

---

## CONSULTORIA DE GESTÃO EM PORTUGAL: A ANÁLISE DO CONCEITO À LUZ DO CAMPO DE PESQUISA DA ESTRATÉGIA-COMO-PRÁTICA

---

### MANAGEMENT CONSULTANCY IN PORTUGAL: THE CONCEPT ANALYSIS RELATED TO THE RESEARCH FIELD OF STRATEGY- AS-PRACTICE

---

**Renato Lopes da Costa**, Doutorado em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial pelo ISCTE (Portugal). Departamento de marketing e operações e gestão geral. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.

**Nélson Santos Antonio**, Doutorado em Gestão de Empresas pela Bergische Universität Wuppertal (Alemanha). Departamento de marketing e operações e gestão geral. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.

---

#### RESUMO

A consultoria de gestão representa uma das atividades mais antigas do mundo, pois as pessoas desde sempre prestaram auxílio e consultas a outras nos mais diferentes assuntos, no entanto foi a partir do final da década de 1950, que se começou a notar de fato o primeiro crescimento real da indústria de consultoria, indicando o início de uma transformação que a torna hoje em dia num elemento significativo no atual-dominante setor de serviços. Os resultados da análise empírica sob a forma de entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados a consultores de gestão e gestores de PME em Portugal, vêm desta forma redefinir o paradoxo do conceito de consultoria de gestão a partir da perspectiva de análise de consultores e clientes em Portugal à luz de uma perspectiva ligada ao campo de pesquisa da Estratégia-como-prática, focalizando-o nos quatro paradigmas empresariais da consultoria de gestão e nas perspectivas macro e micro de análise que constituem o campo de pesquisa da Estratégia-como-Prática.

**Palavras-Chave:** Consultoria de Gestão; Estratégia; Estratégia-como-Prática

#### ABSTRACT

The management consultancy is one of the most ancient activities in the world, because people have always provided support and consultation to others, on many different subjects. However it was only from 1950s onwards that the first real growth of the consulting industry was starting to be noticeable, indicating the beginning of a transformation that makes it today a significant element in the currently dominant services sector. The results of the empirical analysis in the form of semi-structured interviews and questionnaires with management consultants and SME managers in Portugal, is redefining the paradox of the management consulting concept, from the analysis perspective of consultants and customers. This redefinition relates from the perspective of the search field of strategy-as-practice, focusing on the four paradigms of business management consulting and on the macro and micro analysis perspectives that constitute the search field of strategy-as-practice.

**Keywords:** Management Consulting; Strategy; Strategy-as-Practice

## **1. A EVOLUÇÃO DO SETOR DE CONSULTORIA DE GESTÃO EM PORTUGAL**

Segundo Kipping et al. (2006), em Portugal, as origens das atividades de consultoria, estiveram fundamentalmente ligadas à melhoria da eficiência dos setores de base das empresas (shop floor efficiency), ainda que a entrada deste setor e a introdução destes serviços no nosso país tenham ocorrido muito mais tarde que na maioria dos países europeus, o que reflete o tamanho da economia portuguesa em termos internacionais.

A implementação dos primeiros serviços de consultoria conhecidos em Portugal remontam aos anos de 1940-1950, levados a cabo por professores universitários e por departamentos de consultoria de grandes grupos económicos existentes na altura (Sismet, 1993), ainda que, o primeiro pico de procura pelos serviços de consultoria tivesse tido o seu auge no início da década de 1960, denominado por Amorim e Kipping (1999) como o período da primeira onda do desenvolvimento do setor, alicerçado sobretudo na resposta do esforço governamental do estado na promoção, crescimento e modernização da base das suas empresas e, na procura intensa por parte das PME na incorporação de engenharia industrial, planeamento organizacional e incorporação de novas práticas empresariais ligadas à gestão de recursos humanos (Ferreira e Peixoto, 1992; Inácio e Weir, 1993; Silva, 1997).



A maior parte dos trabalhos realizados nesta altura tinham então origem francesa<sup>1</sup>, isto porque as empresas de consultoria de gestão em Portugal eram nesta altura quase inexistentes e as que existiam eram ainda muito limitadas, sendo por isso necessário procurar canais e sinergias de trabalho que lhes permitisse desenvolver as suas capacidades, o que de facto veio a acontecer uns anos mais tarde através da primeira parceria conhecida neste setor estabelecida entre a CEGOS (empresa de consultoria francesa) e a Associação Comercial de Lisboa, denominada após a aliança de CEGOC, cujo principal “core” de referência aparecia intimamente ligado às atividades de formação de recursos humanos (Amorim e Kipping, 1999).

Uma das primeiras empresas das denominadas “top” do setor de consultoria a fazer a sua aparição em Portugal apareceu também nesta fase, nomeadamente quando em 1969 a McKinsey entrou no mercado português para proceder à reorganização da Companhia União Fabril (CUF), ainda que não tenha estabelecido uma presença permanente no país nessa fase.

Mas os acontecimentos políticos, económicos e sociais ocorridos em 1974 (revolução do 25 Abril), os conflitos laborais daqui resultantes, a consequente importação de tecnologia e a perda dos privilégios do acesso aos mercados coloniais, vieram alterar o rumo dos acontecimentos que vigoravam até essa altura, alterando consequentemente o “focus” do setor de consultoria fazendo com que as empresas do setor deixassem de poder responder e satisfazer às

---

<sup>1</sup> A França vivia nesta altura (tal como outros importantes países Europeus como a Alemanha, Itália, Reino Unido e Países Baixos) um período de grande prosperidade e desenvolvimento económico resultado do Plano Marshall delineado em 1947 pelo secretário de estado Norte-Americano, general George Marchall, para ajudar na recuperação dos países Europeus após a segunda guerra mundial, envolvendo quantias que nos dias de hoje poderiam ascender a qualquer coisa como 95 biliões de euros.



necessidades das empresas que estavam nessa altura no seu processo de nacionalização, imperando agora a preocupação sobre as relações de trabalho e a organização industrial (Cunha e Marques, 1995).

