



10º Simposio de Ensino de Graduação

CONSULTORIA INTERNACIONAL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS

Autor(es)

PEETU KARRI VALTTERI SKYTT

Co-Autor(es)

ROGERIO TEIXEIRA DA CRUZ

1. Introdução

O crescimento do mercado de consultoria no Brasil a partir da década de 90 demonstra boas oportunidades de negócios para empresas de consultoria. Neste estudo busca-se conhecer e estudar em geral o mercado das empresas de consultoria internacional e, especialmente, aquelas que atuam na área de comércio internacional, no Brasil, bem como identificar e conhecer o perfil do consultor das mais variadas áreas de comércio internacional e identificar oportunidades de negócios. O objetivo geral deste artigo foi mapear as oportunidades e os desafios das empresas brasileiras de consultoria de comércio internacional. Neste artigo, diversos questionamentos foram levantados conforme o desenvolvimento do trabalho. Dentre eles, pode-se citar em que fatores estão relacionadas as oportunidades que existem no mercado para atuação na área de consultoria de comércio internacional. As empresas sabem procurar profissionais consultores da área, e porque procuram? Quais as dificuldades que os consultores e consultorias de comércio internacional enfrentam no mercado? Como conclusão, podemos identificar a dificuldade existente em avaliar e se informar sobre o setor de consultorias, pois o sigilo persistente em não revelar informações é grande para manter a confiança entre o cliente e o consultor. Talvez o setor de consultoria deve ser mantido em mistério cheio de dúvidas para manter as empresas em crescimento, pois é um setor em que a confiabilidade é o fator mais importante no sucesso. No processo de obtenção dos dados a partir da amostra apresentada anteriormente, constatou-se varias dificuldades e os argumentos identificados que explicam o baixo numero de respostas por parte dos consultores são: a) receio em responder os questionários; b) falta de informação em relação a consultoria enquanto um setor novo; c) desconfiança por se tratar de um trabalho acadêmico. Mesmo considerando as dificuldades apresentadas alguns consultores (três) ao responderem o questionário solicitaram o envio do resultado da pesquisa realizada.

2. Objetivos

Mapear as oportunidades e os desafios das empresas brasileiras de consultoria de comércio internacional.

3. Desenvolvimento

A partir dos meados do século XIX podemos identificar a evolução do mercado de consultoria e suas origens e fatores que modificaram o serviço de consultoria ao decorrer do tempo. Para entender melhor as origens de consultoria, os autores Lehtonen (2006) e Ainamo & Tienari (2004) apresentam sobre a origem da consultoria duas raízes: a) a primeira raiz está nas técnicas da administração científica do final do século XIX e começo do século XX, quando o Frederick W. Taylor levantou as questões da eficiência e racionalização do trabalho, sendo por ele considerada a questão chave para a sobrevivência de uma empresa; b) a segunda raiz e similar a afirmação de Rodrigues (2002, p. 17): a consultoria é uma antiga profissão. É forma de fazer negócios, direcionado às pessoas em posições chaves. Já na época do Império Romano, os senadores romanos tiveram seus conselheiros pessoais (AINAMO

