



# Economia Pura *Tendências e Mercados*

JANEIRO/FEVEREIRO 2003  
ANO V • N.º 54 • 3,75 euros

# O Mundo

em



**ADAM SLATER ALEXANDRA LEITÃO ANTÓNIO CASANOVA**  
**ANTÓNIO P. MACHADO ANTÓNIO VITORINO C. FRED BERGSTEN ERNÂNI LOPES**  
**FRANCISCO DUARTE HENRIQUE MEDINA CARREIRA HENRIQUE NETO**  
**JAIME NOGUEIRA PINTO JEAN PHILIPPE COTIS JEFFREY SACHS**  
**JOÃO PROENÇA JOAQUIM PINA MOURA JORGE ROCHA DE MATOS**  
**JOSÉ MIGUEL JÚDICE JOSEPH STIGLITZ LUÍS MIRA AMARAL**  
**LURDES FERREIRA MANUEL HENRIQUES OMAR GABRIEL-HABACHE PAUL KRUGMAN**  
**PAULO MORGADO ROBERT SAMUELSON SOFIA SANTOS VITOR SANTOS**

Colaboração



# Consultoria

## De professor a parceiro

*Consultor deverá “apropriar-se” dos processos de negócio do cliente, gerando-se um business case positivo para ambas as partes.*

FRANCISCO DUARTE E PAULO MORGADO\*

Ao longo das últimas duas décadas, a consultoria de gestão em Portugal sofreu substanciais alterações na sua forma de fazer negócio. Nos anos 80, o consultor desempenhou essencialmente o papel de “professor”. Com as escolas de gestão a dar ainda os primeiros passos relevantes no ensino da disciplina, o consultor conseguia brilhar apenas porque “ensinava” ao cliente o que era, por exemplo, o *Capital Asset Price Model* (a primeira vez que a Universidade Católica incluiu no programa de gestão esta “nova” filosofia de gestão financeira foi em meados dos anos 80).

A década de 90 caracterizou-se essencialmente por um acelerado processo de mudança no tecido empresarial português, com a liberalização de vários sectores a conjugar-se com os fundos da UE e a privatização de várias empresas nacionalizadas a requerer um consultor do tipo “pioneiro”. Os escritórios internacionais, aproveitando algum avanço que tinham nesta senda da modernização, exportavam para os seus homólogos nacionais uma série de “Melhores Práticas”, que faziam as delícias dos adeptos do *benchmarking!*

Hoje, tudo mudou. As empresas estão cheias de MBA, muitos deles mesmo ex-consultores. Ou seja, “esqueçam” o factor diferenciador dos anos 80. As empresas modernizaram-se e globalizaram-se, conseguindo hoje uma visibilidade sobre as tendências de vanguarda que não tinham nos anos 90. Além disso, hoje existe a internet, onde se encontram, gratuitamente, estudos comparativos que antigamente custavam muito

caro. A vantagem dos anos 90 também se vai esfumando.

Como poderão, então, os consultores posicionar-se neste início do século XXI, marcado essencialmente por um ajustar, em baixa, de expectativas dos vários mercados? É isso que procuraremos analisar neste artigo, sem ter a pretensão de dar uma resposta conclusiva e suportada em estudos de mercado exaustivos sobre o tema.

### Principais tendências no início do século XXI

Existem, na nossa opinião, meia dúzia de tendências que configuram uma alteração substancial da forma de fazer negócio no mercado da consultoria. Vejamos!

**1. Business Cases obrigatórios** – Os tempos que correm são difíceis. Muitas das decisões outrora delegadas acabam por ser tomadas em mãos pelo próprio CEO, ou, alternativamente, por departamentos de compras com poderes que têm vindo a ser amplamente reforçados. Ora, o CEO (ou o tal departamento ou central de compras) quer saber se vale a pena investir num projecto, quer saber qual o seu retorno e quer que o consultor tenha as respostas para estas questões.

O *business case*, a análise custo-benefício do projecto, terá, pois, que ser feita e provado o seu valor acrescentado. Logicamente que os impactos do projecto aos vários níveis da organização terão que ser demonstrados e isto exige do consultor uma visão estratégica e um aprofundado conhecimento do negócio e do sector do cliente, para além de um completo domínio das tecnologias, quando pertinente. Adicionalmente, o *business case* ainda vai servir para outras coisas...