Tal como em 1960, uma vez mais estavam criadas condições e oportunidades para as empresas de consultoria internacionais entrarem em Portugal, sendo a entrada mais proeminente neste período a da “American Consultancy Hay”, especializada em assuntos e serviços na área de gestão de recursos humanos (Amorim e Kipping, 1999).

Por outro lado, o “boom” da área informática (IT) numa economia Europeia em crescimento no final da década de 1970, início de 1980, vem também reforçar este mesmo conjunto de oportunidades para as empresas internacionais entrarem em Portugal, apelidando Amorim e Kipping (1999) esta fase como a segunda onda de desenvolvimento do setor de consultoria, que fica definitivamente consolidada com a entrada de Portugal na Comunidade Europeia, atualmente denominada de União Europeia, experimentando o país e o próprio setor de consultoria elevados níveis de crescimento económico ligados a mudanças significativas no tecido e estrutura industrial do país.

A partir desta altura muitas empresas de consultoria compostas essencialmente por entidades internacionais cresceram consideravelmente e diversificaram as suas atividades (Cunha e Marques, 1995) na construção de serviços que pudessem responder aos anseios e expectativas de instituições públicas e semipúblicas, nomeadamente construídas num tecido empresarial composto fundamentalmente por PME.



Muito embora se tivesse conhecido a presença da Arthur Andersen em Portugal em 1950 (ainda que só tivesse aberto o seu primeiro escritório no país em 1969) e da Pricewaterhousecoopers em 1951, é a partir desta fase que estes e outros “players”, tais como a McKinsey - 1989), a Roland Berger - 1989, a Boston Consulting Group - 1995 e a AT Kearney - 1997 se expandem massivamente, oferecendo serviços fundamentalmente de âmbito organizacional e de gestão estratégica de recursos humanos, que obviamente com o decorrer dos anos se foram cada vez mais ligando ao desenvolvimento de novas e poderosas ferramentas informáticas de gestão.

No entanto, a partir de 1980, até final do século XX, o mercado de consultoria de gestão cresceu em Portugal fundamentalmente ligado a alianças entre organizações e instituições, à procura de projetos ligados aos grandes grupos empresariais portugueses como a PT (Portugal Telecom), a EDP (Eletricidade de Portugal) e o BPI (Banco Português de Investimento), à solicitação do IAPMEI (Instituto de Apoio às PME e ao Investimento), da CGI (Confederação do Comércio e Indústria), da APQ (Associação Portuguesa de Qualidade) e do IPQ (Instituto Português da Qualidade), para o uso de empresas de consultoria certificadas, ao movimento de gestores entre empresas que mantinham e preservavam ligações com empresas do setor de consultoria com quem previamente estabeleciam contactos anteriores e, ao uso de meios de marketing e publicidade que lhes permitiu continuar a alcançar elevados níveis de visibilidade através de publicação de artigos e da concessão de entrevistas difundidas em conhecidos periódicos nacionais como as revistas Exame e Executive Digest, e o jornal Expresso (Amorim e Kipping, 1999).



A verdade é que muito embora o mercado de consultoria de gestão em Portugal se tenha desenvolvido tardiamente, o seu crescimento tem sido constante ao longo dos anos, crescendo consideravelmente entre 1998 e 2008, representando em 2008 cerca de 0,7% do PIB, com um volume de negócios de mais de 1050 milhões de euros, com as vinte maiores consultoras a representar 33% do setor, concentradas estas e todas as restantes fundamentalmente em Lisboa (37%) e Porto (25%) totalizando mais de 4000 empresas (após um elevado crescimento de mais de 160% entre 2004 e 2005), sendo mais de 90% destas maioritariamente pequenas e médias consultoras a operar em território nacional (Freire, 2008).

Na sequência da evolução do número de consultoras, também os colaboradores afetos a este setor aumentaram substancialmente entre 1998 e 2008, com um crescimento de 4000 para 15000 durante este período, representando um crescimento do volume de emprego no setor de cerca de 275% (Freire, 2008), o que representa um exemplo da crescente importância deste setor na economia, podendo mesmo utilizar-se uma expressão contextualizada em tempos no “the Economist” (1997), em que é mencionado que é exceção (em vez da regra) a empresa que não recorre a serviços de consultoria de gestão como forma de alavancar o seu desempenho organizacional interno.

A evolução transcrita, leva a que, como em qualquer contexto em crescimento, as consultoras portuguesas se vejam obrigadas a diferenciar pela inovação e a conceber novos conteúdos e serviços para que se possam manter competitivas. Isto não significa que não venha a existir espaço para novos operadores, significa tão-somente que esses novos entrantes para operar no mercado tendam a necessitar de oferecer soluções verdadeiramente disruptivas, ao nível de tecnologia,



qualidade de serviço e preço (Deloitte, 2010), nomeadamente ao nível das Tecnologias de Informação, de Sistemas de Qualidade e de Processos e Operações, sendo estas, segundo Amorim (1999), as áreas mais procuradas em termos de intervenção, com maior preponderância fundamentalmente ao nível das tecnologias de informação, pois a previsão é de que este tipo serviços continuem a crescer acima da média devido à explosão do comércio electrónico (Freire, 2008), refletindo-se isto provavelmente como no caso da BCG portuguesa em taxas de crescimento médias anuais que possam ultrapassar mesmo os seus atuais 20% (BCG, 2010).

Em suma, pela pressão acrescida da concorrência, dos governos, dos fornecedores, das instituições financeiras e até dos clientes, são cada vez mais as empresas que se vêm “obrigadas” a recorrer ao apoio de consultores externos, quer em matérias de carácter estratégico, quer de natureza operacional. E como estas pressões se deverão manter a médio-longo prazo, a previsão é de que o mercado continue a florescer, isto quer em países como os E.U.A (cuja liderança neste domínio é notória), quer em países da Europa Ocidental (segundo maior mercado para os profissionais de consultoria de gestão), quer mesmo em países como o Japão, caracterizados pela reduzida quota de mercado que detém pela procura deste tipo de serviços face à sua aversão em partilhar os seus problemas com profissionais externos (consultores) às suas organizações.

