

## **GESTÃO DE PROJETOS: ADMINISTRAÇÃO DE CUSTOS EM PROJETOS DE CONSULTORIA DE ORGANIZAÇÃO**

### **RESUMO**

Este documento desenvolve a análise dos elementos de gestão de custos em Projetos de Consultoria de Organização, tomando por base a identificação da natureza de custos e sua distribuição, em vinte e um projetos encerrados por uma empresa representativa nesse segmento de mercado. Na formação do custo total de um projeto de consultoria identificou-se a correlação alta das *horas consultivas* além de parcela significativa de custos gerados por *outros elementos*, que se relacionam com atividades inerentes à natureza do contrato, configurando os resultados preliminares da investigação. O estudo também teve por objetivo sistematizar processos, sistemas de gerenciamento de custo dos produtos e serviços das organizações de consultoria. A escassez de bibliografia de administração de projetos de consultoria de organizações, principalmente quando inseridas no contexto da economia brasileira, constitui uma dos focos de contribuição visadas pelo trabalho, considerando a dinâmica apresentada pelo setor Governo como um dos principais demandantes desses serviços.

### **ÁREA TEMÁTICA**

Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços

# GESTÃO DE PROJETOS: ADMINISTRAÇÃO DOS CUSTOS EM PROJETOS DE CONSULTORIA DE ORGANIZAÇÃO

## 1. INTRODUÇÃO

Na área de gerenciamento de projetos, diversas publicações e de qualidade reputada são identificadas, contudo poucas contribuições enfocam a administração de projetos relacionados às empresas de Consultoria de Organização. Um questionamento inicial importante se relaciona ao conceito de Consultoria de Organização e de Projetos de Consultoria de Organização. O “projeto”, para as áreas de engenharia, é um termo muito claro normalmente associado ao aspecto da visibilidade do produto a ser produzido. O mesmo acontece com a área de tecnologia da informação, pois quase a totalidade de seus trabalhos é executada por meio de projetos. Porém, outros segmentos da indústria também organizam seus trabalhos executando projetos, como por exemplo, as empresas de Consultoria, que organizam seus esforços quase que exclusivamente por meio da execução de projetos.

No mercado mundial é um setor que apresenta significativo crescimento e movimentação financeira e conforme Donadone (2003), o setor de empresas de consultoria é um dos mais dinâmicos nas últimas duas décadas. O crescimento da indústria de consultoria é um fato notável, bem como os relevantes serviços prestados por estas empresas, que assessoram as organizações privadas e públicas. Essa assertiva é sustentada por Canback (1998), que afirma que novas estruturas, ferramentas e técnicas foram desenvolvidas e disseminadas pelas empresas de consultoria nas grandes organizações, sejam elas públicas ou privadas, enquanto Drucker (1970, p. 33), declara que: “melhorar a performance das instituições públicas ou privadas tem sido a essência da função de consultoria de organização”.

Fatores relevantes para aprofundar o estudo não faltam. Entender melhor a forma de atuação é um deles, pois são empresas que mantêm um forte elo com as escolas de administração, que por sua vez fornecem muita “mão de obra” para as empresas de consultoria. Ocorre que os alunos ou egressos, que nos primeiros passos de sua vida profissional, se lançam a fazer um estágio em um projeto de alguma empresa de consultoria, muitas vezes não conhecem detalhes básicos da natureza destes projetos. Nos Estados Unidos, na Europa e no Japão o tema é muito bem organizado, com farta literatura e publicações especializadas a respeito, sendo que o relacionamento entre as empresas de consultoria e as escolas ocorre de forma bem estruturada e quase automática.

Quanto ao crescimento<sup>1</sup> do mercado global de consultoria, estima-se que será lento até o ano de 2005, conforme observa-se na Figura 1, porém, alguns setores apresentarão um crescimento mais acentuado, como é o caso do segmento de consultoria na área pública, que é crescente todos os anos e lidera as previsões para 2005. Tradicionalmente, o setor público demanda muito serviço das empresas de consultoria de organização e neste caso, a tendência é maior por na área de governo, saúde e utilidades<sup>2</sup> públicas. Poderá ocorrer um aumento no número de projetos nestas áreas, assim, é importante para os países em desenvolvimento, que os contratantes e os executores acumulem e utilizem um conhecimento específico sobre as muitas dimensões destes projetos. Por exemplo, na Coreia, verificou-se a necessidade de mudanças nos níveis gerenciais de empresas privadas e públicas, para que para sua economia fosse competitiva e assim

buscou-se informação, educação e treinamento nas práticas de gestão de projetos dos países mais avançados, conforme Hong (1997), que ratificou a importância, mas não a suficiência do conhecimento transferido, acrescentando que era necessário valorizar o conhecimento local e as práticas locais, “pois é no solo nacional que os trabalhadores estão”. Este posicionamento pode ser utilizado na execução dos nossos projetos, para que toda informação relevante e útil no gerenciamento de projetos seja acumulada.

