segurança e proteção por parte dos clientes. Exemplo: Serviço de ambulância e polícia.

Schmenner (1986) propôs uma matriz (Ilustração 1) que contrasta o grau de intensidade de mão de obra do processo com o nível de interação e personalização

do serviço para o consumidor. Essa matriz classifica os processos de serviços em quatro tipos:

		Grau de interação e personalização	
		Baixo	Alto
Grau de intensidade da mão de obra	Baixo	<b>Fábrica de Serviços</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Companhias aéreas</li> <li>• Transportadoras</li> </ul>	<b>Loja de Serviços</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospitais</li> <li>• Reparos em geral</li> </ul>
	Alto	<b>Serviço de Massa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varejo</li> <li>• Escolas</li> </ul>	<b>Serviços Profissionais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arquitetos</li> <li>• Advogados</li> </ul>

**Ilustração 1 - Matriz dos processos de serviços**

Fonte: Schmenner (1986).

Silvestro, Fitzgerald e Johnston (1992) determinaram uma classificação bem semelhante à de Schmenner (1986) e que vem a ser mais utilizada, ela considera apenas três das quatro propostas pelo primeiro autor:

- a) **Serviços profissionais:** Organizações com relativamente poucas transações, alto grau de personalização, orientadas para o processo, com relativamente alto tempo de contato, com maior valor agregado nas atividades de linha de frente e onde considerável julgamento é aplicado no atendimento as necessidades dos clientes. Exemplos: Serviços prestados por médicos, advogados, consultores, arquitetos.
- b) **Serviços de massa:** Organizações onde acontecem muitas transações com os clientes, envolvendo limitado tempo de contato e pouca personalização. As ofertas são predominantemente orientadas para o produto, com maior valor sendo agregado nas atividades de linha de retaguarda. Pouco julgamento e aplicado pelos funcionários de linha de frente. Exemplos: Transportes coletivos (metro e ônibus), transportadoras, escolas e operações atacadistas.
- c) **Lojas de serviços:** Uma categoria que se encontra entre os serviços profissionais e de massa, com níveis de classificação das dimensões caindo entre os extremos dos dois tipos anteriores. Exemplos: Hospitais, hotéis, serviços bancários de varejo, operações varejistas e serviços de reparo de todos os tipos.

Após o entendimento geral sobre as principais características dos serviços e suas classificações, se faz necessário entender mais a fundo o serviço estudado no presente trabalho de forma mais específica, a prestação de consultoria.

## **2.3 O Serviço de Consultoria**

### **2.3.1 Conceituando Consultoria**

O termo consultor, do latim *consultore*, pode ser traduzido como aquele que dá ou pede conselhos. Para Block (1991), um consultor é uma pessoa que possui certa influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças.

Como o termo Consultoria permite muitas possibilidades de interpretação, essa revisão bibliográfica se aterá às definições sobre Consultoria em Gestão, também conhecida como Consultoria Organizacional ou simplesmente como Consultoria em Administração. Outro conceito também precisa ser esclarecido, os que recebem os conselhos de consultores são chamados de clientes, que podem ser um único indivíduo, um grupo de trabalho, um departamento ou a organização cliente como um todo (SHEIN, 1969).

Kubr (1986) define de maneira bem simples e direta o termo consultoria, para ele, consultoria em administração é um serviço profissional ao qual uma empresa pode recorrer quando necessita de ajuda na resolução de problemas organizacionais. Schei (1969) e Fischer (1993) trazem definições um pouco mais sofisticadas e similares entre si – para o primeiro, consultoria é um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem em sua organização; para o segundo, consultoria é uma intervenção planejada numa empresa com o objetivo de identificar problemas e introduzir a empresa as formas mais adequadas possíveis de resolvê-los.

Em seu manual de instruções para associados, o Instituto de Consultores de Organização, do Reino Unido, define consultoria de organização como:

“O serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e qualificados para a identificação e investigação de problemas que digam respeito a política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações.” (KUBR, 1986, p. 3).

Definições usadas por outras associações profissionais de consultores de organização, tais como a ACME – *Association of Consulting Management Engineers*, dos EUA, são bastante parecidas. Para tal associação, consultoria consiste em um conjunto de atividades realizadas para ajudar os clientes a detectar e compreender os acontecimentos que ocorrem em seu ambiente e exercer alguma influência sobre eles.

### 2.3.2 Objetivos de um Serviço de Consultoria

Para Schein (1969) o objetivo final de qualquer esforço de desenvolvimento organizacional é melhorar o desempenho organizacional. Complementando tal definição, Rasiel e Friga (2002) afirmam que não há o que resolver se a organização cliente não possui um problema ou uma necessidade, em consultoria, os problemas e as necessidades podem ser competitivas (mercadológicas), organizacionais, financeiras ou operacionais.

Soriano (2001) é mais abrangente ao tratar do tema e afirma que muitas são as razões pelas quais uma empresa busca os serviços de uma consultoria. As seguintes são as mais importantes: A primeira é a busca por informações adequadas, a fim de assegurar que as melhores decisões possíveis sejam tomadas dentro da empresa. Outra é para resolver um problema particular ou geral que a empresa está enfrentando. Além disso, a empresa pode buscar um parecer externo sobre o atual desempenho e uma análise dos resultados da gestão.

Para Block (1991), a meta ou produto final em qualquer atividade de consultoria é chamada de intervenção. O autor estabelece dois tipos de intervenção, a primeira trata-se de qualquer mudança de natureza estrutural, política ou de procedimentos, o segundo tipo de intervenção esperada em consultoria é que as pessoas na

organização cliente aprendam algo novo. Ele afirma que se o processo de realização de consultoria visa produzir - ou incentivar - qualquer mudança na organização, o foco deve ser na formação dos seus colaboradores envolvidos. Schein (1969) coloca um ponto de vista bem similar ao alegar que a ênfase deve ser colocada em ensinar as pessoas – os gerentes e os empregados – a ajudarem a si próprias, para que consigam analisar o desempenho da empresa, propor e implementar melhorias sozinhas e que os consultores devem evitar resolver os problemas pelo cliente.

De forma resumida, as funções e objetivos de um serviço de consultoria são as seguintes – lista adaptada de Kubr (1986) e Schein (1969):

1. Fornecer e analisar informações;
2. Analisar os problemas do cliente e assumir a responsabilidade das tomadas de decisões;
3. Resolver todos os problemas e colaborar com a implementação das soluções na prática;
4. Contribuir para que se estabeleça um ambiente de cooperação e compromisso entre os funcionários da empresa;
5. Fomentar o processo de aprendizado do cliente e de seus funcionários;
6. Aumentar e melhorar a eficiência da organização, reconhecendo as ações corretas e desencorajando as ações incorretas;
7. Ouvir ativamente, oferecer suporte e aconselhar o cliente nos momentos difíceis, cuidando de seus interesses em todos os momentos.

### 2.3.3 Características Específicas de um Serviço de Consultoria

Uma das características marcantes do serviço de consultoria, segundo Kubr (1986) é que se trata de um serviço independente. Isso significa que o consultor que presta o serviço não deve possuir qualquer autoridade direta para tomar decisões sobre mudanças e implementá-las, tornando bastante complexo o relacionamento entre os consultores com suas organizações clientes. Dessa forma, o consultor precisa garantir um extremo envolvimento do cliente em tudo que fizer, de modo que o êxito

final venha a ser uma realização conjunta de esforços. Outra característica colocada por Kubr (1986) é que se trata de um serviço de aconselhamento.

“A responsabilidade dos consultores se restringe à qualidade e integridade dos conselhos que oferecem, não apenas dar o conselho certo, mas de forma adequada e no tempo apropriado.” (KUBR, 1986, p. 4).

A terceira característica marcante descrita pelo autor é que trata-se de um serviço que provê conhecimento profissional e habilidades relevantes para problemas organizacionais na prática. Dessa forma, um consultor deve possuir um considerável conhecimento acumulado de inúmeras situações e problemas organizacionais e habilidades necessárias a resolução de problemas – identificar problemas, buscar e encontrar informações relevantes, analisar e sintetizar, escolher entre alternativas de solução e saber se comunicar. Somando-se a isso, consultores profissionais devem manter-se permanentemente atualizados frente ao progresso dos métodos e técnicas de administração, pois os consultores possuem a função de ser o elo entre a teoria e a prática administrativa.

“Um elevado comprometimento gerencial na resolução dos problemas da organização, aliado a uma cooperação íntima entre o cliente e o consultor, são no mínimo tão importantes para o resultado final quanto a qualidade do aconselhamento do consultor.” (KUBR, 1986, p. 6).

Por fim, o autor também menciona que os benefícios do processo de consultoria em gestão não são limitados somente pela dificuldade em se colocar as recomendações em prática, também são limitados pela resistência às mudanças desenvolvidas pelo próprio processo de consultoria.

### 2.3.4 Classificação do Serviço de Consultoria

Por toda a caracterização apresentada sobre serviços de consultoria em gestão, de acordo com as classificações de tipos de serviços previamente citadas, para Markland, Vickery e Davis (1998), o serviço de consultoria pode ser considerado um *Projeto* (serviços de longa duração, de produto personalizado). Para Silvestro, Fitzgerald e Johnston (1992) e Schmenner (1986), ao realizar um *Projeto*, uma empresa de consultoria presta um *Serviço Profissional*, ou seja, é uma organização que faz poucas transações, possui um alto grau de personalização, é orientada para

o processo, possui alto tempo de contato entre cliente e fornecedor e possui maior valor agregado nas atividades de linha de frente. Considerando a definição de serviço de Gadrey e Gallouj (1995), pode-se considerar também que na prestação de serviço de uma consultoria em gestão há um alto grau de co-produção, uma vez que o produto do serviço, ou seja, as intervenções e mudanças na organização clientes, são elaboradas e executadas a partir da interação entre a empresa de consultoria, sua empresa cliente e de suas respectivas competências.

### 2.3.5 Consultores

Os consultores possuem diferentes estilos, conhecimento e variam na maneira de trabalhar com seus clientes (KUBR, 1986). Segundo McNamara (2006), o perfil desejado de um consultor é:

- Treinador - ajuda os indivíduos a compreender e atingir os objetivos desejados, além de ensiná-los;
- Colaborador - sabe trabalhar com pessoas para beneficiá-las;
- Educador - ajuda os outros a desenvolver um novo conhecimento, habilidades e atitudes;
- Facilitador - fornece sua expertise para outras áreas, guiando as pessoas através do aprendizado.
- Solucionador de problemas - esclarece os problemas que assolam a organização, usando vários estilos e abordagens para eliminá-los ou mitigá-los.
- Pesquisador - colecciona, organiza e analisa a informação.

### 2.3.6 Etapas de um Projeto de Consultoria

Segundo Kubr (1986), o trabalho de uma consultoria se inicia quando uma determinada situação é julgada insatisfatória em uma organização e se encerra, teoricamente, quando ocorreu uma mudança nessa situação, mudança que deve ser encarada como uma melhoria. Os autores estudados conseguem estipular etapas

similares entre o início e o encerramento da prestação do serviço em projetos de consultoria em gestão.