**2. Partilha de Risco** – Uma segunda exigência que começa a vulgarizar-se é a realização de projectos com base em *success fee*. O cliente não quer assumir sozinho o risco dos projectos, procurando partilhá-lo com o consultor: «Se o consultor está certo de que vai acrescentar valor à minha organização, então deverá estar disposto a indexar parte da sua remuneração à concretização desse valor», comenta-se. O *business case* servirá, assim, como base para a determinação da remuneração do consultor.

**3. Pressão sobre os preços** – Até aqui, observámos como a vida dos consultores se vai complicando. Mas esta “flagelação” não fica por aqui. Com efeito, vivemos num mercado cada vez mais concorrencial, em que todos procuram oferecer de tudo (muitas vezes a qualquer preço!) para conseguir sustentar os níveis de crescimento exigidos pelos accionistas. A retracção conjuntural da procura e o correspondente excesso de oferta, alavancada por alguns países (como a Índia, que no sector das tecnologias coloca no mercado, por ano, cerca de 75 mil novos engenheiros, os quais têm salários de cerca de um quinto dos praticados no Ocidente) obriga a uma pressão, em baixa, dos preços. Se adicionarmos a isto o crescente profissionalismo e conhecimento do mercado por parte dos departamentos (centrais) de compras, conhecedores também dos “pequenos” truques referidos anteriormente, então constatamos que essa pressão é de muitas “atmosferas”!

**4. Reforço da segmentação** – Como é que os consultores poderão, então, reagir a este reforço do poder negocial por parte dos clientes? Em nosso entender, de três formas. Primeiro, reforçando a sua segmentação e o seu posicionamento, fazendo sobressair as

O  
Mundo  
em  
2003

**A Jugoslávia desaparecerá formalmente e dará lugar à União da Sérvia e do Montenegro, dois países que se tornarão independentes.**

\*Francisco Duarte é administrador delegado da Cap Gemini Ernst & Young e Paulo Morgado é vice-presidente da mesma consultora. Texto concluído em 6 de Janeiro de 2003.



suas vantagens competitivas, procurando que os clientes consigam melhor separar “o trigo do joio”. Na consultoria, os principais eixos de segmentação a que assistimos actualmente são: *Global versus Nacional* e *Especialista versus End-to-End*.

No quadrante *Global x Especialista* estão aqueles que têm uma proposta de valor fortemente concentrada num tópicos: no custo (por exemplo, a Índia), no produto (Oracle, SAP, Siebel, etc.), no relacionamento com o CEO (McKinsey, BCG, Bain...) ou, para terminar os exemplos, no *outsourcing* de gestão (ADP, First Data...). No quadrante *Nacional x Especialista* estarão os “pequenos”, donos de clientela fiel, muitas vezes suportada em relacionamentos pessoais, alavancando em baixo preço, possível face a reduzidos custos de estrutura e na fortíssima especialização num tema específico.

No quadrante *Global x End-to-End*, estarão empresas como a Cap Gemini Ernst & Young, IBM ou EDS (com AT&Kearney) e Accenture, capitalizando: a) num fortíssimo *network* internacional que permite amortizar fortemente os custos de inovação e de detenção de competências que passam pela consultoria de negócio, T.I. e *outsourcing*; b) num conhecimento ímpar de indústrias que só uma clientela fortemente diversificada oferece; c) na detenção e gestão de contas de grande dimensão. Finalmente, no último quadrante, *Nacionais x End-to-End*, estão os que, mesmo sendo internacionais, se portam como consultores locais. Estão os que “têm que fugir daí”, porque não detêm nenhuma das vantagens atrás referidas!

**5. Integração de competências e tecnologias** – Uma segunda forma, complementar, de reequilibrar o poder face aos clientes, consiste em redescobrir, à semelhança do que se passou nos anos 80 e 90, aquilo que torna o consultor único em termos de *know-how*. Existem duas características, que, no caso das empresas que integram o quadrante *Global x End-to-End*, nos tor-



nam únicos: 1.<sup>a</sup> – A capacidade de integrar competências oriundas dos mais diversos sectores, reunindo esforços em torno de projectos específicos; 2.<sup>a</sup> – A capacidade de domínio das tecnologias, que por sua vez reforça a primeira capacidade apontada.