& TIENARI, 2004). texto. Dos determinantes que modificaram a consultoria a partir dos meados do século XIX em ordem cronológica, podemos apresentar os seguintes determinantes: a) expansão das empresas; b) Glass Steagall Banking act; c) globalização e competição internacional; d) fusões e aquisições; e e) internet, modelos de liderança e transformação organizacional (LEHTONEN, 2006). Rodrigues (2002) identifica a consultoria como uma das mais antigas atividades profissionais do mundo, apresentando exemplo dos conselheiros dos reis que durante séculos aconselhavam e auxiliaram nas decisões. Para Erkkil Kronqvist e Kiiskil(1997) a consultoria é entendida, como um processo de ajuda baseado na interação entre cliente(s) e consultor (es), para tentar resolver problemas ou desenvolver um plano qualquer. O mesmo, segue afirmando que consultoria é natural a voluntariedade, confiança mútua e interesse em colaboração e igualdade. Frequentemente o serviço de consultoria é temporário, ou seja, baseado em alguma tarefa específica e termina após a execução da tarefa predeterminada. Dois tipos de consultoria podem ser encontrados. O primeiro deles, segundo Rodrigues (2006), trata-se da consultoria de recursos, que significa que o consultor fornece informações técnicas e serviços ou recomenda um programa de ação, assim transferindo conhecimento. O segundo porém, a consultoria denominada Coaching, que tem como seu foco na ajuda como um facilitador de mudanças. Diversos autores e representantes de consultoria indicam a consultoria Coaching como, uma forte tendência no mercado, assumir um papel de multiplicadora do conhecimento e induzir o cliente e seus colaboradores a descobrirem suas próprias soluções para os problemas, não sendo mais o Consultor, o tutor do conhecimento, e sim estimulador. Quanto aos tipos, a consultoria tem se diversificando ao decorrer do tempo. Como referencia, pode se constatar no século XIX e XX, segundo Donadone (2001) a existência de tipos de consultorias denominados como Accounting Firms e as que se dedicaram à estratégia organizacional. As Accounting Firms, são empresas de contabilidade e de impostos. Nas décadas do século XX estes dois pólos antagônicos se destacaram em direcionar as futuras possibilidades e formas de atuação dos consultores. Segundo Rodrigues (2005), as consultorias quanto à estrutura podem ser de dois tipos: a) consultoria de pacote; e b) consultoria artesanal. A consultoria de pacote pelo nome podemos entender que se refere a um tipo de consultoria que oferece algo pré-determinado. Utilizando as experiências anteriores do consultor para oferecer pacote que funciona, sem se-preocupar em alterar o pacote oferecido à realidade atual da empresa. Algumas das vantagens da consultoria de pacote são: rapidez na realização dos serviços de consultoria; custo menor; e facilidade para mudança de maior impacto. Consultoria artesanal é o contrario, utilizando mesmas técnicas já aplicados em outras empresas mas com intenção de alterar o pacote para à realidade atual da empresa. As vantagens de consultoria artesanal são: melhor qualidade dos trabalhos; empresa-cliente tem mais independência em relação à empresa de consultoria; baixa resistência aos trabalhos de consultoria; melhor qualidade e assimilação do treinamento; a velocidade vai se adequar ao desenvolvimento dos trabalhos de consultoria (RODRIGUES, 2005, p. 52). A seguir, as cinco (05) fases do processo de consultoria, segundo Block (1991, p. 6): a) entrada e contrato; b) a coleta de dados e diagnóstico; c) feedback e decisão de agir; d) implementação; e) extensão, reciclagem ou término.

4. Resultado e Discussão

Segundo Donadone (2003), Inglaterra e Estados Unidos destacam-se, sendo locais de origem das primeiras empresas de consultoria. O autor aponta que entre as décadas de 1850 e 1920, surgem através de fusões e aquisições muitas das empresas que nas décadas posteriores de 1920 iriam formar o quadro principal das empresas dominantes no espaço de consultoria mundial. Os Estados Unidos destaca-se como o principal cenário mundial na construção das características das empresas líderes do setor. Nos anos trinta o Congresso Americano aprovou o Glass-Steagall Banking Act em 1933, como uma tentativa de resposta às questões relacionadas à quebra da bolsa de valores de Nova York em 1929 (DONADONE, 2001, p.16). Segundo Donadone (2001), o Glass-Steagall Banking Act e consequentemente a divisão dos bancos, em bancos de investimentos e bancos comerciais e a sua regulamentação teve importantes consequências para o formato que as consultorias iriam assumir a partir daquele momento. Os bancos foram obrigados a buscar auxílio e consultoria para seus clientes dos consultores externos, que antes viviam à sombra dos consultores internos dos bancos, contadores, engenheiros e advogados. Demanda por consultoria externa cresceu após as mudanças em 1933. Este novo cenário no país criou a demanda para consultorias independentes que antes atuavam à sombra das consultores internos, advogados, engenheiros, contadores dos bancos. Procurava se consultoria externa nas instituições financeiras. Nessa época a consultoria McKinsey se destacou entre as consultorias internacionais vendendo modelo de avaliação financeira (DONADONE, 2001). Reestruturação, mudanças e reorganização do gerenciamento das áreas militares como também a racionalização da produção civil e dar suporte à administração federal, os Estados Unidos contrataram empresas de consultoria para tais tarefas em virtude dos esforços de guerra. Empresa de consultoria Booz Alan & Hamilton é um exemplo para reorganização do exercito e marinha americana (DONADONE, 2003). A reconstrução da Europa após a 2ª Guerra Mundial levou muitas empresas americanas de consultoria para Europa. Um exemplo, a Arthur D. Little abriu representação em Paris, onde o central de coordenação do plano Marshall se localizava. Após a década de 60, com a expansão das empresas americanas no mundo as consultorias também se internacionalizaram junto essa expansão (DONADONE, 2003). O setor de consultoria no Brasil é mais recente do que, por exemplo, nos Estados Unidos, na Inglaterra e na Europa. As grandes montadoras internacionais de automóveis que se instalaram no país trouxeram com elas as grandes empresas internacionais de consultoria para o Brasil. Segundo Rodrigues (2005), o crescimento do parque empresarial nacional na década de sessenta deu o empurro para o crescimento do setor de consultoria, procurava-se atualizar os conhecimentos das técnicas e metodologias de gestão empresarial. Mesmo autor ainda afirma, que setor tomou maiores proporções na década de oitenta. Rodrigues (2005) e Wood Jr (1999) apud Silva (2009) afirmam que o tamanho do mercado de consultoria é difícil de quantificar pelos seguintes fatos: empresas não possuem interesse em divulgar seus números; muito difícil de separar o que é consultoria e o que são serviços de