“Normalmente, em um trabalho de consultoria, existem etapas claras de ação, são elas: a investigação ou levantamento de informações, a identificação ou constatação de causas, o estudo de alternativas viáveis, a proposição de soluções e, em alguns casos o acompanhamento e assessoramento na implementação das medidas recomendadas para solucionar os problemas existentes na organização.”  
(TERRA, 2006, p.1).

Os consultores geralmente se comprometem a realizar os seguintes serviços (KUBR, 1986):

- **Diagnóstico Organizacional:** O consultor pesquisa os recursos da organização, seus resultados, as políticas e padrões de administração, objetivando identificar ou definir mais precisamente suas forças, fraquezas e os problemas-chave que inibem a normalidade das operações ou a impedem de crescimento. Na maioria dos casos, o diagnóstico é o primeiro passo de um projeto de consultoria, que deverá continuar, uma vez que o consultor e cliente tenham chegado a um acordo sobre as conclusões do diagnóstico.
- **Pesquisas e Estudos Especiais:** Pesquisas e estudos especiais podem possuir como tema qualquer área da administração. Por exemplo, estudos de viabilidade para novos investimentos, pesquisas de mercado, levantamento e análise de dados para o planejamento, estudo de tendência quanto ao suprimento de matéria prima dentre outros.
- **Elaboração de Soluções para Problemas Específicos:** Na maioria dos casos os clientes desejam mais auxílio do que uma simples análise de seus problemas. Eles pedem aos consultores para elaborarem soluções para os problemas. Alguns trabalhos estarão finalizados nesse estágio se o cliente estiver suficientemente capacitado para implementar as soluções sem qualquer auxílio posterior do consultor.
- **Assistência na Implementação:** O consultor pode ser solicitado a permanecer na organização durante o tempo em que suas recomendações estiverem sendo introduzidas e aplicadas.

Segundo Block (1991), existem cinco fases em um projeto de consultoria:

1. **Entrada e Contrato:** Inicia-se com o primeiro contato entre cliente e consultoria, no qual são explorados e investigados os problemas da empresa



cliente, quem serão os consultores (quem tem o perfil para este projeto) e há levantamento das expectativas do cliente.

2. **Coleta de Dados e Diagnóstico:** Etapa em que os consultores devem obter sua própria noção do problema e ajudar seus clientes a fazerem o mesmo. As perguntas geralmente utilizadas pelos consultores são: Quem serão os envolvidos na definição do problema? Quais os métodos a serem utilizados? Que dados deverão ser coletados? Quanto tempo este levantamento levará? – Essa etapa se assemelha ao *Diagnóstico* descrito por Kubr (1986).
3. **Feedback e Decisão de Agir:** Etapa em que ocorre o levantamento de dados e as análises devem ser relatadas. Os consultores devem tentar envolver o cliente no processo de análise da informação. Ao fornecer as análises de desempenho a uma organização, há sempre alguma resistência aos dados, o consultor deve ter as habilidades necessárias para lidar com essa resistência. Essa etapa também inclui o ajuste de objetivos finais para o projeto e a seleção dos melhores planos de ação.
4. **Implementação:** Essa etapa deve colocar em ação o planejamento feito no passo anterior. Em muitos casos a execução pode ser de inteira responsabilidade da organização cliente. Para grandes mudanças, os consultores deverão estar envolvidos. Esta etapa pode ser uma reunião única ou uma série de reuniões para introduzir algumas mudanças. Também pode requerer reuniões com diferentes partes da organização que atuam conjuntamente para a resolução de um problema.
5. **Extensão ou término:** Começa com a avaliação da fase anterior e seguirá com a decisão de estender o processo para mais segmentos da organização ou não. Essa decisão é tomada pelo cliente, que de acordo com o sucesso da implementação decide se um novo processo será iniciado e um novo contrato discutido.

Rummler (2004) comenta que o projeto de consultoria envolve quatro fases, cada uma delas possui objetivos e produtos específicos, conforme mostrado na Ilustração:

	<b>Fase I: Resultados determinados e projeto definido</b>	<b>Fase II: Barreiras determinadas e mudanças especificadas</b>	<b>Fase III: Mudanças planejadas, desenvolvidas e implementadas</b>	<b>Fase IV: Resultados avaliados, mantido ou melhorados</b>
<b>Objetivos</b>	. Determinar se há problemas	. Identificar os fatores que	. Planejamento, desenvolvimento	. Determinar se os problemas foram

	significativos a serem resolvidos; . Determinar a possibilidade de resolver os problemas; . Preparar um plano de projeto.	causam os problemas; . Especificar as mudanças para resolver os problemas.	e implementação das intervenções necessárias e assegurar melhoria contínua.	resolvidos, caso não, quais os procedimentos necessários para solucioná-los.
<b>Produtos</b>	. Plano do projeto; . Aceite do procedimento.	. Recomendações para a mudança; . Estrutura Analítica do Projeto (EAP) ou Plano de Implementação.	. Implementação das mudanças.	. Resultados sustentáveis.

### **Ilustração 2 - Fases do projeto de consultoria**

Fonte: Rummler (2004).

O autor considera que cada projeto deve cumprir parcialmente ou completamente as quatro fases do projeto de consultoria.

Com a revisão da literatura é possível identificar as etapas consideradas pela maior parte dos autores em projetos de consultoria:

- Diagnóstico organizacional – Tem como objetivo analisar a *performance* da empresa cliente com o intuito de definir os principais problemas e suas causas. A resolução de tais problemas específicos passa a ser o objetivo de cada projeto de consultoria.
- Coleta de dados – Em alguns casos essa etapa se encontra dentro do Diagnóstico, mas em outros trata-se de uma etapa específica, como é caso das Pesquisas e Estudos Especiais.
- Análise dos dados da organização cliente – Em alguns casos também é realizada na etapa de Diagnóstico.
- Elaboração de soluções – Os autores alertam para a importância de elaborar essa etapa em conjunto com os clientes.
- Auxílio na implementação das soluções – Em alguns projetos de consultoria essa etapa não existe, pois entende-se que a Implementação deva ficar sob responsabilidade exclusiva dos clientes, no entanto, muitos projetos contemplam essa etapa como parte integrante do serviço.
- Avaliação e Assessoria pós-projeto.

## 2.4 Avaliação de Serviços

A qualidade de um serviço profissional é uma questão altamente subjetiva e depende da decisão de compra do cliente (DORNSTEIN, 1977; GUMMESSON, 1978). Se o serviço é caracterizado por alguns fatores particulares, especialmente características intangíveis, os clientes terão dificuldade em determinar a qualidade do serviço. Como já citado na caracterização de serviços, a medição da qualidade normalmente será realizada através da percepção do usuário sobre o serviço prestado e a expectativa do serviço que ele espera receber.

Outros autores do tema concordam com a perspectiva apresentada. Mello (2010), afirma que a intangibilidade dos serviços é um problema para os clientes, que necessitam basear-se na reputação da empresa para avaliar seus serviços, uma vez que não conseguem sentir, ver ou testá-los, como poderiam fazer com um produto.

“Pode ser difícil para os consumidores avaliar desempenho em serviços, especialmente os que contêm poucos indícios tangíveis, seja antes ou até mesmo depois da compra.” (SORIANO, 2001, p. 41).

Também é importante ressaltar que além da dificuldade de avaliação imposta pela intangibilidade dos serviços, em alguns serviços, a qualidade da sua parcela tangível pode ter uma importância maior que a qualidade da sua parcela intangível, enquanto para outros ocorre justamente o inverso.

“Por exemplo, em um serviço de transporte aéreo, a qualidade dos equipamentos e da aeronave (tangível) é bem mais crítica do que a qualidade do serviço de bordo. Já em um serviço de consulta médica, o conhecimento e a atenção do médico são bem mais importantes que o luxo das instalações do consultório.” (MELLO, 2010, p.6).

Dessa forma, como em serviços a percepção do cliente é que determina sua satisfação, cada uma dessas parcelas deve ser levada em consideração pelo fornecedor do serviço.

### 2.4.1 Avaliação de Serviços de Consultoria

Para Schein (1969), o objetivo final de qualquer esforço de desenvolvimento organizacional pode ser definido facilmente, trata-se de melhorar o desempenho

organizacional, no entanto, ele afirma que não é fácil avaliar os resultados esperados de uma consultoria, pois os objetivos de cada projeto não podem ser fixados em termos de simples medida.

O impacto da intervenção de uma consultoria pode ser avaliado de várias formas (Lippitt e Lippitt, 1986; Rubalcaba and the Haro, 1992; Kubr, 1986), para esses autores, a importância do processo de consultoria encontra-se na interação inerente entre clientes e consultores, que é a base de um serviço de consultoria e dessa forma, a avaliação da qualidade do serviço é baseada na experiência do cliente com os consultores envolvidos no projeto de forma particular. A chave para este relacionamento é a confiança que deve existir entre o cliente e os consultores, para que haja um alto nível de interação e uma adequação dos métodos propostos. McGivern (1983) também acredita que, em essência, os clientes julgam serviços de consultoria de acordo com a experiência que tiveram com os fornecedores do serviço durante o período de interação. Dessa forma, na relação entre clientes e consultores, tão importante quando a qualidade do processo de consultoria é o que esse processo de interação gera, suas realizações.

Barcet e Bonamy (1997) estudaram a avaliação e impacto do serviço de consultoria, enquanto Parasuraman e Zaithaml (1983) estudaram a utilidade dos resultados dos projetos de consultoria e a compreensão do problema por parte do cliente. Eles descobriram que as percepções dos clientes de suas próprias necessidades não são tão facilmente alteradas de acordo com a vontade dos consultores e por isso, os consultores precisam convencer o cliente de que eles possuem algo de valor a oferecer, ou seja, a solução dos problemas que o cliente ainda não reconheceu.

Os estudos revelaram que as características intangíveis do serviço de consultoria fazem com que os clientes não saibam o que compraram até que tenham recebido o serviço. Embora proficiência seja de grande relevância no resultado dos serviços, não é um fator homogêneo e vai depender de variáveis como as qualificações do profissional, a qualidade dos dados e dos cálculos estatísticos aplicados a eles, a credibilidade das análises, bem como a confiabilidade de forma geral.

Ainda de acordo com os autores, a avaliação de serviços profissionais como os de consultoria também é mais difícil uma vez que pode ser impossível determinar se o problema foi resolvido corretamente – não por causa da falta de proficiência, mas porque é raro haver uma solução correta ou incorreta, mesmo levando-se em consideração os objetivos supracitados dos serviços de consultoria. Para os clientes,

esse fato reforça a dificuldade de identificar a qualidade de um serviço de consultoria antes de comprá-lo ou até mesmo depois. Devido à natureza do serviço, não há nada para avaliar até que o cliente e o consultor interajam para produzir o serviço e por isso, durante a fase de pré-compra, o cliente tende a colocar a qualidade da interação acima dos critérios profissionais. De fato, a boa reputação de um consultor geralmente aumenta as margens de lucro (MONNOYER, 1993).