Desta forma, para combater a falta de estudos nesta área emergente é necessário penetrar neste mercado e perceber esta atividade, trazendo para o campo académico um volume considerável de informação que contribua de forma concreta para o desenvolvimento deste campo de pesquisa e, uma das formas de o fazer, é perceber e definir as



caraterísticas e os fatores que conduzam à identificação da identidade desta indústria, percebendo o seu relacionamento com o mercado em termos de conhecimento, ao invés de o identificar apenas com um conjunto de técnicas estáticas a aplicar (Fincham e Clark, 2002a).

De forma a garantir a pertinência do problema aqui formulado face à escassez de estudos e informação relativamente a este setor e nomeadamente ao nível da definição do conceito de consultoria de gestão, este artigo visa contribuir, numa primeira vertente, para redefinir o paradoxo do conceito de consultoria de gestão a partir da perspetiva de análise de consultores e clientes em Portugal, e numa segunda, para desenvolver este mesmo conceito a partir do enquadramento do mesmo à luz de uma perspetiva ligada ao campo de pesquisa da Estratégia-como-prática, focalizando-o nos quatro paradigmas empresariais da consultoria de gestão e nas perspetivas macro e micro de análise que constituem o campo de pesquisa da Estratégia-como-Prática.

## **2. METODOLOGIA**

Em termos de verificação e demonstração do que se afirma em termos de investigação, quanto aos fins que o sustentam, esta investigação teve implícita um carácter aplicado e uma vertente exploratória. No primeiro caso, o carácter aplicado resultou da tentativa de investigar um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real (Yin, 1994), o qual foi coadjuvado com a apresentação também de uma vertente exploratória dada a inexistência de um grande conhecimento sistematizado sobre o complexo fenómeno social de consultoria de gestão e da contribuição que este traz ao desenvolvimento da estratégia empresarial das PME



em Portugal, tendo ainda o propósito de classificar conceitos e de gerar novas ideias e conhecimentos teóricos sobre o tema, com a intenção de ganhar novos “inputs” sobre a contribuição dos consultores para a estratégia empresarial, respostas estas só possíveis de encontrar através da procura de causas para determinados efeitos encontrados (validade interna).

No que aos meios diz respeito, a presente investigação teve por base um carácter pragmático ou indutivo, e foi conduzida a partir de uma amostra não probabilística por conveniência, constituída de acordo com a disponibilidade e acessibilidade dos elementos abordados (Carmo e Ferreira, 1998), neste caso por consultores de gestão e gestores seniores de PME portuguesas. Neste sentido, foram enviados 300 questionários a PME e 350 a consultores de gestão (onde se incluem 50 consultores independentes) por correio electrónico, sendo quinzenalmente enviados “lembretes” para que pudessem proceder ao preenchimento dos mesmos. Foram retornados 37 questionários de gestores de PME e 29 de consultores de gestão, totalizando 66 questionários preenchidos com uma taxa de resposta de 10,15%.

Todavia, tendo em conta que o interesse desta investigação se centrou em descobrir o significado e representar vivências de múltiplas realidades, foi ainda utilizado como método qualitativo de análise a realização de 17 entrevistas a 9 consultores de gestão seniores e a 8 gestores de PME em Portugal, sendo que a amostra ao nível das entrevistas realizadas, teve um carácter intencional, pois foram seleccionados os participantes que melhor representavam o fenómeno investigado em termos de conhecimento.



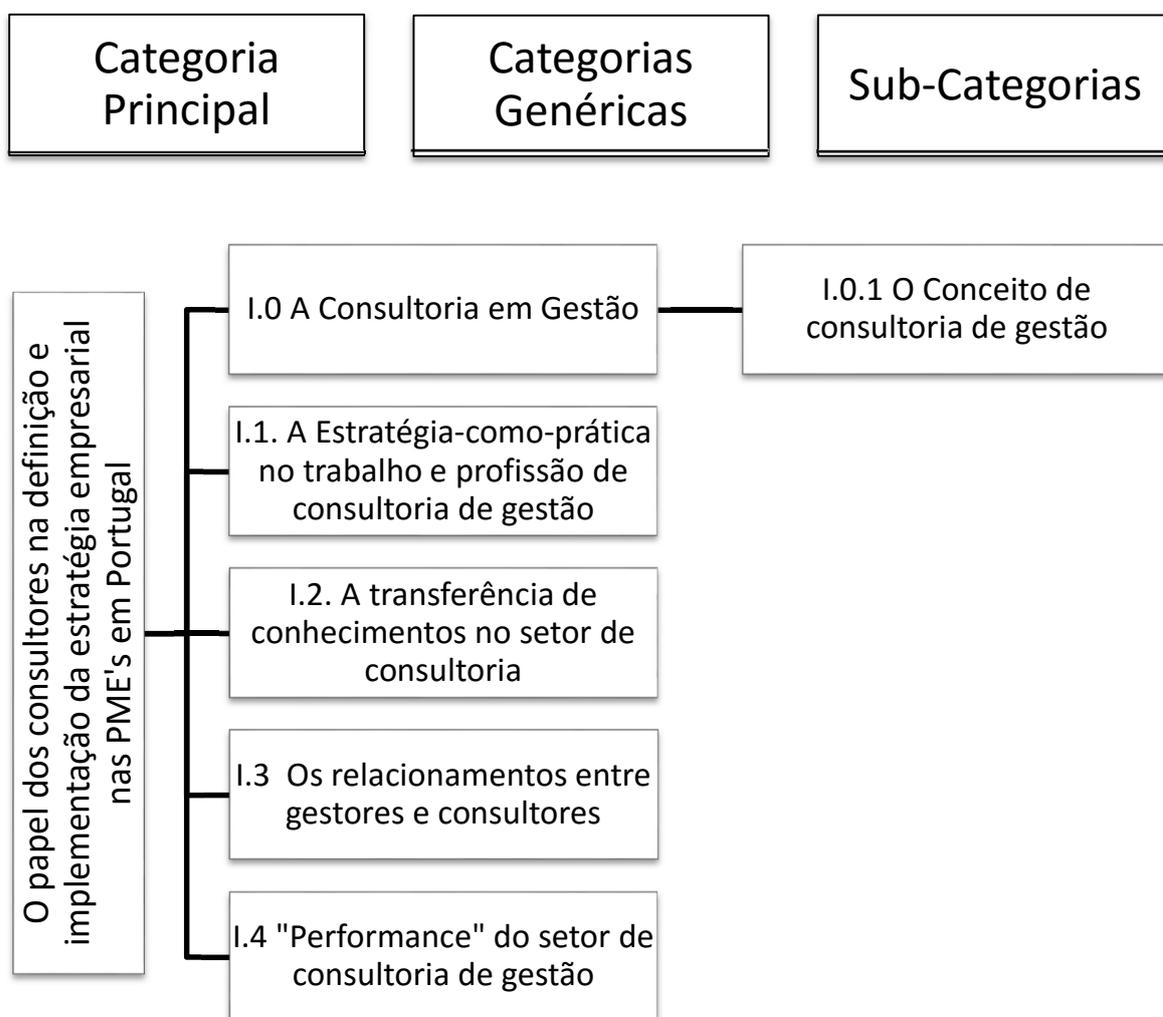
Assim, a metodologia qualitativa utilizada resultou da análise de um conjunto de entrevistas, procurando medir o fenómeno em estudo em termos da dinâmica social, individual e holística do ser humano enquadradas na temática consultoria de gestão e na definição e implementação da gestão estratégica nas PME, tentando compreender o significado que as pessoas atribuem aos fenómenos analisados, mais do que propriamente interpretá-los, sendo assim possível analisar a informação de forma indutiva, o que apenas é possível de concretizar a partir da observação, recolha e análise in loco dos fatos científicos

