

FUNDOS DE INVESTIMENTO
MERCADOS EMERGENTES DÃO
MAIS 15% ATÉ AO FIM DO ANO

FUSOES E AQUISIÇÕES
NOVA ONDA DE GRANDES
NEGÓCIOS AGITA EUROPA

Em colaboração com

BusinessWeek

SÓ PARA GRANDES CABEÇAS

Sexta-feira, 26 de Março de 2004 • Ano I • Edição nº 23 • Director José Diogo Madeira • Preço 2,20 €

PRÉMIO

ESPECIAL

**VEISEU QUER SER
UM CASE STUDY
EMPRESARIAL**

**ECONOMIA
EMPRESAS
QUEREM
MINISTRO
NO TERRENO**

**TELECOMS
ARRANQUE
DO UMTS NÃO
ATINGE A
MASSIFICAÇÃO**

**MARCAS
COMO A VUITTON
LIDERA NOS
PRODUTOS DE
GRANDE LUXO**



A consultoria explodiu em Portugal e os profissionais do sector juntam-se, pela primeira vez, para regulamentar a actividade

CONSULTORES SERÁ QUE PRECISA DELES?



O que deve ficar acordado

Para evitar que um trabalho de consultoria corra mal, é imprescindível deixar claro o âmbito das intervenções a realizar. Aqui fica a lista dos pontos que devem constar nesse documento:

- Descrição clara do problema a resolver
- Objectivos e resultados esperados do trabalho (o que deve ser alcançado, o produto final)
- Orçamento estimado ou limite de recursos
- Agenda do projecto (datas de começo e fim, momentos-chave do trabalho, datas intermédias de controlo de qualidade)
- Relatório intermédio e relatório final (datas, forma, para quem, etc.)
- Inputs do cliente (informações, documentação, apoio de secretariado, etc.)
- O que não faz parte do contrato (o que não são os objectivos do trabalho)
- Factores que poderão atrapalhar o projecto

Fonte: «How to Select and Use Consultants – A Client Guide», Milan Kubr



> Os membros da assembleia geral do Instituto: Vasconcellos e Sá (presidente), João Castro e Paulo Morgado

te mau. Se ele não tem competências dentro de casa, é bom que vá buscá-las fora.

Aconteceu no mundo da consultoria o mesmo fenómeno que aconteceu na medicina. Antigamente, só de olhar e fazer perguntas ao paciente, o médico produzia o seu diagnóstico e recomendava o tratamento. Hoje, para qualquer dor de cabeça ele não hesita em pedir uma tomografia computadorizada. O excesso de cuidado por parte das empresas reverte a favor dos cofres das consultoras. Sai de graça para o executivo. Quem paga são os accionistas. «Este tipo de companhias torna-se dependente de consultoria porque

é fácil, é seguro ou a administração não tem confiança nas suas próprias tropas», diz Pedro Martins. Mas não só. «Há consultoras que gerem a sua prestação junto do cliente de forma a criar dependência e recorrência», alerta a ex-colaboradora da Accenture. «Muitas vezes as equipas de consultores e a factura paga ao fim do mês seria bem menor se se fizessem equipas mistas com o cliente.» Com uma vantagem: ao trabalharem juntos, os colaboradores internos podem beber o conhecimento do consultor. Um bom contrato de consultoria é aquele em que o cliente não compra apenas o projecto, mas a transfe-

rência de know-how para a equipa interna. Acontece, porém, que o cliente nem sempre se envolve com o projecto, despeja os consultores em verdadeiros guetos. Prefere o trabalho chave-na-mão, sem saber que pode comprometer a operação.

APRENDIZES DE FEITICEIRO

Esta é uma das razões que explica o falhanço de alguns trabalhos de consultoria. O batalhão de consultores que trabalharam na Jazztel não conseguiu que esta empresa reagisse à crise que assolou o sector – recentemente foi comprada pelo grupo SGC, de Pereira Coutinho, por

ANOS 50 – As consultoras participam do esforço para a reconstrução da economia do pós-guerra. A sua missão é sugerir práticas de gestão americanas às empresas europeias. Na década de 60 e 70, as empresas de consultoria trabalham na expansão das multinacionais e, com isso, ampliam a sua presença um pouco por todo o planeta.