auditoria, treinamento, etc. Similarmente Donadone (2001) aponta que, os processos de fusão, aquisição e privatização de grandes empresas estatais para os setores privados contribuíram com este crescimento na década de oitenta. O mesmo autor ainda identifica que o polo central de consultoria internacional no Brasil é composta pela as chamadas consultorias Big Five: Deloitte Consulting, KPMG, Ernst & Young, PriceWaterhouseCoopers, e Arthur Andersen, tem escritórios no país. Elas chegaram no país a partir do final dos anos 50, seguindo seus clientes grandes para o país, sendo que algumas delas já atuavam no mercado desde do começo do século. Arthur Andersen se instalou no Brasil em 1957. Mas já em 1915 Peat Marwick & Mitchell, uma das empresas centrais na formação do KPMG, tinha se instalado no país e atuava na auditoria. Através da aplicação da pesquisa conseguimos coletar informações sobre o perfil de consultor de comércio internacional, bem como informações sobre dificuldades, desafios e oportunidades de negócios. A maioria, 76,92 % dos consultores que participaram da pesquisa são homens e o restante 23,08 %, são mulheres. É possível afirmar que as atividades de consultoria se concentram no sexo masculino. É interessante notar que 23,08 % dos consultores que participaram da pesquisa sabem se comunicar em uma, três ou em quatro línguas estrangeiras. 15,38 % em duas ou cinco línguas, seja básico ou total fluência da língua. Mais de metade, 53,85 % dos consultores que responderam na pesquisa, atuam no Estado de São Paulo, dos que atuam no estado, 42,86 % atuam no capital. Pouco mais de três quartos, 76,92 %, atuam em empresas de consultoria. Nenhum se manifestou como consultor interno. O restante, 23,08 %, são consultores autônomos. Aqueles que trabalham em empresas, 80% tem de 1 a 3 e 20% de 3 a 6 consultores. Em relação a formação, 25 % dos respondentes possuem formação superior em comércio exterior ou afins, 17 % em economia, engenharia e administração, 8 % em ciências contábeis e direito, e 8 % em outro: logística e administração com ênfase em comércio exterior. Quanto à pergunta sobre especialização, mestrado ou doutorado, 69,23 % responderam sim, e 31,77 % informaram que não possuem especialização, mestrado ou doutorado. A maioria 61,54 %, consideram que consultores desta área não são bem remunerados, enquanto 23,08 % consideram que são bem remunerados. 15,38 % não quiseram comentar na questão. Todos os participantes afirmam que enxergam oportunidades nos próximos anos. Para 43 % as oportunidades enxergadas são ótimas, 43 % consideram que são boas e para 14 % são regulares. para 86 % dos que responderam, o crescimento econômico é o fator mais relevante quanto as oportunidades, segundo lugar, para 43 %, é a Copa do Mundo de 2014, e terceiro fator mais relevante para 29 % é a Olimpíadas de 2016. Um dos participantes afirmou especificando que a falta de mão de obra qualificada é um fator oportunidade. Para 62,50 % a maior dificuldade é a atitude conservadora do mercado em relação a consultoria. Para os restantes, 37,50 % a maior dificuldade é clientes com medo de deixar o consultor acessar os dados da empresa. mais de três quartos, 80% enxergam que um dos desafios mais marcantes para abrir uma consultoria da área de comércio internacional é a qualidade dos serviços, segundo lugar com, 60 % enxergam que adquirir a confiança dos clientes é o desafio mais marcante ao abrir uma consultoria da área. Para 87,50 % dos consultores que participaram da pesquisa ora realizada, a principal causa das empresas procurarem uma consultoria internacional, se justifica pelas dificuldades em operar no comércio internacional. Em segundo lugar, com 75%, os consultores apontaram a desinformação sobre comércio internacional sendo um dos principais porquês de uma empresa procurar uma consultoria internacional.