Em termos da técnica de análise qualitativa utilizada para interpretação dos dados reproduzidos das entrevistas esta traduziu-se numa análise de conteúdo, tentando relacionar as estruturas semânticas (significantes) com as estruturas sociológicas (significados) dos enunciados, de forma a articular a superfície dos textos com os fatores que determinam as suas características (variáveis psicossociais, contexto cultural e, contexto, processos e reprodução da mensagem) – Figura 1.

Assim, a partir das reproduções de voz, documentadas posteriormente em textos escritos, o processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens, promovido pela análise de conteúdo, foi organizado em três diferentes polos cronológicos, ou seja, numa primeira fase dando lugar à organização e sistematização de ideias, numa segunda em que foi explorado todo o material, sendo no final realizado o tratamento e as respetivas interpretações dos resultados obtidos.



Figura 01: Categorização e codificação do “corpus” da entrevista para análise qualitativa



Fonte: Elaboração dos autores.



Deve ainda referir-se que a técnica de entrevista semiestruturada utilizada foi desenvolvida numa base mais ou menos estruturada de perguntas, ainda que implícita num carácter adaptável e não rígido, deixando-se quase sempre que a conversação decorresse de modo fluido. Ou seja, apesar das perguntas terem sido previamente preparadas, a maioria das mesmas geraram-se à medida que a entrevista decorreu, permitindo-me a mim e aos entrevistados a flexibilidade para aprofundar ou confirmar determinados dados quando se mostrou necessário. Ou seja, tratou-se de uma entrevista planeada mas de carácter espontâneo, permitindo-me recolher muitos e importantes dados geradores de informação qualitativa.

Foram assim entrevistas mais ligadas ao fator espontaneidade implícitas num carácter mais informal, ainda que regidas através de uma lista de pontos de interesse de um guião pré-estruturado. Neste pressuposto, sempre que o entrevistado abordou os temas assinalados o discurso foi fluindo a seu belo prazer.

Em suma, esta investigação teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da aplicação de inquéritos sobre a forma de 17 entrevistas semiestruturadas a 9 consultores e 8 gestores de PME e, da aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas a 29 consultores e 37 gestores de PME da grande Lisboa, Douro, Leiria, Setúbal, Arquipélago da Madeira, Minho, Beira Alta e Algarve (Portugal), sendo a amostra representativa de um conjunto de inquiridos predominantemente abrangidos por homens (63%), e cujas idades têm um valor médio aritmético de 37 anos. Quase todos os inquiridos apresentam uma formação académica de nível superior estando a



trabalhar nas suas atuais empresas em termos médios à cerca de 8 anos. De referir ainda que, a amostra ao nível das PME está fundamentalmente ligada à área de retalho e a consultoria aos mais diversos setores de atividade que compõe a área de gestão empresarial.

### **3. RESULTADOS DA PESQUISA**

O paradoxo da definição do conceito de consultoria, tal como a sua própria evolução iniciada formalmente no início do século XX (Canback, 1998; Kipping, 2002; Kipping et al., 2006), altura em que foi formada nos E.U.A a associação de engenharia de consultoria de gestão, tem sido suscetível desde sempre a novas modas, ideologias e modelos de gestão (Abrahamson, 1996), o que tem representado ao longo dos anos que a sua explicação não seja de facto estanque, mas sim uma tarefa contínua que tem vindo a ser refinada no tempo por diversos autores (Greiner e Metzger, 1983; Harris, 1999; Kipping e Armbruster, 1998; Canback, 1998; Kürb, 2002; Fincham e Clark, 2002a; Werr e Styhre, 2002; Oliveira, 2006) e instituições (Management Consultancies Association; Institute of Management Consultants; The Economist).

De facto o que se conseguiu perceber através desta investigação é que consultoria de gestão é algo de profundo, não se limitando apenas a questões obrigatórias, pois engloba um estudo profundo do universo do cliente e daquilo que este pretende otimizar em termos de processos ou resultados.



Pelo que se pôde constatar, a consultoria de gestão está fortemente ligada ao contexto de competitividade das empresas, independentemente das suas áreas de intervenção, pois acima de tudo o acréscimo de valor que esta atividade pode trazer, está intimamente ligado à libertação de meios, otimização de processos, conhecimentos, rentabilidade e lucro, seja pela via do mercado, da estratégia ou do próprio posicionamento.

Por outro lado, a consultoria de gestão o que deve trazer é o fator novidade e, dependendo dos objetivos, trazer também novas competências, “know-how”, novas experiências, novas ideias e um conhecimento profundo do que se faz ao nível da concorrência e do mercado, por forma a que possam ser apresentadas as melhores soluções face a um conjunto de necessidades identificadas à priori. É segundo esta perspetiva que de fato se pode denominar o setor de consultoria de gestão como uma verdadeira estrutura de conhecimento capaz de oferecer soluções efetivamente diferenciadoras e eficientes.