#### Crescimento no setor de Consultoria – por segmento

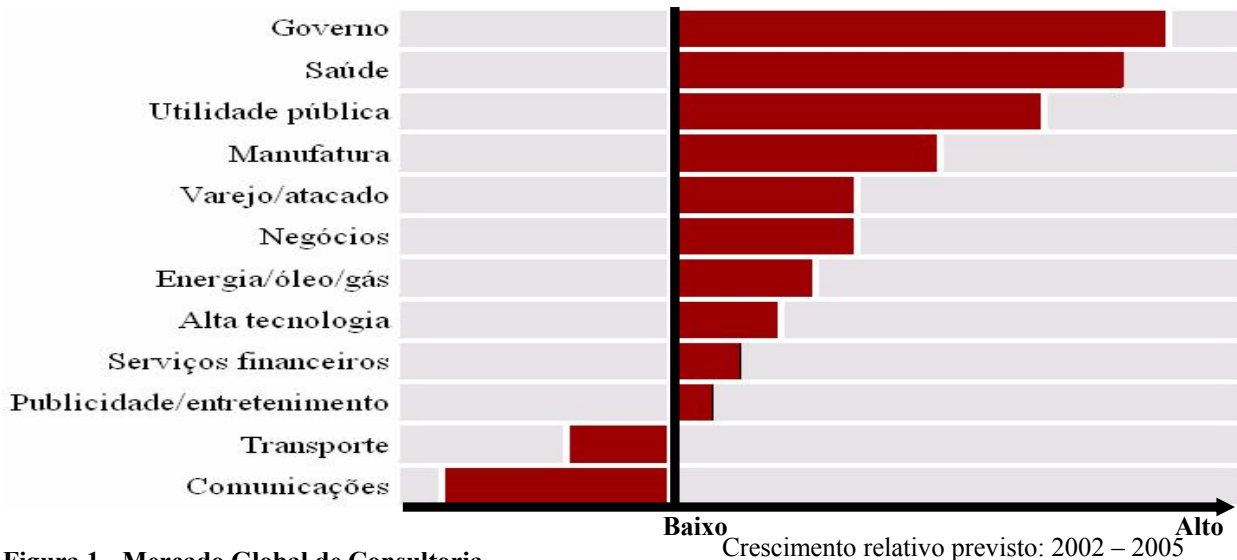


Figura 1 - Mercado Global de Consultoria

Fonte: Kennedy Information - Consultant News - maio/2004

A Informação sobre o tema é rara. Canback (1998, p.5) atesta que: “não há muita bibliografia a respeito das empresas de consultoria e de seus feitos, em parte, porque são empresas reservadas”. Lapsley e Oldfield (2001) afirmam que embora tenham sido de grande auxílio, sabe-se pouco sobre as práticas de consultores de organização no setor público do Reino Unido. A falta deste tipo de informação ocorre em muitos países o que dificulta a compreensão de como as empresas de consultoria de organização atuam como agente de mudança nas práticas do setor privado e público. Alguns trabalhos sobre o setor privado são disponibilizados, sendo uma raridade no setor público. No Brasil, poucos estudos foram publicados a respeito das práticas e dos projetos de consultoria. Para Boucinhas (1980, p. ix),

os estudos foram publicados de forma rarefeita e incompleta [...] os métodos de gestão de organizações desta natureza foram desenvolvidos por empresas internacionais e não estão disponíveis para as empresas brasileiras.

Os métodos e uma grande quantidade de informação não estão disponíveis e embora escândalos como o da ENRON provoquem alterações de toda ordem, Appelbaum (2004) alerta ao fato de que o mercado de consultorias é resiliente e de sucesso. O autor atesta que no Canadá, desde 1990 o lucro deste mercado cresce de 10 % a 30 % ao ano, sendo que 70 % de todos os negócios destas organizações estão no setor público Canadense, que utilizou os serviços de consultoria de organização ao menos uma vez nos últimos cinco anos. Tem-se como certo que as empresas de consultoria são capazes de introduzir o que existe de mais moderno e eficiente<sup>3</sup> nos projetos e nos sistemas de gestão das

organizações, mas faltam bases teórica e empírica, para comprovar. Faltam elementos básicos sobre a gestão destes projetos.