Relativamente à integração de competências, julgamos estar numa posição privilegiada, por exemplo face às universidades, uma vez que possuímos a visão prática de negócio e a rede internacional de inovação. No que respeita à segunda, cada vez mais essencial à evolução das empresas, não existem entidades que melhor consigam combinar o conhecimento do negócio com o domínio da tecnologia e da sua inovação permanente. Aliás, em muitos dos casos, a própria alteração do negócio passa hoje pela tecnologia, que deixa, assim, de ter um papel instrumental, para passar a ter um papel dominante (veja-se o caso da parceria que a CGE&Y desenvolveu com o Ministério da Defesa britânico, revolucionando a forma de gerir as forças armadas, ou, outro exemplo, como a Virgin alterou o conceito de viajar de comboio, por permitir uma expedita marcação de bilhetes *online* cujo preço varia consoante a ocupação das carruagens...). Ninguém duvida que os tempos do *wireless* (sem fios) que se avizinham irão introduzir alterações substanciais nas formas de todos os agentes económicos fazerem negócio!

Mas para que as verdadeiras revoluções ocorram, não basta dispor da

tecnologia, é preciso alterar os processos por forma a conseguir alavancar o mais possível nas novas oportunidades trazidas... E isso, sem falsas modéstias, uma consultora *End-to-End* domina como ninguém!

**6. Projectos de transformação** – Finalmente, e na senda das anteriores, uma terceira forma de diferenciação: a capacidade para realizar verdadeiros processos de transformação nas empresas. O consultor especializou-se em estabelecer e garantir o *programme management* dos projectos, otimizando prazos e

custos, gerindo componentes emocionais e políticas que sempre complicam as grandes mudanças, assumindo por vezes o odioso que comportam estes processos, etc. O cliente nunca poderá, nem quererá, possuir todas as competências, sobretudo em tempos que requerem estruturas altamente profissionalizadas, enxutas e flexíveis.

Mas o cliente terá que continuar a adaptar-se à dinâmica dos mercados em que actua. Daí o papel importantíssimo dos consultores que possuem esta capacidade de entendimento do negócio e de transformação, cada vez mais dependente do domínio da tecnologia e da capacidade de implementação; longe, muito longe, dos conceitos mais teóricos com que uma estrutura de recursos júnior (a possível para as *boutiques*, face à referida guerra de preços) até assegurava...

Estamos, pois, no advento do terceiro “P” para o consultor. Depois de “professor” e “pioneiro”, o “P” de “parceiro”. Um parceiro que, desenvolvendo relações de longo prazo (compensando o consultor deste modo as desvantagens atrás citadas que tem hoje que enfrentar), começará a “apropriar-se” cada vez mais de certos processos de negócio do cliente – com um *business case* positivo para ambas as partes. Não apenas a operação de *call centers* ou o *Desktop Management*, mas processos de negócio que, possibilitados pela confiança, sejam cada vez mais estratégicos. O *Business Process Outsourcing*, então, como tendência última da consultoria? □

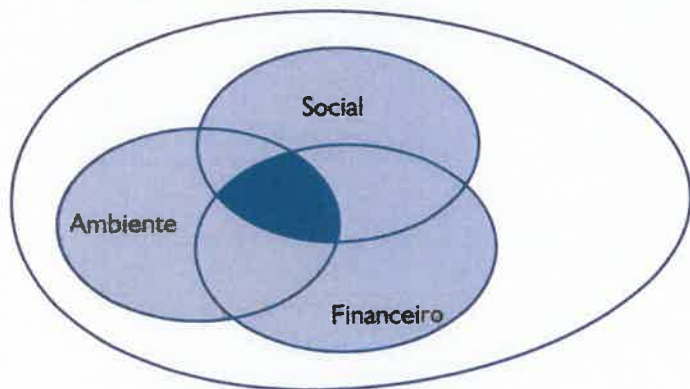
# Ambiente

## Progresso sustentável

Nos últimos anos desabrochou uma nova mentalidade de gerir empresas, assente em três pilares – ambiente, social e económico.

SOFIA SANTOS E VÍTOR SANTOS\*

### Estratégia de desenvolvimento económico sustentável



O conceito sustentabilidade tem por base a bipolarização entre os países do Norte e do Sul e a necessidade da existência de trocas de tecnologias e recursos entre ambos. O Sul necessita de ter acesso à exploração dos recursos, à tecnologia, à educação e à criação de um sistema legal e político que permita um crescimento contínuo, e o Norte necessita de ponderar as opções de consumo e de limitar as consequências ambientais e sociais dos meios de produção utilizados.