O desenvolvimento de um processo de consultoria não é fácil, até porque nos dias de hoje as especificidades de negócio são muitas. Conhecer o negócio, fazer uma boa leitura dos problemas, definir bons planos de ação, focalizar nos objetivos e, contestar, questionar e criticar procedimentos e funcionamentos operativos são por isso considerados pelos gestores nas empresas como fatores chave de sucesso e selos de qualidade, funcionando o consultor neste processo como um catalisador capaz de desafiar as empresas a incorporar no seu sistema organizacional novos conceitos e metodologias de trabalho.



Algo que se constata nos dias que correm é que a expressão consultoria de gestão começa a ficar muito banalizada, sendo que de repente tudo é considerado consultoria de gestão, levando a acreditar que consultoria de gestão é o que hoje se faz dela, que é tudo. É por esta razão que consultoria de gestão deve significar “zerar” conhecimentos quando se está perante um cliente. Tudo aquilo que um consultor sabe ao iniciar uma ação de consultoria deve ser esquecido, sob pena destes não estarem viciados no seu próprio raciocínio, sendo que o maior trunfo que pode deter é a sua capacidade de questionar. Como alguns dos gestores entrevistados mencionaram “é para isso que ele serve”, para questionar a realidade atual, crenças, linhas guia e as próprias estratégias. Esta ação desafiadora não significa que se estão a colocar em causa ideias e perspetivas, tão-somente significa a ajuda tantas vezes solicitada pelo cliente (Tilles, 1961; Greiner e Metzger, 1983; McGivern, 1983; Heller, 1986; Hollway, 1991; Kürb, 1986; Watson, 1994; Canback, 1999; Fincham e Clark, 2002a; Mohe, 2003; Haas, 2006; Karantinou e Hogg, 2009), levando-o a repensar aquilo que para ele é considerado como um dado adquirido.

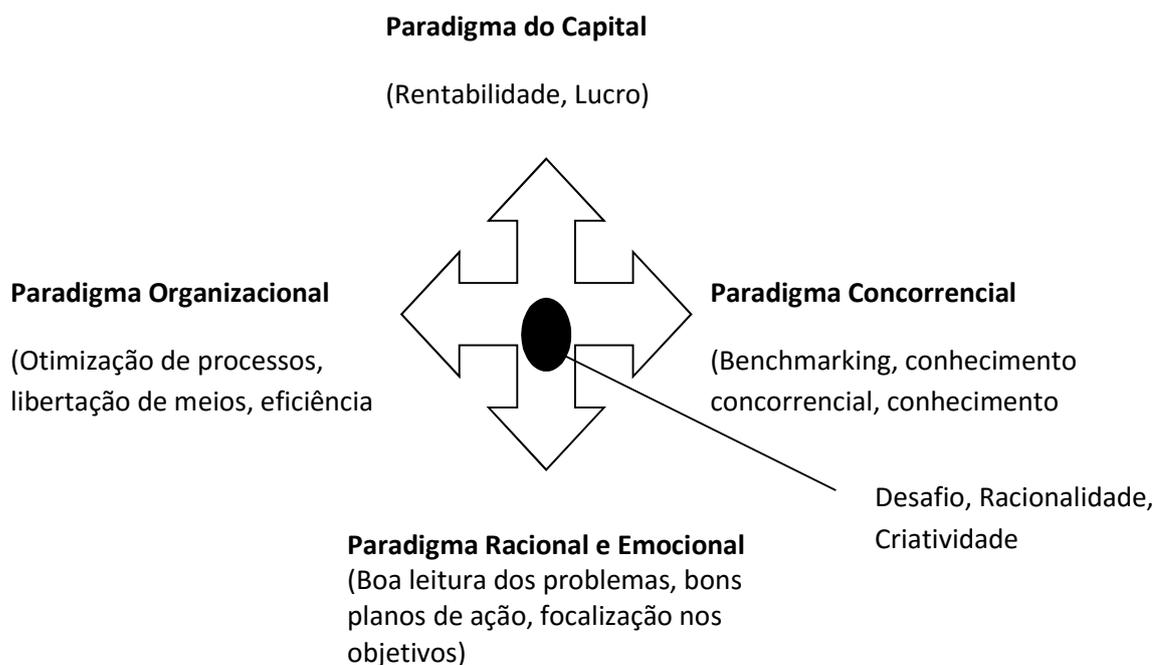
A ideia do consultor como médico de gestão caiu em desuso. Se, fundamentalmente na década de 1980 as necessidades dos clientes sugeriam esta figura ou papel desenvolvido pelo consultor (Turner, 1982; Greiner e Metzger, 1983), retratando uma imagem algo pretensiosa, hoje em dia ela é derrubada por uma abordagem que pode ser traduzida como não tradicional, devendo o consultor munir-se de uma grande dose de humildade para colocar os recursos racionais e emocionais ao dispor do cliente, vendendo o que este de facto quer, cérebro e criatividade.



#### 4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Como constatado a partir da análise empírica a esta matéria, a consultoria está ligada aos conceitos de competitividade, libertação de meios, otimização de processos, conhecimentos, rentabilidade e lucro, novidade, competência, novas experiências, novas ideias, conhecimento de mercado e de negócio, boa leitura de problemas, bons planos de ação, focalização nos objetivos e, a fatores racionais e emocionais, o que resulta na construção de quatro paradigmas empresariais no setor de consultoria de gestão (Figura 2).

Figura 2: Os quatro paradigmas empresariais da consultoria de gestão



Fonte: Elaboração dos autores



Nesta medida, a consultoria de gestão pode ser definida, independentemente das inúmeras áreas que a constituem, como um apoio ao funcionamento estratégico e operacional das empresas a partir do exterior que é colocado de forma racional, emocional e criativo ao serviço do cliente, podendo ficar-se pela recomendação das ações apropriadas ou ir mais além até à implementação dessas mesmas recomendações.