Dessa forma, Mitchell (1994) afirma que uma interação falha tende a aumentar os riscos percebidos, já que o consumidor não pode sentir-se 100% seguro de que ele vai ser satisfeito com o serviço, mesmo que as experiências anteriores com os consultores tenham sido satisfatórias. Assim, quando os clientes escolhem um fornecedor, eles são mais propensos a levarem em consideração fatores como a sua experiência anterior com uma empresa de consultoria em particular, do que fatores como taxas ou a qualidade da proposta escrita.

Soriano (2001) estabeleceu algumas dimensões para avaliação de um projeto de consultoria, tais dimensões apenas se aplicam plenamente aos projetos de consultoria que visam melhorar a *performance* da organização cliente de forma global, pois nem todas as dimensões se aplicam a projetos que tem como objetivo resolver problemas organizacionais específicos. As dimensões estabelecidas por Soriano (2001) são as seguintes (lista adaptada):

- Execução:
  - Melhoria da qualificação dos funcionários;
  - Melhoria das estratégias dos gestores;
  - Melhoria na definição do público-alvo;
  - Quanto os clientes aprenderam;
  - Aumento do lucro bruto;
  - Aumento da produtividade dos empregados;
  - Aumento do número de clientes;
  - Aumento da participação de mercado;
  - Diminuição da rotatividade;
  - Melhoria do clima organizacional;
  - Melhoria da comunicação organizacional;
  - Melhoria da qualidade do processo decisório;
  - Melhoria da *performance* de forma geral;
  - Capacidade de melhorar a qualidade dos produtos;

- Capacidade de melhorar a competitividade;
- Capacidade de aumentar a produtividade dos departamentos.
- Custos do Projeto:
  - Relação custo-qualidade;
  - Relação custo-benefício;
  - Capacidade de minimizar a duração da elaboração do projeto (execução ágil);
- Consultores do Projeto:
  - Capacidade de motivar os clientes;
  - Conhecimento sobre os objetivos dos departamentos;
  - Conhecimento da matriz *SWOT* (*Strengths* – Forças; *Weaknesses* – Fraquezas; *Opportunities* – Oportunidades; e *Threats* – Ameaças) da empresa;
  - Capacidade de visão de futuro;
  - Quão frequente foi o suporte pós-projeto.

Em suas pesquisas, Soriano (2001) também verificou a satisfação das organizações clientes de consultorias através do seguinte questionamento: “As empresas clientes acham que o projeto foi útil e, conseqüentemente, deve ser recomendado para outras empresas?” (SORIANO, 2001, pp. 42-43).

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Os métodos e as técnicas de pesquisa serão apresentados na seguinte estrutura: Tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização da organização, participantes do estudo, caracterização dos instrumentos de pesquisa, descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Segundo Gil (2000) uma pesquisa descritiva pode ter como objetivo primordial a descrição de características ou fenômenos. A pesquisa visa analisar e descrever como os clientes organizacionais percebem e avaliam o serviço de uma consultoria de acordo com as dimensões de avaliação levantadas na revisão bibliográfica, caracterizando-se assim, como um estudo de caso descritivo.

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” (YIN, 2001, p. 32).

Para o autor, o método deve ser utilizado quando o pesquisador deseja lidar com condições contextuais, acreditando que elas podem ser altamente pertinentes ao fenômeno de estudo.

A abordagem de tratamento de dados escolhida é classificada como qualitativa. Segundo Wainwright (1997), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados. Complementando a visão desse autor, Richardson (1999) afirma que, em geral, as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto de estudo situações complexas ou estritamente particulares.

Considerando que a empresa de consultoria analisada possui um modelo de prestação de serviço bem singular e que a maior parte dos autores de estudos de avaliação de serviços considera o tema ainda muito subjetivo, decidiu-se pelo método de estudo de caso com abordagem qualitativa.

Os dados coletados e analisados na pesquisa foram primários. Segundo Gil (2000), os dados primários são aqueles que ainda não foram analisados. Há várias maneiras de coletar esses dados, como por exemplo, questionários, entrevistas, grupos focais, observação, dentre outros. A técnica escolhida foi a de entrevista semi-estruturada.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um roteiro semi-estruturado de perguntas abertas. O roteiro foi baseado nas dimensões de avaliação de um projeto de consultoria levantadas na revisão bibliográfica.

Por fim, a técnica de análise escolhida foi a de análise de conteúdo. No que tange ao tratamento de dados, a análise de conteúdo visa identificar o que está sendo dito acerca de determinado tema.

### **3.2 Caracterização da organização**

O lócus de estudo deste trabalho será a AD&M Consultoria Empresarial, empresa júnior de administração da Universidade de Brasília. Inserida no Movimento Empresa Júnior, foi a pioneira no Centro-Oeste, em 1992.

A empresa possui como missão "Formar profissionais preparados para o mercado que contribuam para o desenvolvimento da sociedade, por meio da vivência empresarial e de soluções de consultoria em gestão, gerando valor para os clientes e UnB". Dessa forma proporciona a seus membros uma experiência que vincula o aprendizado em sala de aula a uma atuação prática dentro do mercado através da prestação de consultoria.

Trata-se de uma empresa de consultoria com algumas particularidades. Por ser uma empresa júnior, é uma organização caracterizada por pertencer ao terceiro setor da economia, fato que lhe garante vantagem competitiva ao oferecer preços inferiores aos praticados no mercado. Isso é possível graças aos seus custos tributários reduzidos e ausência de enfoque econômico-financeiro. Outra particularidade é que é uma empresa formada exclusivamente por alunos de graduação em Administração na UnB, que trabalham voluntariamente.

A empresa possui cerca de 60 membros, entre presidentes, assessores, diretores, líderes de projetos e consultores. Realiza consultorias nas áreas de Finanças,



Organização e Processos, Gestão de Pessoas e Marketing, possuindo cada uma dessas especialidades uma área que faz a gestão da própria organização. As outras áreas da empresa são: Presidência; o Escritório de Projetos – que gerencia todos os projetos de consultoria; e a área de Negócios – responsável pelo diagnóstico organizacional dos clientes e venda dos projetos. A Diretoria Colegiada, estrutura responsável pela tomada de decisão dentro da organização, é composta pelos dois presidentes – um institucional e o outro organizacional – além de um diretor de cada uma das outras áreas da já mencionadas.

Estrategicamente, a empresa atua como qualquer outra consultoria no mercado, mas oferece o diferencial de um preço reduzido e uma integração dos projetos ao conhecimento desenvolvido na universidade, já que todos os projetos necessitam, obrigatoriamente, da orientação de um professor da Universidade de Brasília.

Outra característica importante para o estudo é o fato de que a empresa possui um portfólio amplo e diversificado, que gera soluções para empresas que vão desde micro a grande porte, dos mais variados setores do mercado, tendo realizado mais de 450 projetos ao longo de sua existência.

Nesse portfólio são contempladas soluções das áreas de Marketing, Gestão de Pessoas, Organização e Processos e Finanças. Os projetos podem possuir etapas de diagnóstico, intervenção, estudos especiais, implementação e assessoria pós-projeto, mas todos os projetos são altamente personalizados e se adequam às necessidades específicas de cada cliente. Dessa forma, a empresa não necessariamente executa todas essas etapas para todos os clientes.

O modelo de consultoria da empresa, que visa potencializar a *performance* dos clientes, possui três elos de negócio – Captação e Venda; Execução; e Implementação. Todos os clientes que chegam à AD&M são atendidos pela área de Negócios, que executa o elo de Captação e Venda, o elo consiste no atendimento inicial, diagnóstico organizacional dos problemas, construção do escopo de projeto e venda. Depois da venda se inicia o elo de Execução, no qual uma equipe de consultores especialistas na área da solução é alocada no projeto sob a supervisão de um líder de projetos. O elo de Implementação somente é executado nas empresas em que a solução envolve algum tipo de intervenção.

### 3.3 Participantes do estudo

A AD&M Consultoria realizou projetos de consultoria para 37 clientes organizacionais de Janeiro de 2010 a Agosto de 2011 (considera-se cliente organizacional a empresa inteira ou o departamento que recebeu a intervenção do projeto de consultoria). Das 37 empresas, as 6 empresas escolhidas para participarem do estudo foram selecionadas de acordo com os seguintes critérios:

- O contrato de prestação de serviço com a empresa AD&M é do período de Janeiro de 2010 a Agosto de 2011;
- O projeto de consultoria já foi finalizado na organização cliente;
- Os principais funcionários envolvidos no projeto de consultoria por parte da organização cliente continuam trabalhando na empresa;
- O projeto de consultoria teve como objetivo algum tipo de intervenção na organização cliente (BLOCK, 1991), não apenas a realização de Estudos Especiais, como um Pesquisa de Mercado ou uma Viabilidade Econômica, por exemplo;
- O porte ou setor das empresas não foi relevante para a seleção, uma vez que as dimensões de avaliação se aplicam a qualquer empresa que tivesse como objetivo a resolução de algum problema organizacional ao contratar a consultoria, independente de seu tamanho ou área de atuação.

As empresas selecionadas possuem uma média de 35 funcionários, no entanto, existem participantes de portes e setores variados. Para classificar o porte das empresas selecionadas foram utilizadas informações do Estatuto da Micro e Pequena Empresa do SEBRAE (1999), que define o porte de uma empresa de acordo com os seguintes números:

- Indústria:
  - Micro: com até 19 funcionários;
  - Pequena: de 20 a 99 funcionários;
  - Média: de 100 a 499 funcionários;
  - Grande: acima de 500 funcionários.
- Comércio ou serviço:
  - Micro: com até 9 funcionários;
  - Pequena: de 10 a 49 funcionários;

- Média: de 50 a 99 funcionários;
- Grande: acima de 100 funcionários.

Sendo assim, as empresas selecionadas podem ser classificadas conforme a tabela:

<b>Organizações Clientes</b>	<b>Setor</b>	<b>Detalhamento da Atividade</b>	<b>Número de Funcionários</b>	<b>Porte</b>
Empresa 1	Serviço	Manutenção de equipamentos	16	Pequena
Empresa 2	Serviço	Escritório de arquitetura	8	Micro
Empresa 3	Serviço	Escritório de advocacia	17	Pequena
Empresa 4	Serviço	Distribuidora de bebidas	140	Grande
Empresa 5	Serviço	Clínica psiquiátrica	15	Pequena
Empresa 6	Indústria	Indústria de doces	15	Micro

**Ilustração 3 - Dados sobre as empresas participantes do estudo**

As entrevistas individuais foram realizadas com o principal responsável pelo projeto de consultoria na organização cliente. Em alguns casos essa pessoa é o sócio da empresa, em outros é o gerente geral ou administrador e em outros é o funcionário que teve mais contato com o projeto e consultores durante toda a prestação do serviço.