ANOS 80 – A busca por qualidade total extrapola as linhas de produção e envolve praticamente todas as áreas de gestão. As consultoras começam a fundir-se para juntar especialidades. Formam-se a KPMG (1987) e a Deloitte & Touche (1989). Nos finais da década, o consultor era uma espécie de professor, que entrava nas empresas para superar as carências de gestão.



ANOS 90 – A moda da reengenharia traz notoriedade aos consultores. Venerados como gurus, lançam «best-sellers» e aparecem nas capas de revistas. É a fase do benchmarking da consultoria. Em Portugal, os consultores são contratados para aplicarem aqui as técnicas já experimentadas lá fora. A facturação mundial do sector chega a 100 mil milhões de dólares em 2000.

Gurus sim, curandeiros não

Há por aí muitos consultores armados em curandeiros. Há quem prefira chamar-lhes de charlatões ou profetas fajutos. Apesar de os clientes estarem cada vez mais informados, o ranço do curandeirismo permanece no ar. Como diz o próprio Peter Drucker, as pessoas só usam a palavra «guru» porque não querem dizer «charlatão». Empresários como Rupert Murdoch ou Bill Gates reconhecem que, a nível de teorias de gestão, existem jóias ocasionais, mas para encontrá-las é preciso vasculhar muito lixo. A cada ano são lançados cerca de 2 mil livros de administração, e alguns deles vendem milhões de cópias. Para a maioria dos gurus, os livros servem de ponte para

outras actividades mais lucrativas: palestras, conferências, seminários, aconselhamento empresarial, cassetes de vídeo, calendários. Como a maioria das indústrias bem sucedidas, a gestão globalizou-se. De Londres a Barcelona, Pequim e Lisboa, o mundo inteiro está repleto de escolas de gestão. Geraram-se gurus fora dos Estados Unidos, como o britânico Charles Handy e o japonês Kenichi Ohmae. Em Portugal, temos Vasconcellos e Sá. A sede por teorias de gestão — exactamente como as da medicina tribal — tem raízes em emoções básicas do ser humano: cobiça e medo. Hoje, os executivos têm muito mais receio em relação ao seu futuro do que

tinham no passado. Os livros e as consultoras de gestão tranquilizam estes profissionais devastados pela ansiedade. Com uma máquina milionária de marketing de um lado, e um rebanho de consumidores paranóicos do outro, as ideias são consumidas avidamente. Muitos consultores têm uma paixão pela revolução permanente, que faz inveja a Trótski ou Mao. Divulgam novas ideias baptizadas com alguma sigla esdrúxula e revestida de linguagem científica. Atenção: nada há de errado em experimentar ideias novas. Mas cuidado: não se tome vulnerável a modismos passageiros ou aos gurus-charlatões. P



Consultores para todos os gostos. Os americanos Peter Drucker e Tom Peters, o britânico Charles Handy e o português Jorge Vasconcellos e Sá. Para muitos é um negócio fabuloso. A cada ano são lançados cerca de 2 mil livros de administração, e alguns deles vendem milhões de cópias.

10 milhões de euros. A nível internacional, o mesmo aconteceu com a Sabena ou a Swissair. A batelada de dinheiro gasto em consultoria não ajudou a tirar estas empresas do atoleiro.

Mas há outras razões para o fracasso. «Há um princípio básico na consultoria: primeiro, vende-se, e depois logo se resolve», diz a ex-consultora da Accenture. Isto leva a que algumas empresas nem sempre cumpram os standards de qualidade junto do cliente. Sobretudo as pequenas, cheias de aprendizagens de feiticeiro. As consequências podem ser desastrosas. Um mau consultor é como um mau médico.