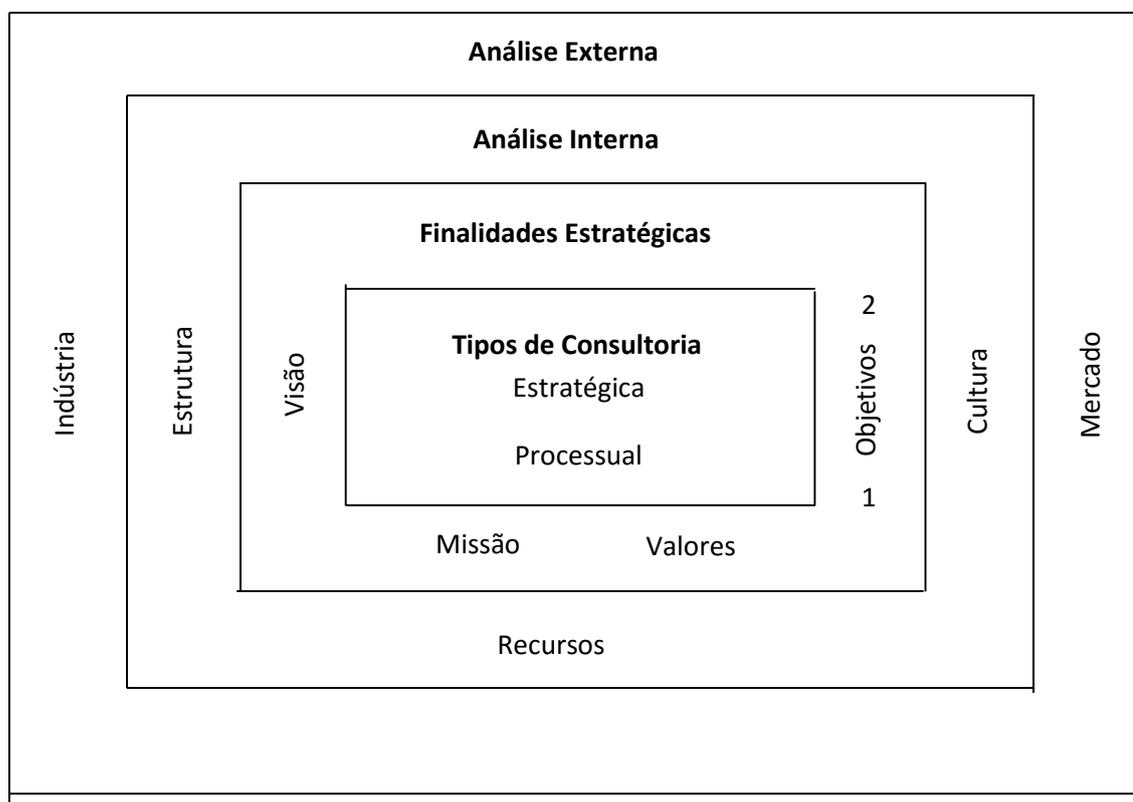
Consultoria de gestão, deve ser vista a partir desta designação como um caminho desconhecido, pois ainda que se possa trabalhar na mesma área, no mesmo setor ou com um mesmo número de pessoas, a realidade cultural, as medidas a implementar, o diagnóstico organizacional, as ações de “coaching” e de formação a desenvolver, os workshops de equipa a incorporar, ou quaisquer outras ações de desenvolvimento operativo a considerar podem ser sempre completamente distintas.

Mas, ainda que esta definição possa ter um carácter transversal, é preciso realçar, tal como identificado pelo “Institute of Management Consultants”, que a sua leitura deve ser sempre realizada à luz das diferentes abordagens de análise relativamente às disciplinas que compõe o setor de consultoria de gestão.

Em termos latos, tudo começa numa análise aos elementos estratégicos gerais, nomeadamente ao mercado, descendo-se à posteriori de fora para dentro até chegar à estrutura, à cultura e aos recursos no sentido de se estabelecer uma visão, uma missão e a identificação de fatores críticos de sucesso e de objetivos para o desenvolvimento de uma formulação estratégica, sendo que esta pode estar ligada a um tipo de consultoria mais estratégica, operacional ou processual (Figura 3).



Figura 3: A formulação da estratégia nos processos de consultoria de gestão



1 – Lógica dos Objetivos. Goals (mais gerais). Objectives (mais específicos) – Inteligentes, pequenos, mensuráveis, passíveis de serem revistos, alcançáveis e os que incluem a variável

2 – Objetivos a inserir num plano de orçamento ou num “balanced scorecard” de medição de “performance”

Fonte: Elaboração dos autores



Só a partir daqui é que a consultoria é direcionada para determinadas áreas e para as suas vertentes mais específicas de intervenção ou subáreas dentro destas, nomeadamente as identificadas pelo “Institute of Management Consultants” como áreas de intervenção da consultoria de gestão, nomeadamente política cooperativa e desenvolvimento empresarial, gestão financeira, gestão administrativa, marketing e vendas, produção, distribuição e transporte, tecnologias de informação, planeamento económico, gestão de recursos humanos, ciências da administração e gestão de tecnologias.

Em suma, por muito que se procurem alternativas ou se pretenda criar um critério único de definição de consultoria de gestão, a verdade é que a estratégia de qualquer processo nesta área empresarial deve ter sempre como referência um conjunto de meios (recursos e competências) procurando que estes possam gerar capacidades para cumprir objetivos, devendo o processo ser conduzido numa lógica de diagnóstico e aconselhamento, mas também de implementação, pois tal como defendido por Porter (1980) e sustentado por António (2006) uma estratégia de qualidade deve ter em atenção à formulação, mas também à implementação, pois o trabalho não pode acabar na definição de uma proposta.

Nesta medida, as análises aqui realizadas permitem construir uma nova definição do conceito de consultoria de gestão, podendo esta definir-se como um apoio ao funcionamento estratégico, processual e/ou operacional das empresas a partir do exterior e de uma análise externa e interna, onde se incluem as suas respetivas finalidades, por forma a que



possam ser colocados ao serviço dos clientes de forma racional, emocional e criativa, um conjunto de meios que permitam consolidar vantagens competitivas de forma pró-ativa e/ou interativa com os diversos fatores do ambiente empresarial, devendo o processo ser conduzido numa lógica de diagnóstico e aconselhamento, mas também de implementação das recomendações propostas, permitindo que este caminho desconhecido inicialmente chegue a resultados com o menor esforço possível, em consonância com os paradigmas racional e emocional, organizacional, concorrencial e do capital.