### **3.4 Caracterização do instrumento de pesquisa**

O instrumento de pesquisa de dados primários junto aos entrevistados foi um roteiro semi-estruturado e composto por perguntas abertas. De acordo com a literatura estudada no Capítulo 2 do presente trabalho – Referencial Teórico – o bom êxito de uma consultoria depende das seguintes variáveis:

1. Um diagnóstico que identifica corretamente as necessidades do cliente.
2. Cumprimento de prazos.
3. Consultores

- a. Conhecimento em administração;
  - b. Experiência advinda de vivências anteriores;
  - c. Comunicação clara e precisa;
  - d. Capacidade de envolver o cliente na resolução dos problemas e implementação das soluções.
  - e. Relacionamento entre clientes e consultores baseado na confiança.
4. Quanto os clientes aprenderam ao longo do projeto.
  5. Relevância e integridade dos dados, análises e informações passadas.
  6. Aplicabilidade das soluções recomendadas – as soluções devem levar em consideração aspectos como:
    - a. Contexto da empresa;
    - b. Cultura da empresa;
    - c. Resistência à mudanças por parte dos funcionários;
    - d. Capacidade da organização de colocar a solução em prática de forma contínua, não apenas uma vez.
  7. Relação custo benefício da compra.

Dessa forma, o roteiro semi-estruturado, que se encontra na íntegra no Apêndice A, foi elaborado de acordo com tais categorias de análise. Buscou-se elaborar ao menos uma pergunta para cada uma das categorias, que são exaustivas e mutuamente exclusivas, ou seja, o conteúdo de cada uma das categorias não se mistura e ao todo, as categorias conseguem alcançar o objetivo do estudo, de avaliar a prestação do serviço da empresa de consultoria na perspectiva de seus clientes.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Segundo Richardson (1999), um critério essencial de validade das pesquisas qualitativas é a autenticidade das informações coletadas, ou seja, a veracidade da opinião dos entrevistados. Sendo assim, o processo de escolha de um local para aplicação da entrevista deve ser guiado por fatores como a facilidade de comunicação, adequação dos meios de registro das informações e pela inexistência de alguma característica do local que possa influenciar negativamente as opiniões

de um entrevistado, como por exemplo, a proximidade de um colega de trabalho. Dessa forma, optou-se pela aplicação da entrevista nas organizações clientes, local em que os entrevistados se sentirão mais à vontade por se tratar de seu ambiente de trabalho e em salas fechadas, onde nenhuma outra pessoa possa ouvir a entrevista.

A coleta e análise de dados seguiram os procedimentos proposto por Vergara (2005) para a utilização do método de análise de conteúdo. Dessa forma, as entrevistas foram gravadas em meio eletrônico e posteriormente transcritas.

“A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.” (BARDIN, 1977, p. 38).

Dentre os três tipos de grades existentes para a análise de conteúdo – aberta, fechada ou mista – a grade fechada foi a escolhida, por se tratar de uma pesquisa descritiva.

“Grade fechada: O pesquisador recorre à literatura pertinente ao tema da pesquisa para formular as categorias, ou seja, são estabelecidas a priori. É inapropriada para pesquisas exploratórias, sendo, em geral, utilizadas para as do tipo descritiva e explicativa.” (VERGARA, 2005, p. 17).

Dessa forma, as categorias de análise foram previamente definidas de acordo com as dimensões de avaliação de um projeto de consultoria levantadas na literatura do tema.

“Categorias são rubricas ou classes, as quais se reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.” (BARDIN, 1977, p.117)

Quanto à interpretação dos dados durante as análises, segundo Laville e Dionne (1999), os procedimentos qualitativos de análise de conteúdo devem focalizar as peculiaridades e as relações entre os elementos, enfatizando o que é significativo e relevante.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo trata da descrição, análise e discussão dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas. Além da apresentação das informações, buscou-se relacionar os dados coletados com o conteúdo do Referencial Teórico exposto neste trabalho.

As análises serão apresentadas de acordo com as categorias de análises definidas anteriormente e com o objetivo de avaliar o desempenho dos projetos de consultoria na perspectiva das empresas clientes.

As categorias de análise são:

1. Diagnóstico organizacional;
2. Prazos do projeto;
3. Consultores;
4. Conhecimento adquirido pelos funcionários da empresa cliente;
5. Qualidade dos dados, análises e informações;
6. Aplicabilidade das soluções;
7. Custo benefício do projeto.

A análise de cada categoria será apresentada em conjunto com a seleção de trechos de verbalizações da fala dos participantes do estudo, será apresentada a definição da categoria, os temas encontrados nos trechos de verbalizações e a discussão dos resultados encontrados.

### 4.1 Diagnóstico organizacional

Essa categoria de análise visa identificar se o diagnóstico organizacional prestado pela empresa de consultoria em questão identificou corretamente as necessidades da empresa cliente, definindo como escopo do projeto etapas que resolveriam seus problemas organizacionais.

Segundo Rummler (2004), o diagnóstico tem como objetivo analisar a *performance* da empresa cliente com o intuito de definir os principais problemas e suas causas.

No que tange à análise da *performance*, os entrevistados avaliaram bem o diagnóstico, alegando que os consultores conseguiram entender bem o contexto da empresa, seus resultados, problemas e necessidades. Exemplos de depoimentos a respeito do diagnóstico:

“Os consultores entenderam bem o meu negócio e utilizaram várias ferramentas de análise de empresas para chegar aos problemas.” – Sócio Gerente da Empresa 1.

“Sabíamos que a gestão familiar não iria ser sustentável a longo prazo e acredito que os funcionários entenderam também e compraram essa mudança de rumo graças ao diagnóstico realizado, pois mesmo durante o diagnóstico os consultores entraram mesmo na empresa, a entenderam a fundo e conseguiram passar os problemas para os funcionários.” – Advogado da Empresa 3.

“Durante o diagnóstico do projeto houveram aulas para mim e para um dos sócios da empresa, durante essas aulas a Consultoria conseguiu entender nossas necessidades e nos envolver, eles conseguiram fazer o sócio entender a importância de mudar, porque percebemos que nós não tínhamos diversas estruturas e conhecimentos.” – Gerente de Recursos Humanos da Empresa 4.

É possível perceber que em alguns casos, o diagnóstico, além de identificar corretamente os problemas, foi uma útil ferramenta de venda da consultoria, uma vez que conseguiu criar senso de urgência com relação às mudanças necessárias e também conseguiu mostrar que a consultoria em questão poderia trazer a solução para tais problemas:

“O diagnóstico conseguiu identificar de maneira estruturada algumas falhas na nossa gestão financeira. Todos os sócios sabiam que nossas finanças eram falhas e que não as controlávamos da forma adequada, porém, não sabíamos onde o erro estava e o diagnóstico trouxe esses direcionamentos que precisávamos saber.” – Gerente Administrativo da Empresa 5.

“O diagnóstico foi feito de forma profunda e detalhada. Foi possível analisar os dados financeiros da empresa sobre o um novo formato proposto e construído pela Consultoria, levando a novas e surpreendentes informações. Essas informações mostraram que o motivo inicial pelo qual eu havia solicitado a consultoria na verdade não era a solução dos problemas da organização, mas que por meio da solução de outros problemas que até então estavam implícitos, a

empresa poderia ser recuperada, estávamos quase quebrando.” – Sócio da Empresa 6.

No entanto, para alguns respondentes, o diagnóstico foi uma etapa que não agregou muito valor ao projeto, mesmo que a análise da empresa tenha sido bem feita, pois alguns clientes não conseguiram entender por que alguns problemas haviam sido priorizados para serem trabalhados no projeto. Alguns depoimentos elucidam a questão:

“A proposta do projeto veio com diversas frentes e todas essas tinham diversas alterações e melhorias na empresa, isso me pareceu bom na época, mas depois do projeto percebi que isso deixava o projeto às vezes um pouco confuso [...]. Talvez tivesse sido melhor fazer primeiro um pequeno projeto que abarcasse apenas algumas necessidades.” – Advogado da Empresa 3.

“Foi muito bom [o diagnóstico], mas achei que a proposta estava além do que precisávamos, tinham muitas soluções e naquele momento nós só precisávamos de um controle financeiro.” – Gerente Administrativo da Empresa 5.

É possível notar que apesar dos esforços diagnósticos da empresa de consultoria, há falhas na priorização de problemas ou na comunicação dessa priorização. Os clientes alegam que os consultores entendem bem suas respectivas empresas e problemas, mas não conseguem demonstrar porque apresentaram uma proposta de solução para determinados problemas e não para outros ou porque decidiram resolver todos os problemas ao mesmo tempo. Esse problema é tratado na literatura por Schaffer (1997), quando alega que uma das armadilhas das consultorias convencionais é a tentativa de criação de soluções múltiplas e grandiosas, no lugar de tentar solucionar os problemas através de pequenos testes e *quick-wins*. Nos casos em que a consultoria estudada seguiu a recomendação do autor, de não mirar em soluções grandiosas, isso não foi bem comunicado à empresa cliente, que se sentiu insatisfeita com a situação:

“Eu queria ter feito uma reestruturação geral da empresa e os consultores quiseram priorizar apenas Finanças e Processos, até hoje não entendo por que não houve a consultoria de Recursos Humanos.” – Sócio Gerente da Empresa 1.



“Faltou sensibilidade durante o diagnóstico aos problemas apresentados por nós, alguns problemas foram subestimados e não entraram no escopo do projeto.” – Sócia Arquiteta da Empresa 2.

Além da “análise da *performance*”, “estímulo à compra” e “priorização de problemas”, outro tema abordado nessa categoria pelos respondentes foi o “período do diagnóstico”. Os entrevistados alegaram ser um período relativamente demorado se comparado ao período de execução do restante do projeto.

Exemplos de depoimentos a esse respeito:

“Foi muito demorado [o diagnóstico] e os consultores não tinham muito tempo para realizar as reuniões comigo.” Sócio Gerente da Empresa 1.

“A fase de diagnóstico se prolongou demais, apesar de termos entendido que era necessária para profundo entendimento da empresa, no mercado encontramos consultorias mais ágeis nessa etapa de entendimento inicial.” – Advogado da Empresa 3.

“Eu esperava que fosse conseguir uma proposta da AD&M mais rápido, levou mais de um mês para vocês entenderem o que estava acontecendo aqui na empresa e conseguirem elaborar a proposta.” – Sócia Arquiteta da Empresa 2.

## 4.2 Prazos do projeto

Essa categoria de análise foi bem avaliada pelos clientes. Houve um consenso com relação ao bom cumprimento de prazos ao longo de todo o projeto por parte da equipe, a maior parte dos respondentes ressaltou o aspecto de que a equipe de consultores era muito preocupada com o cumprimento de prazos. Depoimentos relacionados ao cumprimento de prazos:

“Não me lembro de ter tido nenhum problema em relação aos prazos, a equipe foi muito responsável nesse quesito.” – Advogado da Empresa 3.

“Os prazos foram cumpridos à risca pela equipe sem atrasos em relação ao que foi acordado em contrato.” – Gerente Administrativo da Empresa 5.

Além do “cumprimento de prazos”, os entrevistados citaram mais um tema que se enquadra nessa categoria, a “agilidade da execução do projeto”. No entanto, nem todos os entrevistados viram a agilidade como um ponto positivo a favor do serviço de consultoria, demonstrando que de fato a qualidade de um serviço profissional é uma questão altamente subjetiva (DORNSTEIN, 1977; GUMMESSON, 1978). Depoimentos sobre a rapidez da prestação do serviço:

“Muito bom [o cumprimento de prazos], mas como minha rotina é bem pesada, não acho que eu precisava estar em todas as reuniões, mas os consultores faziam questão da minha presença para já conseguirem validar o trabalho deles e conseguirem cumprir seus prazos.” – Sócio Gerente da Empresa 1.