Só depois de tomarmos o medicamento errado é que percebemos que podemos morrer da cura, não da doença.

Para evitar dissabores, o melhor é deixar tudo acordado desde o início. «Antes de se iniciar um trabalho, tudo deve ficar esclarecido entre a consultora e o cliente: as responsabilidades, os valores, os outputs finais, as expectativas de ambas as partes», avisa Ricardo Pinheiro, da Price. Tome nota do seu conselho: «Quanto mais tempo dedicarmos a esta fase inicial, menos complicações teremos no final.»

Mas atenção: há muitas situações clássicas de uso indevido da consultoria:

1 — Quando ela serve para carimbar uma decisão que já foi tomada pelos executivos da empresa. O cliente quer o selo da consultora para se resguardar de eventuais fiascos diante dos seus superiores, dos accionistas e do mercado. «A marca da consultora serve para desresponsabilizar o executivo das decisões de gestão», diz Pedro Martins. «Mas esta situação acontece cada vez menos. A crise aguçou a noção de custo-benefício.»

2 — Contratação de uma consultora para serviços que poderiam ser executados pelo pessoal interno. Este é um recurso usado por gestores preguiçosos. ■■■

> Breve história da consultoria 1988 1997 2004

2001 — O envolvimento no escândalo Enron coloca sob suspeita a credibilidade das empresas que oferecem consultoria e auditoria. Muitas separam essas operações.



Em 2002, a PricewaterhouseCoopers concentra os serviços de consultoria numa empresa independente, a PwC Consulting, vendida à IBM no mesmo ano. A partir do ano 2000 o consultor passa a ser um parceiro, a quem já não é tolerado o conselho superficial e a quem é exigido pragmatismo e capacidade de implementação das práticas aconselhadas às empresas.

2004 — Consultoras focadas na formulação de estratégias com suporte em tecnologias de informação ganham espaço. As próprias empresas de tecnologia, como a IBM ou a EDS, dona da A.T. Kearney, vêem aí uma enorme oportunidade. A tecnologia, por si só, está a alavancar o negócio da consultoria. Hoje é quase impossível um consultor não dominar a componente tecnológica do negócio.



■■■ Cuidado: se os executivos não sabem ou não querem fazer o trabalho para o qual foram contratados, o melhor é trocá-los. Há, claro, uma ressalva: se for para suprir uma sobrecarga temporária da equipa ou quando a empresa necessita de um especialista num determinado assunto e não o tem internamente. Depois da onda de emagrecimento nos últimos anos, dificilmente uma empresa terá todos os recursos de que precisa dentro de casa.

3 - Delegação da elaboração da estratégia da empresa. Em rigor, a consultoria é uma forma de terceirização. Compra-se fora o conhecimento que não se tem ou não é interessante ter permanentemente na empresa. O que parece pouco sério é passar a tarefa de criar a estratégia de negócios para uma consultora. A missão do presidente de uma companhia é definir estratégias – um aspecto intransferível da sua função. «Uma coisa é ser assessor, outra é decidir pela administração», diz Ricardo Pinheiro.

A entrada de uma consultora numa empresa é muitas vezes factor de inquietação. A menos que estejam ali apenas para fazer espuma, a verdade é que a chegada dos consultores é sinónimo de mudança, seja ela qual for. Muitos colaboradores pensam, de imediato, que os seus postos de trabalho podem ficar em risco. Sentindo-se ameaçados, tratam com hostilidade os recém-chegados, parecem feras prontas a atacar a presa. Um silêncio gélido interpõe-se entre as duas equipas. Como um muro. «Os consultores abanam o status quo, questionam processos de trabalho,

expõem as fragilidades de muitos colaboradores», afirma João Castro, da IBM. «É importante a forma como se comunica o trabalho dos consultores», alerta, por sua vez, Frederico Machado Jorge.

E não contribui para inverter essa pos-

muito qualificado. Mas quando se trata de meter a mão na massa, estaciona um autocarro escolar em frente da empresa.