A contextualização desta definição, remete-nos, no campo de pesquisa da estratégia-como-prática, para as perspetivas macro e micro de análise, relacionando os conceitos, ferramentas e estruturação dos elementos que refletem o setor de consultoria de gestão (macro) com as interações sociais resultantes destes mesmos processos estratégicos (Whittington, 2001; Jarzabkowski, 2003; Whittington et al., 2004; Wilson e Jarzabkowski, 2004), o que resulta na observação do “que” é feito e de “como” é feito o trabalho estratégico dos consultores de gestão.

A definição, vem assim definir a relação cliente-parceiro como um processo estratégico que compreende ações, interações e negociações de múltiplos atores na construção de um conjunto de situações práticas que se traduzem posteriormente em “practices” (ferramentas sociais, simbólicas e materiais com que a estratégia é feita) e “praxis” (o fluxo da atividade em que a estratégia ficará implícita), constituindo o que Jarzabkowski (2005), Whittington (2006), Jarzabkowski et al. (2007) e Jarzabkowski e Spee (2009), denominam de fazer estratégia ou “estrategizar”.

O setor de consultoria de gestão vem desta forma enfatizar as ligações existentes entre perspetivas macro e micro (Jarzabkowski et al., 2007),



não apenas focalizando o estudo naquilo que a organização tem, mas naquilo que os gestores (clientes) e consultores conjuntamente fazem, preocupando-se com a pesquisa organizacional e simultaneamente com a humanização da gestão (Pettigrew et al., 2002).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para concluir, obviamente que temos de ter em conta que as constatações apresentadas neste estudo, resultam de limitações inerentes a uma investigação reduzida em termos de tamanho da amostra (inquiridos) e do fato de reproduzir resultados de um determinado contexto (PME), num determinado país (Portugal).

Neste sentido, em termos de validade externa, ou seja, da possibilidade de generalizar os resultados encontrados a outros contextos ou amostras, embora este estudo tenha vindo reforçar alguma da teoria já existente relativamente ao conceito de consultoria de gestão, este tratou-se apenas de um estudo exploratório que não pode ser generalizado ou representativo.

Por outro lado, apesar das fontes secundárias terem sido utilizadas e outras análises tenham sido elaboradas para completar os resultados, também este fator não pode justificar que os resultados aqui apresentados possam ser vistos como necessariamente generalizáveis em termos da prática de consultoria.

Por fim, outra das limitações esteve relacionada com a impossibilidade de observar “in loco” interações cliente-consultor e, portanto, as consequentes particularidades de problemas, ideias e técnicas que poderiam resultar desta mesma interação.



Assim, ainda que este artigo vise fundamentalmente combater a falta de estudos sobre o setor de consultoria de gestão é necessário continuar a penetrar neste mercado e perceber esta atividade, trazendo para o campo académico um volume considerável de informação que traga acima de tudo originalidade e contribua de forma concreta para o desenvolvimento deste campo de pesquisa.

Uma das formas de responder a este “gap”, é através da focalização, estabelecimento e institucionalização das práticas e atividades utilizadas no setor de consultoria de gestão e das implicações destas em termos de resultados organizacionais, procurando a obtenção de um conjunto de novos desenvolvimentos na construção da literatura com a introdução de novas perspetivas teóricas e empíricas nesta área.

Em suma, é importante estender estes estudos a uma base mais profunda relativamente a todas estas matérias, a fim de que seja explorado o futuro da natureza das práticas, das atividades, das etapas e dos relacionamentos no setor de consultoria de gestão, podendo futuras pesquisas incluir neste sentido a construção de um modelo que permita relacionar todas estas variáveis, a fim de que se consiga identificar quais delas é mais determinante para o sucesso de um projeto de consultoria de gestão. A tarefa contínua do estudo do setor não deve esquecer também o impacto que tudo isto pode ter a jusante da cadeia, nomeadamente ao nível grau de satisfação das empresas cliente face aos trabalhos desenvolvidos pelos consultores e de quais as sugestões por si aconselhadas para a melhoria dos desempenhos que se podem vir a obter.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHAMSON, E. (1996), Management fashion, Academy of Management Review 21 (1), 254-285.

AMORIM, C. (1999), Management consultants as external sources of innovation, The European Yearbook of Business Historypor W. Feldenkirchen and T. Gourvish2, 181-227.

AMORIM, C. e M. Kipping (1999), Selling consultancy services: the consultancy services – the Portuguese case in historical and Comparative perspective, Business and Economic History 28 (2), 45-56.

ANTÓNIO, N. (2006), Estratégia Organizacional: Do Posicionamento ao Movimento, Edições Sílabo, 2º Edição: Lisboa.

BCG (2010), Bcg em Portugal, [http://www.bcg.pt/chapters/lisboa/\\_chapterstarter.html](http://www.bcg.pt/chapters/lisboa/_chapterstarter.html).

CANBACK,S. (1998), The logic of management consulting (part one), Journal of Management Consulting 10 (2).

CARMO, H. e Ferreira, M. (1998), Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem, Universidade Aberta, Lisboa.

CARVALHO, J. e J. Filipe (2006), Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro, Edições Sílabo: Lisboa

CUNHA, R. e C. Marques (1995), Portugal, em J. Brunstein (eds), Human Resources Management, Western Europe: Berlin, 211-229.

DELOITTE (2010), Deloitte Analisa TMT Predictions em Portugal, [http://www.deloitte.com/view/pt\\_PT/pt/industrias/technologymediatelecommunications/tmtpredictionsportugal2008/8ff1613cd22fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/pt_PT/pt/industrias/technologymediatelecommunications/tmtpredictionsportugal2008/8ff1613cd22fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm).



ERNST, B. e A. Kieser (2002), In search of explanations for the consulting explosion, em Sahlin-Andersson e Engwall (eds.), The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Ideas and Circulation, Stanford University Press, Stanford, 47-73.

FCC (2011), Fea Consulting Club: História da Consultoria, <http://www.feaconsultingclub.com.br/destaque.php?CNL=CE>.