“O cumprimento de prazos foi bom por parte da equipe, mas o cronograma proposto era muito apertado, por isso muitas informações eram solicitadas de última hora e eu tive que realizar muitas reuniões nas mesmas semanas com os consultores, me deixando sem tempo para outros afazeres.” – Sócia Arquiteta da Empresa 2.

“A AD&M foi bem mais rápida do que outra consultoria que já contratei.” – Advogado da Empresa 3.

“O cumprimento de prazos foi dificultado por parte da minha disponibilidade, pois os consultores precisavam fazer várias reuniões em que eu não podia por causa dos dias e horários.” – Gerente de Recursos Humanos da Empresa 4.

“Os prazos eram bem apertados e o projeto muito dinâmico, o que exigia muito tempo de dedicação dos sócios e que, nem sempre, tínhamos o tanto de tempo necessário. A rapidez acabou sendo algo muito bom e ruim.” – Gerente Administrativo da Empresa 5.

“A consultoria mostrou uma grande preocupação com os prazos. Alguns deles foram perdidos, porém a consultoria conseguiu minimizar esse atraso ao final do projeto. Chegou-se a acreditar que o prazo final para o projeto poderia não ser cumprido, e que os consultores teriam que ficar ainda mais tempo na empresa, fato que seria ainda mais agregador para a organização.” – Sócio da Empresa 6.

Pode-se inferir que em alguns casos, a agilidade do serviço de consultoria gerou sobrecarga nos principais envolvidos com o projeto por parte da empresa cliente, gerando certa insatisfação. Um aspecto de insatisfação a ser ressaltado é o excesso

de reuniões, gerado pelos cronogramas apertados. Dessa forma, fica subentendido que geraria mais valor a alguns entrevistados se o projeto durasse mais tempo e exigisse menos horas dedicadas por semana.

### 4.3 Consultores

Para Soriano (2001), a base de um bom projeto de consultoria se encontra na interação entre os consultores e clientes. Dessa forma, essa categoria de análise visa averiguar a qualificação dos consultores e como se deram suas interações com os funcionários, na perspectiva das empresas clientes.

Como os consultores possuem diferentes estilos, conhecimento e variam na maneira de trabalhar com seus clientes (KUBR, 1986), nessa categoria a análise foi feita com maior cautela e só foram destacados aspectos que se repetiram muitas vezes ao longo das entrevistas.

Os entrevistados citaram os seguintes temas pertinentes ao estudo: “profissionalismo”, “conhecimento”, “comunicação”, “segurança”, “flexibilidade” e “relacionamento”.

A característica dos consultores mais ressaltada pelos participantes do estudo foi o profissionalismo, em alguns casos, os respondentes julgaram tratar-se de um profissionalismo até exagerado, principalmente se contrastado com a idade dos consultores. Um fato que parece ter impressionado positivamente os entrevistados foi a idade dos consultores, eles não esperavam comportamentos tão positivos de pessoas tão jovens. Juntamente com o profissionalismo foram feitos elogios relacionados à educação e cordialidade. Exemplos de depoimentos relacionados a esse item de análise:

“Por serem jovens querem ser sérios, ficam sérios demais, acho que poderiam ser mais descontraídos [...]. São exemplares para profissionais da idade deles, realmente não esperava jovens com uma postura tão profissional e educada.” – Sócio Gerente da Empresa 1.

“Eles [consultores] foram extremamente profissionais e cordiais durante toda a estadia na empresa, isso abriu as portas para eles, quem foram bem aceitos por todos.” – Sócia Arquiteta da Empresa 2.

“Muito bem preparados para a idade deles, são novinhos, mas melhores que muitos consultores que eu já vi por aí, muito profissionais e comprometidos.” – Advogado da Empresa 3.

Todos os entrevistados também fizeram alguma menção ao conhecimento dos consultores, citando como ponto positivo a especialização técnica e como ponto negativo a falta de experiência:

“[...] em geral, eu entendia os argumentos deles [dos consultores], pois eles tinham muito embasamento teórico em tudo o que falavam.” – Sócia Arquiteta da Empresa 2.

“Foi muito bom ter consultores especialistas, que entendiam muito de determinada área, por exemplo, um consultor de Processos, outro de Gestão de Pessoas e assim por diante.” – Advogado da Empresa 3.

“Todos tinham muito conhecimento, apesar da pouca idade e experiência [...]” – Gerente de Recursos Humanos da Empresa 4.

“A consultora envolvida no projeto era uma excelente técnica financeira. Ela tinha um conhecimento muito grande na área e nos ajudou muito, pois tínhamos dúvidas muito amadoras. Ela conseguiu sanar todas as dúvidas que surgiam, além de ter um domínio ferramental excelente [...] Além disso, muito conhecimento era passado em cada reunião, o que ajudava muito nas discussões dos sócios.” – Gerente Administrativo da Empresa 5.

“Os consultores mostraram um grande conhecimento técnico, principalmente acerca do tema da administração na qual eram especialistas. Não tivemos problemas com a falta de experiência, mas não se pode considerar a experiência como um ponto forte da equipe por não terem a solução imediata para alguns problemas.” – Sócio da Empresa 6.

O conhecimento e experiência dos consultores puderam ser percebidos pelos entrevistados através dos documentos elaborados e através de diversas reuniões, apresentações e aulas. Nas ocasiões de repasse de conhecimento – apresentações e aulas – os entrevistados comentaram sobre a forma de comunicação e didática dos consultores e destacaram pontos fortes como a clareza na didática e adaptação do tipo de linguagem ao público espectador. Esses aspectos são muito importantes

na análise dessa categoria, pois para McNamara (2006), é essencial que os consultores sejam bons treinadores, educadores e facilitadores. Depoimento acerca do perfil educador dos consultores:

“Gostei muito dos consultores, a comunicação deles sempre foi bem clara e percebi que eles tentavam adaptar o linguajar para conversar com os funcionários da empresa, que nem sempre entendiam o administres deles.” – Sócio Gerente da Empresa 1.

“A didática deles [consultores] foi uma coisa que me chamou atenção. Foram muito claros aos explicarem as coisas para a gente e ao realizarem as aulas para os funcionários.” – Advogado da Empresa 3.

“Se fizeram claros nos momentos de aulas e reuniões, até com os funcionários de baixa escolaridade, como motoristas e entregadores.” – Gerente de Recursos Humanos da Empresa 4.

“Ela [a consultora] sempre foi muito clara e paciente nas apresentações, trazendo os resultados da clínica de maneira profissional.” – Gerente Administrativo da Empresa 5.

“A comunicação foi feita de forma clara e adequada, sempre gerando insumos para a minha tomada de decisão.” – Sócio da Empresa 6.

Se “profissionalismo”, “conhecimento” e “comunicação” de forma geral foram pontos fortes apontados pelos participantes do estudo, eles também destacaram alguns pontos fracos dos consultores. O primeiro deles foi “insegurança”, que sob a perspectiva dos entrevistados, é gerada pela pouca experiência de determinados consultores, mas não de todos, como é possível perceber em alguns depoimentos:

“Um dos consultores se mostrou inseguro e constantemente tinha dúvidas com relação ao conteúdo que estava nos apresentando. Acredito que faltou segurança por conta da inexperiência dele [...]. Ele acabava se prendendo ao conteúdo dos slides.” – Sócia Arquiteta da Empresa 2.

“Uma das consultoras era muito insegura, talvez fosse necessário colocar um supervisor para fazer as reuniões com os clientes. Os outros [consultores] eram mais resilientes.” – Gerente de Recursos Humanos da Empresa 4.

“Alguns deles inspiravam muita confiança, outros nem tanto, mas com o decorrer do projeto e a execução de alta qualidade do mesmo percebeu-se que todos eram competentes e confiáveis.” – Sócio da Empresa 6.

Outro ponto de melhoria é relacionado à inflexibilidade dos consultores em alguns casos citados, que segundo uma das participantes do estudo, chegou a prejudicar o resultado final do projeto e sua satisfação, ou seja, prejudicou o desempenho do serviço:

“Durante a negociação de preço não fez sentido a proposta das condições de pagamento. Pagar a vista, que era o desejado por mim, não tinha nenhum desconto para o pagamento a prazo, e não houve espaço para essa negociação, o consultor foi bem fechado.” – Sócio Gerente da Empresa 1.

“[...] achei um pouco inflexíveis [os consultores], às vezes eu não concordava com eles e tentava opinar e eles foram inflexíveis às mudanças sugeridas por mim [...]. Como eles não têm experiência em arquitetura, podiam ter me ouvido mais. O resultado foi que algumas recomendações deles não saíram do papel.” – Sócia Arquiteta da Empresa 2.

Nesses depoimentos fica clara a importância de se utilizar as competências organizacionais da empresa cliente em conjunto com as competências organizacionais da empresa fornecedora na construção do serviço (GADREY E GALLOUJ, 1995).

Dessa forma, outro tema de extrema relevância para a análise dessa categoria é o relacionamento entre consultores e funcionários da empresa cliente. Se por um lado os entrevistados gostaram do profissionalismo dessa relação, por outro também acharam que os consultores poderiam ter envolvido ainda mais os funcionários, pois quando o fizeram os resultados do projeto foram melhores. Essa análise faz muito sentido para a definição de serviços de Gadrey e Gallouj (1995), na qual o produto do serviço é fruto da co-produção entre o fornecedor e seu consumidor. Depoimentos acerca do tema:

“Maravilhoso, nosso relacionamento foi ótimo desde o início da negociação até o final do projeto, eles [consultores] são muito atenciosos. Mas eu esperava os consultores mais próximos, queria que eles vissem o que a gente estava fazendo para entender a quantidade de tarefa e ver que não era fácil [...]. Meus sócios não

participaram o quanto eu queria [...]. Nesse sentido, os consultores conseguiram me envolver, mas não meus sócios.” – Sócio Gerente da Empresa 1.

“O ótimo relacionamento da AD&M com o dono foi muito importante, pois ele sempre puxava muito o envolvimento dos funcionários, até indiretamente no dia a dia, por mais que ele não soubesse em detalhes ele estava envolvido com o projeto por causa do relacionamento com os consultores. Aí, conseguiram envolver todos os funcionários no projeto, pois os outros funcionários viram a importância do projeto [...]. Esse relacionamento criou abertura para um contato mais informal, a apresentação final junto com a comemoração de despedida da consultoria deixou um bom marco na empresa e é lembrada até hoje.” – Advogado da Empresa 3.

“Os consultores conseguiram criar um bom relacionamento com todos os funcionários, deu pra perceber isso depois da reunião final de projeto, naquele momento eu vi que os funcionários de fato criaram o senso de urgência da mudança, a reunião final fez os funcionários entenderem que a empresa tem coisas para se melhorar. Foi legal, pois não é fácil conquistar a confiança de empregados de baixa escolaridade, como os consultores conseguiram fazer.” – Gerente de Recursos Humanos da Empresa 4.