5. Considerações Finais

Podemos destacar as duas melhores definições de consultoria, sendo a primeira: a consultoria é a cooperação e interação, onde o significado das relações pessoais e o modo de comunicação são enfatizados. A segunda apresenta a consultoria como o processo de facilitação à decisão a quem solicita. Dando a continuidade, apresentou-se informações relevantes sobre a consultoria internacional. Podemos concluir que, na opinião dos consultores da área, o crescimento econômico brasileiro é a principal fator em que as oportunidades estão relacionadas. Em segundo lugar descobriu-se que a Copa do Mundo de 2014, sediada no Brasil é outro fator determinante das oportunidades de consultoria. Sobre os desafios de abrir uma consultoria na área e das dificuldades enfrentados no mercado, descobriu-se que maioria identifica a falta de qualidade dos serviços um dos desafios mais marcantes, e como dificuldade, a maioria afirmou que a atitude conservadora do mercado em relação a consultoria é a dificuldade mais marcante. Também foi identificado o perfil do consultor da área de comércio internacional, e a partir disso pode-se construir uma imagem melhor do consultor desta área do que antes de começar esta pesquisa. Foi também identificado que maioria, 80 %, dos que participaram na pesquisa trabalham numa empresa de consultoria pequena, até três consultores e que destes consultores a maioria, 60 %, geralmente atuam numa empresa de pequeno porte (até 50 colaboradores) elaborando projetos. Este mercado de pequenas empresas apresenta inúmeras oportunidades para consultoria, mas devido a atitude conservadora em relação a consultoria é difícil de atingir a qualidade necessária, e desmistificar a consultoria e o comércio exterior. Desde do início deste trabalho identificou-se uma falta de material sobre consultoria de comércio internacional. É uma área de consultoria especifica com poucas referencias. Como conclusão, podemos identificar a dificuldade existente em avaliar e se informar sobre o setor de consultorias, pois o sigilo persistente em não revelar informações é grande para manter a confiança entre o cliente e o consultor. Talvez o setor de consultoria deve ser mantido em mistério cheio de dúvidas para manter as empresas em crescimento, pois é um setor em que a confiabilidade é o fator mais importante no sucesso. Interessante seria pesquisar as causas da atitude conservadora em relação a consultoria no mundo e, especificamente, no Brasil, procurando as soluções para a desmistificação da consultoria.

Referências Bibliográficas

-
- AINAMO, A. e TIENARI, J. Liikkeenjohdon konsultoinnin nykykenttja historiasta Suomessa. Revista Ty Tuuleen 1/2004.
- BLOCK, PETER. Consultoria: o desafio da liberdade. São Paulo: Makron Books, 1991. 278 p.
- DONADONE, J. C. Os hunos já chegaram: Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e atuação das consultorias. USP-SP, 2001. 125p.
- DONADONE, J. C. O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas e disputa. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 10, n. 2, p.1-15, abril/junho 2003.
- ERKKIL KRONQVIST E KIISKIL Kuinka ohjata osaamista? - Pohdintoja portfoliokonsultoinnista. University of Oulu. 1997. Acesso em: 10.10.2011, 18h13.
- LEHTONEN, S. Liikkeenjohdon konsultointi toimialana Suomessa. Trabalho de pós- graduação. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. 2006. 98p.
- RODRIGUES, A. G. O papel do consultor administrativo externo no fortalecimento do negócio. UFPA, Belém. 2002. p. 17-19 e 34-39.
- RODRIGUES, S. B. Consultoria empresarial: uma abordagem educacional e profissional. WP Walprint. Rio de Janeiro. 2005.
- SILVA, Cinthia, F. D da. Consultor organizacional: um estudo sobre as competências individuais requeridas pelo mercado de trabalho. Dissertação. Pedro Leopoldo: Fipel, 2009.