A visão tradicional de crescimento económico, que tem como principal variável o crescimento do Produto Interno Bruto, foi sendo complementada com a análise de variáveis relacionadas com a equidade e distribuição dos rendimentos, de modo a ser possível quantificar e analisar o enquadramento económico-social de um país.

Durante os anos 80, as preocupações sobre as consequências do crescimento económico ao nível dos recursos naturais e do ambiente levou à publicação, pelas Nações Unidas,

do *Brundtland Report*, em 1987. Este documento alerta o mundo para a necessidade urgente de focar o desenvolvimento económico numa trajetória sustentável, que não colocasse em causa os recursos naturais existentes nem prejudicasse o ambiente.

Assim, o desenvolvimento sustentável foi definido como aquele «que permite a satisfação das necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de satisfação das necessidades de gerações futuras» (comissário das Nações Unidas para o Ambiente e Desenvolvimento, *Brundtland Commission*, 1987).

Esta definição tem subjacente a ideia de que o progresso social não pode ser avaliado através de indicadores que apenas contabilizem o acesso a melhores condições materiais e que ignorem todos os outros aspectos relacionados com a qualidade de vida e a preservação do ambiente.

### A sustentabilidade no presente

No início da década de 90, surgiram as primeiras reuniões internacionais sobre o relacionamento entre

as empresas e o desenvolvimento sustentável. Em 1992, foi criado o Business Council for Sustainable Development (BCSD), representado por 48 gestores, que iriam ser o espelho do sector empresarial na Cimeira da Terra no Rio de Janeiro, em 1992.

Nesta cimeira, o BCSD chamou a atenção dos governos para a necessidade de eliminação dos subsídios perversos, criação de instrumentos de mercado no combate da poluição, implementação do princípio do poluidor-pagador, e para a necessidade de se contabilizar os recursos naturais na contabilidade nacional.

Neste contexto, foi também criado o conceito de eco-eficiência, no qual as empresas representadas no BCSD se comprometiam a produzir mais bens e serviços usando menos recursos, produzindo menos poluição e desperdício. Note-se que o conceito de eco-eficiência pode ser traduzido pela seguinte equação: valor do produto ou serviço/influência ambiental.

Em 1995, foi criado o World Business Council for Sustainable Development, composto por 160 empresas de várias partes do mundo, e que pretende promover a responsabilidade social e a eco-eficiência num contexto empresarial e da inovação.

Em Agosto de 2002, na cimeira mundial para o desenvolvimento sustentável realizada na África do Sul, ficou expressa a importância do tecido empresarial e da sociedade civil para alcançar a sustentabilidade do planeta.

Assumiu-se, assim, publicamente que os Governos não têm capacidade de controlar e limitar os impactos negativos que a actividade económica gera, e que são as empresas quem deve ter consciência de que o seu sucesso e lucro futuro estão intimamente ligados ao comportamento

Mundo em 2003

**A dívida pública interna do Brasil ultrapassará os 240 mil milhões de dólares, ou seja, 55% do Produto Interno Bruto.**

\*Sofia Santos é doutoranda em Economia e Vítor Santos é professor catedrático no ISEG-UTL.



## A sustentabilidade em Portugal

Em 2001, foi criada uma divisão em Portugal do WBCSD, a Business Council for Sustainable Development – Portugal, tendo sido fundada pela Cimpor, Sonae e Soporcel e com o apoio da Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento. Hoje é composta por 37 membros. Os principais objectivos desta organização prendem-se com a divulgação no meio empresarial dos princípios da sustentabilidade, através da realização de *workshops* e seminários específicos. Desempenha também um papel importante na promoção da cooperação entre o mundo empresarial, o Governo e a sociedade civil.

As empresas portuguesas defrontam hoje uma pressão adicional relacionada com a sua reputação. Esta reputação está associada, numa primeira fase, aos impactos ambientais, e às acções efectivas que as empresas realizam, de modo a diminuir os impactos ambientais. Numa fase posterior esta reputação irá também estar associada ao seu comportamento na comunidade envolvente, ou seja, ao seu relaciona-

mento com os *stakeholders* (empregados, accionistas, Governo, sociedade civil). Se esta reputação e a imagem da empresa não vão ao encontro das expectativas do consumidor, a empresa poderá ver as suas vendas diminuírem, o *goodwill* tenderá a baixar, e o valor de cada acção tenderá a perder terreno.