Os entrevistados que tiveram os consultores mais presentes no dia a dia da empresa cliente aparentaram ter criado um vínculo maior com a equipe de consultores e, pelos relatos, ficaram mais satisfeitos com os frutos que esse relacionamento produziu:

“O fato de eles [consultores] trabalharem bastante na clínica, ajudou a melhorar o nosso relacionamento e eles a vivenciarem o dia a dia, nossos problemas na prática.” – Gerente Administrativo da Empresa 5.

“O relacionamento com os consultores foi excelente no decorrer do projeto. Sempre que estavam presentes eram extremamente prestativos e ajudavam com outras atividades, mesmo que não fossem de sua responsabilidade. Quando não estavam na empresa era um pouco difícil contatá-los.” – Sócio da Empresa 6.

Para Schaffer (1997), não trabalhar em conjunto com os clientes é uma dos maiores erros das consultorias tradicionais, ele afirma que quando o cliente participa apenas da definição do problema e não presencia o processo de consultoria, as recomendações feitas pelo consultor serão todas novidades na etapa final do

projeto, e assim, serão vistas como estranhas e arriscadas. Quanto mais trabalho o consultor realiza sem um envolvimento direto do cliente, maiores são as chances de que as sugestões não sejam levadas a diante.

#### **4.4 Conhecimento adquirido pelos funcionários da empresa cliente**

Schein (1969) e Block (1991) compartilham a mesma visão acerca do aprendizado da empresa cliente ao longo de um processo de consultoria. Para os autores, um dos tipos de intervenção esperada em consultoria é que as pessoas na organização cliente aprendam algo novo, segundo eles, o foco de uma consultoria deve ser na formação dos colaboradores envolvidos. Dessa forma, pela percepção dos entrevistados, a empresa de consultoria em gestão tem sido bem sucedida nesse tipo de “intervenção de conhecimento”, foi consenso entre as respostas que os funcionários envolvidos com a consultoria aprenderam algum conhecimento durante o projeto. Infelizmente, em nem todos os casos esse aprendizado foi convertido em melhoria prática. Segundo Schaffer (1997), essa conversão é muito importante, pois as empresas de consultoria devem se propor a gerar valor através da mudança, não apenas de conhecimento. Depoimentos a respeito desse item de análise:

“Nesse quesito [aquisição de conhecimento] foi ótimo, eu solicitei algumas capacitações, a equipe de consultores entendeu o que eu queria e prepararam de forma personalizada. Mas apesar dos funcionários terem aprendido alguns conhecimentos, não conseguiram aplicar aquilo no dia a dia de trabalho deles, eu sinto que meus funcionários sabem o que fazer, eles aprenderam e entenderam os novos processos, só não estão rodando por outros motivos.” – Sócio Gerente da Empresa 1.

“Senti os funcionários do administrativo e os advogados muito seguros do novo trabalho e das novas atividades, não houve questionamentos nem falhas na execução dos processos novos. Todos estavam bem informados e tinham fácil acesso aos documentos no caso de dúvidas.” – Advogado da Empresa 3.

“Por causa do projeto tenho um maior conhecimento da parte financeira da empresa e possuo um domínio muito maior na parte ferramental, que antes tinha muito retrabalho e erros de lançamento.” – Gerente Administrativo da Empresa 5.



“Absorvemos boa parte dos conhecimentos passados. Alguns deles [consultores] chegaram a fazer capacitações e aulas com os funcionários e comigo, o problema é que eram muitas informações e algumas delas se perderam com o fim do projeto.” – Sócio da Empresa 6.

Também foi ressaltada por parte dos entrevistados a importância de explicações detalhadas e reuniões individuais de repasse de conhecimento, eles acreditam que isso fez muita diferença para o aprendizado:

“Eu e meus sócios tivemos algumas aulas durante o projeto, mas não dá pra dizer que aprendemos administração, aprendemos o básico para conseguir utilizar as ferramentas que os consultores prepararam, como a planilha financeira [...]. Na maioria das capacitações era mostrado em detalhe os processos e quais eram as ferramentas para executar ele, gostei muito e acredito que ajudou, porém quase tudo que aconteceu desse tipo foi na teoria. Na prática as coisas nem sempre aconteciam como planejado no papel.” – Sócia Arquiteta da Empresa 2.

“Tivemos muitas reuniões com os funcionários para explicar os novos processos para garantir que todos tinham entendido. Reuníamos-nos – eu e os consultores – para explicar as teorias e os processos novos da empresa aos funcionários e passávamos com detalhes como eram as atividades daquela pessoa em específico, essas reuniões individuais foram essenciais para que eles aprendessem de fato.” – Gerente de Recursos Humanos da Empresa 4.

## **4.5 Qualidade dos dados, análises e informações**

Para Kubr (1986), a responsabilidade dos consultores se restringe à qualidade e integridade dos conselhos que oferecem. Para garantir tal qualidade, deve-se prezar pela relevância, integridade e credibilidade dos conselhos, dados, análises e informações repassadas aos clientes.

Nessa categoria também houve um consenso entre os respondentes, eles realizaram boa avaliação da consultoria nesses quesitos. As informações novas trazidas pelos consultores também foram bem avaliadas pelos respondentes, que afirmaram que não teriam acesso àquelas informações sem o projeto:

“Muito boas as análises, trouxeram informações novas e diferentes do que eu conhecia nos meus 30 anos de mercado.” – Sócio Gerente da Empresa 1.

“Dados e análise muito bem embasados, eu nunca conseguiria sozinha as informações que tive acesso.” – Sócia Arquiteta da Empresa 2.

“O material elaborado pela consultoria foi todo relevante e bem aproveitado, até hoje consultamos muitos dos documentos [...]. Tudo o que foi feito no projeto é de fácil acesso e fácil atualização, não vejo que esses documentos vão se perder ao longo do tempo.” – Advogado da Empresa 3.

“Todos os dados foram muito importantes para nossas decisões e discussões, não só durante o projeto, mas também para o futuro da clínica. Tudo era sempre embasado e bem claro para nos apresentar, inclusive as projeções futuras dos resultados financeiros.” – Gerente Administrativo da Empresa 5.

A qualidade dos documentos produzidos ao longo do projeto é outro tema que se enquadra nessa categoria, os respondentes reconheceram nesses documentos uma alta qualidade técnica. Entretanto, eles também alegaram que havia excesso de informações nesses mesmos documentos e dessa forma, alguns documentos não foram bem aproveitados e utilizados:

“O trabalho e os entregáveis do projeto estavam muito bem feitos e didáticos.” – Sócio Gerente da Empresa 1.

“Os relatórios pareciam ter uma alta qualidade técnica, mas muito longos e teóricos, eu não tive tempo de ler nem metade deles, aí acabei aproveitando pouco dos dados e informações.” – Gerente de Recursos Humanos da Empresa 4.

“Os dados foram todos coletados de forma muito fidedigna, trazendo informações reais acerca da empresa e do mercado de atuação. No entanto, houve um excesso na coleta de dados, trazendo uma quantidade muito grande de informações que poderiam ter sido priorizadas.” – Sócio da Empresa 6.

Schaffer (1997) também comenta sobre o assunto, alegando que os projetos de consultoria costumam ser definidos de acordo com os produtos que o consultor irá entregar, mas deveriam ser definidos de acordo com os resultados específicos que serão alcançados. Ao aceitar projetos definidos como entregáveis, o cliente

permite que o consultor fuja da divisão da responsabilidade de alcançar ganhos mensuráveis de *performance*. Parte-se da premissa de que os ‘entregáveis’ vão eventualmente se transformar nos resultados desejados, mas isto é apenas uma suposição. Dessa forma, o cliente se aventura em um projeto incerto e o consultor fica 100% seguro quanto a sua única responsabilidade – de entregar um produto, não um resultado.

#### **4.6 Aplicabilidade das soluções**

Se o objetivo final de qualquer esforço de consultoria é melhorar o desempenho organizacional através da resolução de problemas (SCHEIN, 1969), essa categoria de análise é uma das mais importantes na avaliação do serviço de consultoria, pois trata do resultado final esperado do serviço.

As soluções propostas pela consultoria em questão foram avaliadas pelos respondentes da pesquisa como parcialmente aplicáveis, pois nem todas as soluções foram implementadas ou tinham potencial de implementação naquelas organizações. Algumas das soluções não levavam em consideração o contexto da empresa, sua cultura, possível resistência à mudança e sua capacidade de colocar a solução em prática de forma contínua (SORIANO, 2001). Depoimentos sobre a aplicabilidade das soluções:

“Nem todos os redesenhos de processos foram implementados, mas acho que a culpa foi mais nossa do que da AD&M, pois não conseguimos nos organizar para colocar em prática. Nós não tivemos tempo para fazer tudo rodar, não conseguimos trazer todos os novos processos para o nosso dia a dia [...]. No nosso trabalho diário eu sentia que tinha um pouco dos dois processos, o antigo e o novo, eu e os outros funcionários acabamos nos confundindo.” – Sócio Gerente da Empresa 1.

“Algumas recomendações nunca foram aplicadas, como a planilha de precificação, que acabou não funcionando pra gente porque não levava em consideração a nossa realidade de atendimento.” – Sócia Arquiteta da Empresa 2.

As hipóteses de causas de porque as soluções não foram implementadas ou não eram aplicáveis foram levantadas pelos próprios entrevistados. Na percepção de

alguns deles faltou suporte e cobrança nessa etapa do projeto por parte da AD&M. Outra participante afirmou que a inexperiência no setor da empresa por parte dos consultores gerou soluções ingênuas. Por fim, outros participantes culpavam a própria empresa cliente pela não implementação, alegando falta de tempo e organização para colocar em práticas as intervenções sugeridas:

“O que atrapalhou foi o pouco suporte e apoio no dia a dia, as soluções propostas não levavam em consideração os pepinos do dia a dia e a falta de tempo, assim muita coisa não aconteceu e só ficou no papel.” – Sócio Gerente da Empresa 1.

“Como os consultores não tinham experiência em escritório de arquitetura, alguns soluções acabaram não conseguindo sair do papel, tive que adaptar muita coisa para conseguir aplicar.” – Sócia Arquiteta da Empresa 2.

“Por falta de tempo nós não cumprimos muitas das sugestões, mas faltou cobrança por parte da AD&M [...]. As planilhas foram muito bem feitas e ficaram muito bonitas, o funcionamento que pecou e eu tive que buscar ajuda fora, não tive nenhum tipo de suporte da AD&M nesse sentido.” – Gerente de Recursos Humanos da Empresa 4.

Fica claro que na percepção dos entrevistados nem toda a culpa de parte das soluções não terem sido implementadas é da empresa de consultoria, eles também culpam suas próprias organizações e fatores externos, como a falta de consenso entre os sócios com relação às mudanças sugeridas ou falta de recursos:

“A ferramenta de controle financeiro da clínica era exatamente o que precisávamos e sua aplicabilidade foi imediata [...]. A solução que não foi totalmente aplicada foi a definição do pagamento dos sócios. Eles [consultores] apresentaram todos os dados para isso porém as discussões entre os sócios não chegaram a um consenso, o que impediu a definição desse pagamento.” – Gerente Administrativo da Empresa 5.