FINCHAM, R. e T. Clark (2002a), Preface: management consultancy – issues, perspectives and agendas, International Studies of management and Organization, 32 (4), 3-18.

FINCHAM, R. e T. Clark (2002b). Introduction: The emergence of critical perspectives on consulting, em Clark e Fincham (eds), Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry, Blackwell Publishers: Oxford, 1-20.

FERREIRA, J. e J. Peixoto (1992), Rural sociology and rural development in Portugal – history, recent trends and prospects, Irish Journal of Sociology 2, 122 – 141.

FREIRE, S. (2008), Evolução do Sector de Consultoria de Gestão em Portugal: Que Futuro?, Tese de Mestrado em Economia, Gestão e Engenharia Industrial: Universidade de Aveiro.

GREINER, L. e R. Metzger (1983), Consulting to Management, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, New Jersey.

HAAS, M. (2006), Acquiring and applying knowledge in transnational teams - The roles of cosmopolitans and locals, Organization Science 17 (3), 367–84.

HARRIS, E. (1999), Emergent issues in a developing profession: Management consulting, Organization Development Journal 17 (4).



HELLER, F. (1986), *The Use and Abuse of Social Science*, Sage: Beverly Hills.

HOLLWAY, Y. (1991), *Work Psychology and Organizational Behaviour*, Sage: London.

INÁCIO, A. e D. Weir (1993), *Portugal: A Developing Country*, em Hickson (eds), *Management. Western Europe*: Berlin, 191-203.

JARZABKOWSKI, P. (2003), *Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change*, *Journal of Management Studies* 40 (1), 23-55.

JARZABKOWSKI, P. (2005), *Strategy-as-Practice: An Activity Based Approach*, Sage: London.

JARZABKOWSKI, P., J. Balogun e D. Seidl (2007), *Strategizing: The challenges of a practice perspective*, *Human Relations* 60 (1), 5-27.

JARZABKOWSKI, P. e P. Spee (2009), *Strategy-as-practice: A review and future directions for the field*, *International Journal of Management Reviews* 11 (1), 69-95.

KAISER, S. e T. Kampe (2005), *A strategy-as-Practice Perspective on the Work of Profession of Strategy Consultants*. EGOS, *Professional Service Organizations and Professionalization at Work*: Berlin, Germany.

KARANTINO, K. e M. Hogg (2009), *An empirical investigation of relationship development in professional business services*, *Journal of Services Marketing* 23 (4), 249 – 260.

KIPPING, M. (1997), *Consultancies, institutions and the diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s*, *Business History* 39 (4), 67–83.



KIPPING, M. (2002), Trapped in their wave: The evolution of management consultancies, em Clark e Fincham (eds), Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry, Blackwell: Oxford, 21–27.

KIPPING, M., I. Kirkpatrick e D. Muzio (2006), Overly controlled or out of control?: Management consultants and the new corporate professionalism, em Craig (eds), The Everyday Encounters Between Citizens and Professionals Should help them to Build shared Autonomy, Demos: London, 153-165.

KURB, M. (1986), Management Consulting: A Guide to the Profession, International Labour Office, 2ª Edição (rev): Geneva.

KURB, M. (2002), Management Consulting: A Guide to the Profession, International Labour Office, 4ª Edição (rev): Geneva.

MCGIVERN, C. (1983), Some facets of the relationship between consultants and clients in organizations, Journal of Management Studies 20 (3), 367-386.

MITCHELL, V. (1995), A survey of chief planning officer attitudes Towards planning consultants, International Journal of Public Sector Management 8 (1), 20-34.

MOHE, M. (2003), Klientenprofessionalisierung - Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung, Metropolis-Verl: Marburg.

OLIVEIRA, D. (2006), Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, Metodologia, Práticas, Atlas: São Paulo.

O'SHEA, J. e C. Madigan (1998b), Consultoras: Os bons e os maus conselhos, Executive Digest (ano 4), 39.



Pettigrew, A., H. Thomas e R. Whittington (2002), Strategic management: The strengths and limitations of a field, em Pettigrew, Thomas e Whittington (eds), *The Handbook of Strategy and Management*, Sage: London.

PORTER, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press: Glencoe.

POUFELT, F., L. Greiner e A. Bhambri (2005), The changing global consulting industry, em Greiner e Poulfelt (eds), *The Contemporary Consultant*, Thomson South-Western: Mason, Ohio.

SCHLEGELMILCH, B., A. Diamantopoulos e S. Moore (1992), The market for management consulting in Britain: An analysis of demand and supply, *Management Decision* 30 (2), 46-54.

SILVA, A (1997), O Sistema financeiro Português e o movimento de internacionalização de empresas, *Economia e Perspectiva* 2, 59-70.

SISMET (1993), *O Sector da Consultoria e Projectos em Portugal*, Associação Portuguesa de Projetistas e Consultores: Lisboa.

THE ECONOMIST (1997), Trimming the fat - a survey of management consultancy, *The Economist* (March 22).

TILLES, S. (1961), Understanding the Consultant Role, *Harvard Business Review* 39 (6), 87-99.

TISDALL, P. (1982), *Agents of Change: The Development and Practice of Modern Management Consulting*, Heinemann: London.

WATSON, T. (1994), Management - Flavours of the month: Their role in managers lives, *International Journal of Human Resource Management* 5 (4), 893–909.



WERR, A. e A. Styhre (2002), Management consultants friend or foe?, International Studies of Management & Organization 32 (4), 43-66.

WHITTINGTON, R. (2001), Learning to Strategise: Problems of Practice, EGOS, 17th European Group of Organizational Studies Colloquium, Lyon.

WHITTINGTON, R. (2006), Completing the practice turn in strategy research, Organization Studies 27 (5), 613–634.

WHITTINGTON, R., G. Johnson e L. Melin (2004), The Emerging Field of Strategy Practice: Some Links, a Trap, a Choice and a Confusion, EGOS, 20th European Group of Organizational Studies Colloquium: Ljubljana.

WILSON, D. e P. Jarzabkowski (2004), Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy, European Management Review 1 (1), 14-20.

YIN, R. (1994), Case Study Research Design and Methods, Sage, 2ª edição: Thousand Oaks.