A primeira fase, a da preocupação ambiental, já está a ser visível na maioria das grandes empresas portuguesas. Na realidade, existem igualmente directivas comunitárias que o Governo português tem de implementar e às quais as empresas não podem fugir. Exemplo disso é directiva comunitária sobre os direitos de emissão de gases com efeito de estufa, que terá consequências ao nível dos recursos usados na produção da energia e na emissão de gases específicos

empresarial de hoje. Noutras palavras, e usando o exemplo do impacto ambiental da actividade industrial, os Governos devem criar o enquadramento legal de modo a que as empresas internalizem nos seus balanços os custos ambientais.

A globalização e a fluidez de infor-

mação implicam uma pressão cada vez mais exigente sobre as empresas. Não são apenas as Organizações-Não Governamentais, mas também o consumidor, quem tem o poder de fazer mudar a cultura de uma empresa. De facto, o objectivo das sociedades contemporâneas já não é a maximiza-

aquando do processo de produção. Tal implicará a criação de mercados de trocas de certificados verdes e de quotas de carbono, e o desenvolvimento de análises e instrumentos financeiros que têm de ser dominados pelas empresas, uma vez que a sua utilização terá consequência directa na produção.

As empresas portuguesas têm vindo a realizar esforços no sentido de recuperar o tempo perdido, tendo implementado investimentos em várias áreas e em montantes crescentes.

Segundo dados da OCDE, as despesas totais na diminuição e controlo da poluição entre 1990 e 1998 cresceram cerca de 60%, e corresponderam a 0,9% do Produto Interno Bruto em 1998. Apenas a partir de 1994 existiram despesas associadas à diminuição da poluição do

ar. De realçar que os investimentos do sector empresarial cresceram 81% nos três anos em análise, tendo sido responsáveis por 28% das despesas nacionais associadas à protecção ambiental durante 1998.

Apesar destes valores indicarem que as empresas portuguesas têm estado a desen-

volver grandes investimentos ambientais, ainda existe um longo percurso a fazer, até que o conceito de sustentabilidade esteja verdadeiramente incorporado na cultura empresarial. As fases seguintes, que terão influência na reputação da empresa, estão associadas ao relacionamento com os *stakeholders*. Nesta etapa existe necessidade para uma abertura de mentalidades, uma visão global e abrangente do papel da empresa, uma maior transparência e uma maior atenção às preocupações e valores da sociedade civil. Os empresários portugueses necessitam de implementar estratégias competitivas em torno da qualidade do bem e serviço que produzem, sendo essa qualidade bem mais abrangente do que o conceito defendido pela visão tradicional.

ção do crescimento económico, mas a criação de condições que potenciem um desenvolvimento económico sustentável, que vise, em simultâneo, a competitividade, qualidade ambiental e a coesão social. As grandes empresas defrontam o poder de exigência de qualidade, estando os consumidores

### DESPESAS COM A DIMINUIÇÃO E CONTROLO DA POLUIÇÃO

Em Portugal, no período de 1990-98, em valor e em % do PIB

| Ano                                       | 1990    | 1992    | 1994    | 1996    | 1998    |
|-------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Total das despesas (milhares de euros)    | 494 808 | 504 783 | 575 114 | 740 715 | 790 595 |
| Valor em % PIB                            | 0,7     | 0,7     | 0,8     | 1,0     | 0,9     |
| Valor per capita (euros)                  | 50      | 51      | 58      | 75      | 79      |
| <b>Proveniência dos valores aplicados</b> |         |         |         |         |         |
| Dinheiro Público (%)                      | 100     | 100     | 78      | 73      | 72      |
| Dinheiro Privado (%)                      | 0       | 0       | 22      | 22      | 28      |
| Dinheiro Público (milhares de euros)      | 494 808 | 504 783 | 451 412 | 542 692 | 565 138 |
| Dinheiro Privado (milhares de euros)      | 0       | 0       | 123 702 | 197 524 | 224 958 |
| <b>Repartição por áreas (em %)</b>        |         |         |         |         |         |
| Água                                      | 62      | 53      | 45      | 46      | 50      |
| Lixo                                      | 12      | 22      | 33      | 30      | 29      |
| Ar                                        | 0       | 0       | 12      | 12      | 11      |
| Ruído e outros                            | 26      | 25      | 10      | 12      | 10      |

Fonte Environmental Performance Review: Portugal, 2001, OCDE (valores convertidos em euros pelos autores).