“As soluções foram bem construídas e todas com foco na implementação. Os problemas encontrados foram falta de recursos financeiros e de pessoal, certas vezes.” – Sócio da Empresa 6.

Apesar de alguns entrevistados não atribuírem o parcial insucesso na implementação das soluções à empresa de consultoria, na literatura pode-se

perceber que é de responsabilidade da consultoria levar em consideração o *gap* de implementação das organizações. Segundo Schaffer (1997), o *gap* é tudo o que está entre o que a empresa cliente teria que fazer para se beneficiar da contribuição de uma consultoria e o que a empresa cliente de fato consegue fazer. Para o autor, as maiores falhas de um serviço de consultoria não se encontram na incompetência da consultoria ou na resistência do cliente em mudar, a falha ocorre porque as consultorias convencionais normalmente colocam pouco ou nenhum esforço no projeto para garantir a correspondência das mudanças que são requeridas pelo cliente e o que o cliente é capaz de fazer. Schaffer (1997) ainda afirma que, para um projeto de consultoria ser bem sucedido, o cliente deve conseguir sustentar as melhorias e os resultados ao longo do tempo, o que aparentemente não aconteceu segundo os participantes da pesquisa.

Uma prática da consultoria que se mostrou efetiva em umas das organizações cliente para melhorar a implementação das soluções foi a atribuição de responsáveis pelos novos processos. Depoimento sobre a prática:

“Alguns processos e até mesmo a alteração da estrutura da empresa trouxeram benefícios claros e a mudança foi rápida, acredito que isso tenha incentivado a mudança para as demais ações [...]. A princípio as proposições de melhoria ficaram um pouco bagunçadas, quando cada advogado começou a ficar responsável por uma parte os resultados começaram a melhorar, pois pelos menos da minha parte eu não estava mais tão responsável em validar coisas que não envolviam muito meu dia a dia, tipo Recursos Humanos.” – Advogado da Empresa 3.

#### **4.7 Custo benefício do projeto**

Ao serem questionados sobre o custo benefício do projeto, de forma geral, os respondentes gostaram do custo benefício, não pelo alcance dos objetivos específicos do projeto, como a resolução de determinados problemas, mas sim por diversos benefícios marginais advindos do projeto. Esse fato pode vir a se tornar um problema para a empresa de consultoria, pois a princípio, os projetos não estão alcançando as expectativas iniciais de seus clientes e como já foi mencionado anteriormente nesse estudo, em serviços, as expectativas estão diretamente

relacionadas à satisfação do cliente (PARASURAMAN e ZEITHAML, 1983).  
Depoimentos sobre o custo benefício dos projetos:

“Valeu muito a pena [o projeto], eu teria pago mais para incluir Recursos Humanos, mas o que foi feito já foi maravilhoso para a empresa. Solucionou alguns de nossos problemas administrativos e mostrou para todos os funcionários que nós poderíamos mudar a forma como trabalhamos.” – Sócio Gerente da Empresa 1.

“Valeu muito a pena, se eu tivesse que dar uma nota diria 8, pois depois do projeto o escritório passou a ser bem mais organizado, hoje temos total controle do nosso fluxo de caixa.” – Sócia Arquiteta da Empresa 2.

“Desde a saída da consultoria a empresa ficou com um ar mais profissional [...]. A consultoria saiu, porém há um sentimento de melhora continua na gente, hoje quando encaramos um problema sabemos o caminho para resolvê-lo, tiramos muito proveito do método de trabalhar e inovar da consultoria. Hoje eu e os advogados nos preocupamos em melhorar as falhas do dia a dia que sempre surgem.” – Advogado da Empresa 3.

“Tudo não rodou de uma vez porque faltavam diversos detalhes como planilhas e ajustes em alguns softwares, isso poderia ter sido feito para mudarmos de uma vez só e não causar a confusão que deu, mas no final, o projeto valeu a pena [...]. Foi muito bom ver no final que a empresa de fato tinha um potencial para mudar, antes os funcionários não acreditavam muito nisso.” – Gerente de Recursos Humanos da Empresa 4.

“Sim, o projeto valeu a pena. Temos um novo software de gestão financeira mais completo e mais rápido, que atende completamente nossas demandas como clínica, o que o software antigo, por ser genérico para qualquer tipo de serviço médico, não fazia. Mesmo sem definirmos o pagamento dos sócios, que era outra solução do projeto, acredito que temos agora todos os dados para ter discussão, o que não acontecia antes pois ficávamos sempre no achismo.” – Gerente Administrativo da Empresa 5.

Apenas um cliente mencionou o preço do projeto ao analisar seu custo benefício, julgando-o elevado:

“O projeto foi crucial para a recuperação da minha empresa e tendo em vista o período de carência e o parcelamento, julgo que foi muito bom, por mais que o preço fosse um pouco alto.” – Sócio da Empresa 6.

Esse fato reafirma os resultados da pesquisa realizada por Soriano (2001), que descobriu que o preço não é um atributo muito relevante no processo de compra de um serviço de consultoria se comparado a atributos como confiança nos consultores, sucesso em projetos anteriores, dentre outros.

Para a análise dessa categoria os entrevistados também foram submetidos a uma pergunta realizada por Soriano (2010) em sua pesquisa junto a clientes de consultoria da Espanha – os entrevistados foram questionados sobre se recomendariam a empresa de consultoria a outras empresas ou não. Todos os respondentes responderam positivamente ao questionamento, apenas um deles alegou que recomendaria com ressalvas relacionadas à falta de suporte pós-projeto:

“Já até indiquei, mas avisei para eles [sócios de outro escritório de arquitetura] que a AD&M não acompanha as mudanças depois do projeto.” – Sócia Arquiteta da Empresa 2.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O setor de serviços é a cada dia mais desenvolvido e tem desempenhado papel fundamental no desenvolvimento da economia. Entretanto, sua natureza de intangibilidade pode tornar sua avaliação um tanto subjetiva, fato que dificulta a melhoria contínua dos serviços prestados por empresas desse setor. A avaliação da qualidade de um serviço envolve muito mais do que a verificação da adequação a padrões específicos, como ocorre no setor industrial, no caso de serviços, significa acessar diferentes percepções dos consumidores. O fornecedor de serviços deve não só administrar todos os atributos técnicos do serviço, como preço ou agilidade, mas também monitorar as expectativas e a satisfação de seus clientes (PARASURAMAN, 1983).

Assim, buscando avaliar a prestação do serviço de uma empresa de consultoria em gestão, o presente estudo analisou a prestação desse serviço na perspectiva de clientes organizacionais, categorizando as dimensões de análise mais importantes para a avaliação de acordo com a teoria do tema. Através da realização de entrevistas semi-estruturadas foi possível observar em quais dimensões os clientes da empresa de consultoria estão satisfeitos e quais são as variáveis do serviço que precisam melhorar para agregarem mais valor às empresas clientes.

Como houve consenso entre os entrevistados em grande parte da avaliação que fizeram acerca do serviço, conseguiu-se extrair importantes conclusões a respeito do desempenho do serviço e, conseqüentemente, foi possível delinear recomendações pertinentes à melhoria do serviço.

Com relação à etapa inicial de diagnóstico organizacional, a empresa de consultoria deve refletir sobre a priorização de problemas a serem trabalhados no projeto e a comunicação dessa priorização, que nem sempre se faz clara. Schaffer (1997) recomenda que ao invés de mirar em uma grande solução que precisará de muito tempo e investimento, as consultorias devem dividir os projetos em subprojetos incrementais de resultados rápidos e significativos. Quanto mais rápido for um projeto, mais provável é que ele entregue os resultados esperados. Além disso, é preciso aumentar a velocidade da realização do diagnóstico, pois os clientes a percebem como uma etapa demorada que não agrega valor significativo ao serviço.



A constante preocupação com o cumprimento dos prazos pela equipe de consultores é vista como uma boa prática a ser mantida. No entanto, os prazos não necessariamente precisam ser curtos; alguns clientes gostariam de ter um cronograma menos enxuto, pois veem que assim não precisariam se sobrecarregar enquanto a consultoria estivesse presente na empresa com o excessivo número de reuniões demandadas pelo projeto.

Na percepção dos entrevistados, os consultores possuem características que devem ser mantidas como educação, prestatividade e profissionalismo. Entretanto, há a ressalva de que o excesso de profissionalismo e seriedade pode interferir no relacionamento com os funcionários das empresas clientes. Uma vez que os entrevistados mostraram perspectivas opostas diante da característica marcante de “profissionalismo”, a postura profissional talvez deva ser trabalhada de forma mais personalizada.

Os entrevistados também analisaram outras características dos consultores, a primeira delas é a “falta de experiência” dos mesmos. Como a empresa de consultoria estudada é formada por estudantes de graduação, essa inexperiência é natural da própria organização. No entanto, há características negativas também citadas que podem ser melhoradas através de maior autoconhecimento, autocontrole, orientação e treinamento, como é o caso de insegurança e inflexibilidade, comportamentos advindos da inteligência emocional das pessoas (GOLEMAN, 1995).

Ainda com relação à qualificação dos consultores, segundo Kubr (1986), o consultor precisa garantir um alto envolvimento do cliente em tudo que fizer, de modo que o êxito final venha a ser uma realização conjunta de esforços. Esse extremo envolvimento não aconteceu na perspectiva dos participantes do estudo, ponto a ser melhorados pelos consultores. Uma boa prática percebida pelos respondentes e que é corroborada pelos estudos de Schaffer (1997), é a de “trabalhar na empresa cliente”. Os respondentes se relacionaram melhor com os consultores que estavam mais presentes em suas empresas e isso fez com que os resultados do projeto também fossem melhores, uma vez que os consultores tinham a oportunidade de vivenciar os problemas da organização na prática. O autor sugere que ao invés da responsabilidade pelo projeto ir e vir entre consultor e clientes, o modelo de consultoria encoraje as partes a trabalharem e aprenderem juntas, como uma

equipe. Para ele, a parceria entre consultor e cliente deve começar na própria proposta de serviço.

Na categoria de análise de “conhecimento adquirido pelos funcionários da empresa cliente”, fica claro que o formato de aulas expositivas e apresentações traz à tona a teoria administrativa, que é bem repassada pela boa didática e comunicação dos consultores, mas não é eficiente para os resultados que se esperam de uma consultoria, que é a transformação da teoria em novas práticas desejadas. Conclui-se então que a consultoria deve estudar algum outro tipo de abordagem para o repasse de conhecimento como, por exemplo, treinamento *on-the-job*, ou seja, um treinamento em que se aprende trabalhando (KAVANACH, 1995). Com relação a essa mesma categoria de análise, uma boa prática dos consultores sentida pelos respondentes foram as reuniões individuais e detalhadas realizadas entre os consultores e os responsáveis pela execução dos processos redesenhados.