O problema de pesquisa pode ser declarado através da questão: “como são administrados os custos dos projetos de empresas de consultoria de organização?”.

Em torno da questão central, foram analisados os projetos encerrados do portfólio de uma empresa de consultoria de organização, cujo nome foi omitido e neste caso, foi adotado pelos pesquisadores um paradigma fenomenológico<sup>4</sup>, como colocado por Martins (1994) e Hussey, B e Hussey, R (1999). Os dados foram analisados, com o objetivo de obter-se informações sobre os custos destes projetos. Como principais contribuições, foram reproduzidas informações relevantes, respondendo a questão central e exibindo outras sobre o objeto de estudo. Aspectos como a tipologia, a natureza e as similaridades com projetos de outros setores, foram ressaltados. Estas informações poderão orientar novas pesquisas e auxiliar o debate, acadêmico e corporativo, sobre projetos das empresas de consultoria de organização.

### 1.1 - METODOLOGIA

Martins (1997, p.3) afirma que na adoção do posicionamento fenomenológico “o objeto de estudo é um fenômeno e sua apropriação dá-se através do círculo hermenêutico: compreensão – interpretação - nova compreensão”. Foi este o posicionamento adotado pelos pesquisadores e a forma de questão da pesquisa colocada, justificou o estudo de caso. Para Yin (2001), a forma da questão é um ponto chave para definir a estratégia e questões do tipo “como”, provavelmente, direcionem os trabalhos a utilização de estudos de caso.

Os passos considerados neste estudo foram:

- fundamentação – foi feita uma revisão da teoria enfocando os principais aspectos de três áreas de conhecimento que exercem influência no objeto de estudo, representadas na figura 2. Nesse caso o aspecto da contextualização é decisivo, até para o entendimento do problema, por este motivo, foi apresentado de forma detalhada;
- apresentação do caso ou unidade de análise – os dados são referentes ao portfólio de projetos encerrados de uma empresa de consultoria. Foram apresentados já na forma tabulada;
- os resultados e conclusões – foram confrontados dados e a teoria, para

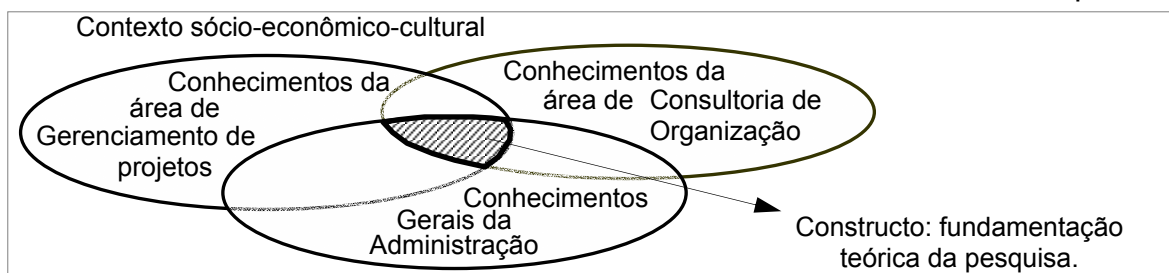


Figura 2: Áreas de influência consideradas para fundamentação da pesquisa

possíveis interpretações e inferências.

Não existe a pretensão de apresentar um caso revelador, como descrito por Yin (2001) ou que permita generalizações. Compor uma base de conhecimentos e auxiliar pesquisas posteriores, é considerado um grande progresso. Na seqüência

deste trabalho, foram detalhados os itens e subitens considerados necessários à exposição dos passos da metodologia sugerida.

## **1.2 – Contexto Concorrencial e a demanda dos serviços de consultoria.**

Um tratamento preliminar conceituando o termo “Consultoria de Organização” pode referenciar-se na tradução etimológica do termo da língua inglesa “Management Consulting”. O termo também é empregado pelo Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização – IBCO<sup>5</sup> e na tradução do livro de Kubr (1985). Donadone (2003) refere-se às estas empresas como empresas de Consultoria Organizacional.

Para Canback (1998), os Consultores de Organização são os profissionais que oferecem conselhos gerenciais dentro de um contexto estratégico, organizacional ou operacional às empresas e às instituições públicas e privadas. Normalmente são institucionalmente organizados. Uma definição mais completa para a consultoria de organização é proposta por Barcus e Wilkinson (1986 p.4), como:

um serviço de aconselhamento objetivo e independente, fornecido aos clientes por pessoas qualificadas, com o objetivo de auxiliá-los identificando e analisando problemas e oportunidades de gerenciamento. Consultores de organização também recomendam soluções ou sugerem ações com relação a estas questões, e auxiliam, quando requisitado, na implementação. Na essência, consultores de organização, auxiliam na execução de mudanças construtivas nas organizações dos setores privado ou público, através da aplicação de sólidas e substantivas habilidades processuais.