Resumindo? A lista de bons trabalhos realizados pelas consultoras é interminável. Elas representam uma ferramenta im-



O fim da inércia

Pedro Martins, presidente da PM International, e um dos mais prestigiados especialistas de recursos humanos do mundo, fez o mais importante: dar o primeiro passo para a constituição de uma entidade reguladora da consultoria em Portugal. De facto, o mais difícil é começar. No próximo dia 29 assumirá oficialmente a presidência do Instituto Português de Consultores de Gestão, que junta nos seus órgãos sociais alguns dos mais conceituados consultores portugueses. No mínimo, Pedro Martins teve esse mérito: acabar com os muros entre concorrentes e pô-los a trabalhar em prol de um objectivo comum. **P**

tura o desembarque de vários recém-licenciados sem experiência, convencidos de que são donos da verdade. «Ser consultor tem ainda algum glamour. Muitos jovens em início de carreira sentem uma autoridade moral que, na prática, não têm», reconhece Pedro Martins.

A extrema juventude de alguns consultores é outro factor de incómodo. Muitas vezes as consultoras mandam pessoas com pouca prática que acabam por aprender com os clientes. Há quem diga que deveriam pagar em vez de receber pelo serviço. Quando pretendem vender um projecto, as consultoras mandam um partner

portante para a sua empresa – em especial se puder beneficiar dos conselhos de qualquer um dos consultores desta reportagem de capa. Mas o que a consultoria não pode é substituir os executivos da empresa, assumindo funções que são suas. Fica-se, de facto, embaçado quando se pensa que um presidente que ganha 750 mil euros por ano precisa de contratar consultores que lhe mostrem como encaminhar o seu negócio. Uma das nossas fontes, ex-consultor, que preferiu manter o anonimato, remata: «Os consultores são como os remédios. Quando tomados em excesso têm efeitos secundários indesejáveis.» **P**

A «máfia» da McKinsey

Foi com este título que a «BusinessWeek» dedicou uma reportagem de capa à McKinsey em meados dos anos 90. O processo de progressão interna nesta consultora de estratégia determinava que um consultor só podia ser «principal» durante aproximadamente uma década. Depois, ou sobre ou tem de sair da empresa. Como só uma percentagem reduzida passa a partner, os restantes têm obrigatoriamente de abandonar a consultora. O que acontece? Passam os últimos anos a tentar uma colocação interessante na economia real. Nos anos 80 e 90, a McKinsey ocupava o lugar de Oxford e Cambridge e das tradicionais universidades americanas como lugar de formação dos poderosos. As empresas

dirigidas por ex-consultores da McKinsey abrangiam desde a IBM americana até à Levi Strauss e a American Express, passando pela Bull francesa e o britânico ASDA Group. Das 500 maiores empresas da «Fortune», mais de metade tinham ex-colaboradores McKinsey no board, segundo relatava a «BusinessWeek». Resultado? Estes ex-consultores formam uma espécie de máfia. Ocupando lugares-chave nas empresas, são os primeiros a recorrer à McKinsey na primeira oportunidade. E nem sequer é por lóbi ou favorecimento ilícito. É quase como um controlo remoto. Moldados durante anos, eles pensam como a McKinsey.

Em menores proporções, o fenómeno repetiu-se

em Portugal. A consultoria é um laboratório de competências e há sempre muitas empresas dispostas a disputar os melhores cérebros. Mudam por ordenados ainda mais estratosféricos, isto apesar de um sócio de uma consultora de alto padrão poder ganhar 750 mil euros num único ano de trabalho. Exemplos de transferências interessantes? Pedro Resende, administrador da EDP, foi consultor da BCG durante uma década. Paulo Fernandes, administrador da PT, foi durante anos consultor da McKinsey para a área das telecomunicações. Miguel Moreira, presidente da PT Pro, passou pela Andersen Consulting. Não há dúvida: os da McKinsey saem para os melhores lugares. Pergunta de muitos clientes: a perda de pessoal qualificado não se repercute no nível de serviços prestados? **P**