Com relação aos dados, análises e informações repassadas à empresa cliente ao longo do projeto, agregaria ainda mais valor aos clientes se a qualidade técnica se mantivesse, mas se zelasse mais pela objetividade dos documentos elaborados, visando o aumento da leitura e utilização dos mesmos. Schaffer (1997) alerta para a preocupação que deve existir em entregar resultados e sugere que ao invés de definir os projetos de acordo com os entregáveis, que serão facilmente engavetados, as consultorias deveriam defini-lo em termos de metas de *performance* a serem definidas em comum acordo entre o consultor e o cliente.

Finalmente, apesar de os clientes alegarem que indicariam a empresa de consultoria a outras empresas que estivessem passando por problemas organizacionais e terem avaliado positivamente o custo benefício do projeto, parte expressiva dos objetivos específicos dos seus respectivos projetos não foram alcançados pela consultoria. Segundo os participantes do estudo isso ocorreu principalmente devido à categoria de “aplicabilidade das soluções”. Além da consultoria não prestar suporte pós-projeto para auxiliar na implementação, alguns respondentes alegaram que suas próprias experiências no segmento de atuação de suas organizações não foram levadas em consideração na elaboração das soluções.

Os estudos de Kotter (1997) podem auxiliar a empresa de consultoria e repensar seu modelo de consultoria tendo um maior foco no processo de implementação das mudanças sugeridas. O autor propõe que todo processo de mudança deve seguir os seguintes oito passos para ser bem sucedido:

1. Estabelecer um senso de urgência;
2. Criar uma coalizão administrativa;
3. Desenvolver uma visão e estratégia;
4. Comunicar a visão da mudança;
5. Investir em *empowerment*;
6. Realizar conquistas de curto prazo;
7. Consolidar ganhos e produzir mais mudanças;
8. Estabelecer novos métodos na cultura.

Após todas essas análises, é possível concluir que os clientes da consultoria avaliam bem o serviço prestado, mesmo que muitos pontos de melhoria importantes tenham sido levantados, como a parcial implementação das soluções. Além disso, o presente estudo foi capaz de levantar uma série de direcionamentos de melhoria do processo de consultoria da empresa estudada com o intuito de aumentar o valor gerado e percebido por seus clientes organizacionais e conseqüentemente, a competitividade da empresa.

## REFERÊNCIAS

ACME. **How to Select and Use Management Consultants**. Association of Management Consulting Firms, New York, 1987.

AGÊNCIA BRASIL. **Novo cálculo do PIB mostra aplicação de serviços e redução do peso da indústria e agropecuária**. Radiobrás, 2007.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Boletim do Banco Central do Brasil**. Novembro de 2001.

BARCET, A.; BONAMY, J. **Servicios a empresas y eficacia del sistema productivo**. De la transacción a la valorización. *Economía Industrial*, Nº 313, pp. 59-66, 1997.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, 1977.

BLOCK, Peter. **Consultoria: O desafio da liberdade**. São Paulo, Makron Books Brasil, 1991.

CONTADOR, J. C. Modelo Geral das Atividades da Empresa. *Gestão & Produção*, Vol. 8 Nº 3, pp.2219-236, 2001.

COOK, D.P; GOC, C.-H.; CHUNG, C. H. **Service Typologies: A state of the art survey**. *Production and Operations Management*, Vol. 8 Nº 3, 1999.

CORRÊA, Henrique L; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo, Atlas, 2002.

DONADONE, J. C. **O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, Vol. 10, Nº 2, pp. 1-15, 2003.

DORNSTEIN, M. **Some imperfections in the market exchanges for professional and executive services**. *The American Journal of Economics & Sociology*, Nº 36, pp. 113-28, 1977.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo, Pioneira, 1993.

Fischer, W.J. **Framework for the future: the four pillars of a technology vision.** *Outlook*, Nº 3, pp. 25-6, 1993.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação.** 2ª Edição. Porto Alegre, Bookman, 2000.

GADREY, Jean; GALLOUJ, Faïz. **New modes of innovation – How services benefit industry.** *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6 Nº 3, pp. 4-16, 1995.

GALLOUJ, F. **Economia da inovação: um balanço dos debates recentes.** In: BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. (org.). *Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento.* São Paulo: Editora Saraiva, pp. 3-27, 2007.

GIANESI, I.G.N.; CORREA, H.L. **Administração estratégica de serviços,** São Paulo, Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª Edição. São Paulo, Atlas, 2002.

GOLEMAN, D. **Emotional intelligence.** *New York: Bantam Books*, 1995.

IBGE. **Pesquisa nacional de empresas, Comunicação Social.** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Novembro de 2001.

IBGE. **Pesquisa nacional por amostra de domicílio.** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2007.

KAILER, Nobert; SCHEFF, Josef. **Knowledge management as a service: co-operation between small and medium-sized enterprises (SMEs) and training, consulting and research institutions.** *Journal of European Industrial Training* Vol. 23 Nº7, pp. 319-328, 1999.

KAVANAGH, M. J. **Applying trained skills on the job - the importance of the work environment.** *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80l, Nº 2, pp. 239-252, 1995

KELLOGG, D.L., NIE, W. **A framework for strategic service management.** *Journal of Operations Management* Vol. 13 Nº4, 1995.

KOTLER, Philip. **Marketing management analysis, planning and control**. Nova Deli, Prentice Hall, 1982.

KOTTER J. P. **Liderando Mudança**. 16° edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KUBR, Milan. **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1986.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre, Artes Médicas Sul; Belo Horizonte, EDUFMG, 1999.

LIPPITT, G. L.; LIPPITT, R. **The Consulting Process in Action**. University Associates, San Diego, 1986.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Marketing de serviços – pessoas, tecnologia e resultados**. 5ª Edição. São Paulo, Editora Saraiva, 2001.

MARKLAND, R.E.; VICKERY, S.K.; DAVIS, R.A. **Operations Management: concepts in manufacturing and services**. South Western College. 2ª Edição. Saint Paul, 1998.

MCGIVERN, C. **Relationships between consultants and clients**. *Journal of Management Studies*, Vol. 20 N° 3, pp. 67-86, 1983.

MCNAMARA, Carter. **Consulting and Organizational Development**. *Authenticity Consulting*, 2006.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. **Gestão de processos de desenvolvimento de serviços**. São Paulo, Atlas, 2010.

MITCHELL, V.W. **Problems and risks in the purchasing of consultancy services**. *The Service Industries Journal*, Vol. 14 N° 3, pp. 315-39, 1994.

MONNOYER, M.C. **Consultancy companies and their regional plants**. *The Service Industries Journal*, Vol. 13 N° 2, pp. 107-17, 1993.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo, Atlas, 1993.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. **Differential perceptions of suppliers and clients of industrial services.** In: BERRY, L.L.; SHOSTACK, L.C.; UPAH, G.D. *Emerging Perspectives on Services Marketing.* American Marketing Association, Chicago, pp. 35-9, 1983.

PIERCY, Nigel F. **Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing.** *Journal of Business & Industrial Marketing* Vol. 25 N° 5, pp. 349–359, 2010.

RASIEL, Ethan M; FRIGA, Paul N. **The McKinsey Mind – Understanding and Implementing the Problem-solving Tools and Management Techniques of the World’s Top Strategic Consulting Firm.** The McGraw-Hill Companies, Inc., 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RUBALCABA, L; HARO, F. **La consultoría ante el Mercado Común.** Nueva empresa, N° 369, pp. 65-6, 1992.

RUMMLER, Geary. **Serious Performance Consulting: According to Rummler.** Silver Spring: International Society for Performance Improvement, 2004.

SALERNO, Mario Sergio. **A seu serviço: interrogações sobre o conceito, os modelos de produção e o trabalho em atividades de serviços.** In: SALERNO, Mario Sergio (organizador). *Relação de Serviço.* São Paulo, Editora SENAC São Paulo, pp. 11-22, 2001.

SCHAFFER, Robert H. **High Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Work Together to Achieve Extraordinary Results.** San Francisco, CA: Jossey Bass, 1997.

SCHEIN, Edgar H. **Process Consulting: Its role in Organization Development.** Massachusetts Institute of Technology. Addison-Wesley Publishing Co., Inc., 1969.

SCHMENNER, R.W. **How can service business survive and prosper?** *Sloan Management Review.* Vol 27 N°3, pp. 21-32, 1986.

SCHMENNER, Roger. **Administração de operações em serviços.** São Paulo, Futura, 1999.

**SEBRAE.** Estatuto da Micro e Pequena Empresa, 2009. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>>. Acesso em 18/10/2011.

SILVESTRO, R.; FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; VOSS, C. **Towards a classification of service process.** *International Journal of Service Industries Management*, Vol 3 N° 3, pp 62-75, 1992.

SORIANO, Domingo Ribeiro. **Quality in the consulting service – evaluation and impact: a survey in Spanish firms.** *Managing Service Quality*, Vol. 11 N° 1, pp. 40-48, 2001.

STATON, W. I. **Fundamentals of marketing.** Singapura, McGraw-Hill, 1986.

STELL, Roxanne; DONOHO, Casey L. **Classifying services from a consumer perspective.** *Journal of Services Marketing*, Vol 10 N° 6, pp. 33-44, 1996.

TERRA (2006). **Consultoria! O que é e como usar?** 07/08/2002. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/?materia=4006>>. Acesso em 18/10/2011.

UNITED NATIONS. **1999 Statistical Yearbook.** New York, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Método de Pesquisa em Administração.** São Paulo, Atlas, 2005.

WAINWRIGHT, D. **Can sociological research be qualitative, critical and valid?** *The Qualitative Report*, Vol. 3, N° 3, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos.** 2ª Edição. Porto Alegre, Bookman, 2001.



## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro semi-estruturado da entrevista

Breve introdução e explicação sobre a entrevista:

“Sou estudante do curso de administração da Universidade de Brasília e estou desenvolvendo um trabalho cujo objetivo é avaliar a prestação do serviço de consultoria da AD&M Consultoria Empresarial na perspectiva de seus clientes. As informações coletadas durante a entrevista são sigilosas e serão utilizadas sem a identificação da empresa ou do entrevistado.”

- Organização:
- Setor:
- Tipo de projeto de consultoria realizado:
- Cargo do entrevistado:
- Número de funcionários da empresa:

Perguntas semi-estruturadas:

1. Como você avalia o diagnóstico organizacional realizado antes do fechamento do contrato?
2. Como você avalia o projeto em relação aos prazos acordados durante o projeto?
3. Como você avalia os consultores nos seguintes quesitos:
  - a. Conhecimento e experiência;
  - b. Comunicação;
  - c. Capacidade de envolver os funcionários na resolução dos problemas;
  - d. Relacionamento entre funcionários da empresa e consultores.
4. Como você avalia a quantidade de novos conhecimentos adquiridos pelos funcionários da empresa envolvidos com o projeto aprenderam?
5. Como você avalia a relevância e a integridade dos dados, análises e informações apresentadas ao longo do projeto?
6. Como você avalia a aplicabilidade das soluções recomendadas?

7. O quanto o projeto valeu a pena, tendo em mente seu custo benefício? (você recomendaria a empresa de consultoria a outras empresas?)
8. Existe alguma outra informação sobre o projeto que você julgue relevante em termos da qualidade e satisfação do serviço?

Agradecimento final pela colaboração.