A consultoria de organização é utilizada há muitos anos nos Estados Unidos e na Europa, fazendo parte da cultura corporativa, principalmente nos Estados Unidos, segundo relatos de Czerniawska (1999). No Brasil, as empresas que prestam esse tipo de serviço, são normalmente reconhecidas apenas por “consultorias”. Vale ressaltar que são empresas que trabalham orientadas por projetos<sup>6</sup>, executados em diferentes setores da economia pública ou privada, porém esta forma de organizar o trabalho requer que o mercado demande constantemente projetos, para a própria sobrevivência das empresas de consultoria.

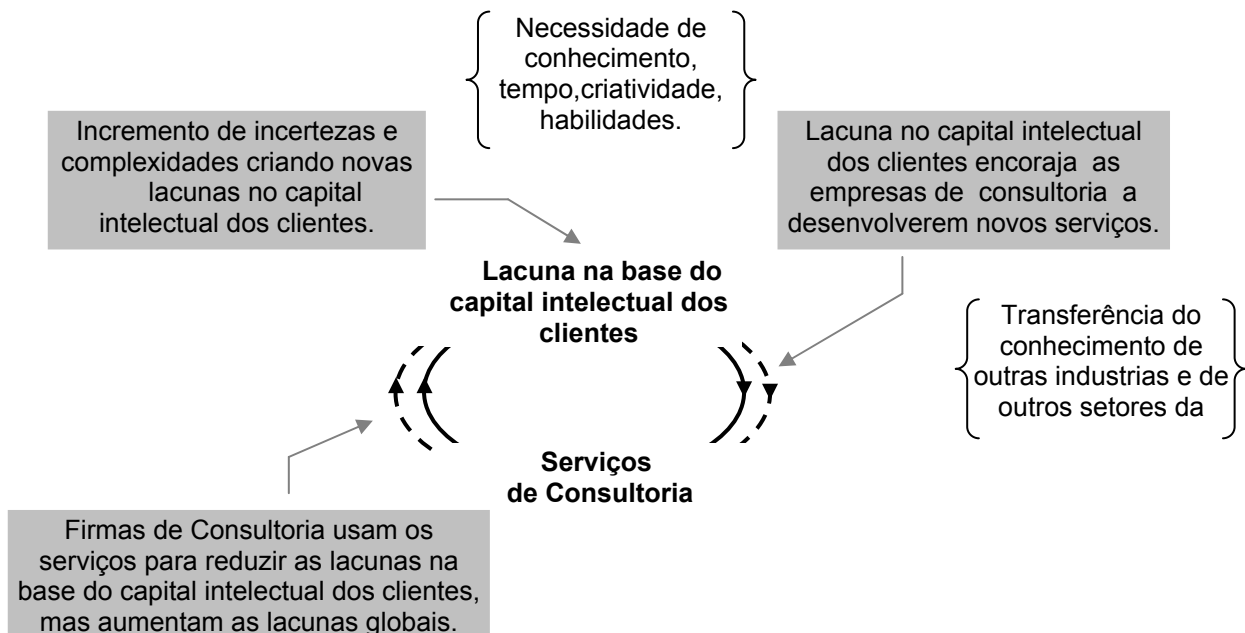
Tanto Kubr (1980), quanto Barcus e Wilkinson (1986), definem de forma semelhante, as razões para a demanda de serviços destas organizações. São elas:

- as consultorias detêm determinado conhecimento e competência técnica especializada, que as empresas necessitam;
- as consultorias podem suprir com uma base temporária de consultores às necessidades do cliente;
- as consultorias podem manifestar opinião agindo como observador externo imparcial;
- as consultorias podem fornecer argumentação necessária, que as empresas contratantes necessitam, para justificar a adoção de algumas medidas.

Canback (1998) documenta que através dos anos, novas estruturas, ferramentas e técnicas foram disseminadas pelas empresas de consultoria nas organizações, mas alerta que não há motivação embasada na teoria, que justifique a contratação destes serviços. Para Maister (1997, p.120), quando o cliente contrata os serviços de consultoria, “ele não está buscando somente habilidades e um raro profissional, mas está buscando alguém que trabalhe com ele resolva seus problemas”.

Entender a demanda por projetos é fundamental, para os fornecedores e também para os contratantes do serviço. Isto porque, normalmente ocorre, mais que uma simples contratação de serviços de consultoria. Czerniawska (1999) utiliza uma forma esquemática, ou um modelo, para explicar a motivação da contratação de serviços consultivos. O modelo é concebido pela existência de um ciclo entre cliente e consultoria - representado na figura 3. Quando é feita uma contratação por produto entregue, ou seja, por projeto, inicia-se o que a autora chamou de uma relação simbiótica: cliente – consultoria. Utilizando-se este modelo é possível inferir sobre as razões que motivam a contratação dos serviços consultivos e, de certa forma, explicar os quatro tipos de demandas expostos anteriormente.

Czerniawska (1999) entende que as empresas notam uma lacuna no seu capital intelectual – "falta algo" –, e contratam uma consultoria. Em troca, esperam da consultoria o recebimento de algum "valor". Posto de outra forma, as organizações confiam que as empresas de consultoria são capazes de solucionar problemas existentes com o capital intelectual próprio. Fica assim estabelecida uma relação: "dependência do cliente" com o "recebimento de valor da consultoria".



**Figura 3: A relação cliente-consultoria - adaptado de Czerniawska (1999)**

As lacunas, que os clientes têm em sua base de conhecimento, podem ter duas origens: (i) se os problemas podem ser solucionados pelos consultores contratados e; (ii) se as mudanças nas demandas dos negócios criam novas lacunas. O segundo fator está associado à dinâmica dos mercados e conforme aumentam as incertezas no ambiente de negócios, os clientes demandam novos projetos das consultorias, que tentam solucionar os novos problemas, mas acabam criando novas demandas. Aparentemente, fica estabelecido um perigoso ciclo de dependência, sendo um exercício muito difícil o de compor cenários futuros para fazer inferências sobre a demanda por novos projetos de consultoria.

Nesse ponto, vale uma pequena divagação: o setor privado não se comporta da mesma forma que o setor público, quer seja em dinâmica, quer seja racionalidade e isto pode significar que, inesperadamente, surjam oportunidades de novos projetos, que as empresas de consultoria não estavam preparadas. Kubr

(2002) identificou duas tendências para a demanda de novos projetos das empresas de consultoria:

- uma delas, está associada a crescente padronização e “comoditização” de sistemas e ferramentas de computadores e internet. São soluções que podem ser replicadas a muitos clientes com poucas modificações introduzidas e;
- outra tendência relacionada ao ciclo simbiótico, colocado anteriormente, onde as firmas de consultoria auxiliam os gerentes a enfrentar os problemas com as mudanças, as novas tendências e os desafios, associados às várias dimensões dos negócios - interfaces com a economia, aspectos sociais, políticos, institucionais e outros.

Das duas tendências, já seria possível inferir sobre as possíveis formas de atuação das empresas de consultoria. Reforçando que uma tendência está relacionada a soluções padronizadas – quase processuais. A outra, está relacionada a soluções completamente novas – feitas por encomenda. A implicação deste entendimento é direta no tipo de projeto que a empresas executa e na forma de orçá-lo, porém, este assunto será discutido melhor nos parágrafos seguintes.

Não há evidências, que o ciclo simbiótico entre cliente e consultoria será mantido, mesmo porque, da forma como foi sugerido poderia provocar no mínimo um desgaste de relacionamento, afetando consideravelmente a demanda por novos projetos. Czerniawska (1999) diagnostica o contrário: o ciclo irá perdurar; porém, a autora enfatiza que os clientes serão muito mais exigentes e darão muito menos tempo para as consultorias solucionarem os problemas. Considerando que as consultorias atuam executando projetos, os ciclos dos novos projetos poderão ser encurtados, impactando diretamente os orçamentos dos projetos.

Já é fato que as consultorias estão participando muito mais de concorrências e licitações, ou seja, estão orçando mais e vencendo cada vez menos<sup>7</sup>. A demanda por novos projetos foi afetada e, embora realmente não seja possível afirmar que isto ocorreu pelo desgaste da relação entre cliente e consultoria, é perfeitamente possível afirmar que a concorrência aumentou de forma acentuada. Há muita inteligência competitiva envolvida neste mercado e tão importante quanto entender o relacionamento cliente-consultoria e como funciona a demanda por projetos, é importante, para as empresas de consultoria nacionais, perceberem que o mercado mundial utiliza uma forma altamente estruturada de estudar e monitorar as informações sobre as empresas de consultoria e influenciar as demandas.

### **1.3 - O mercado**

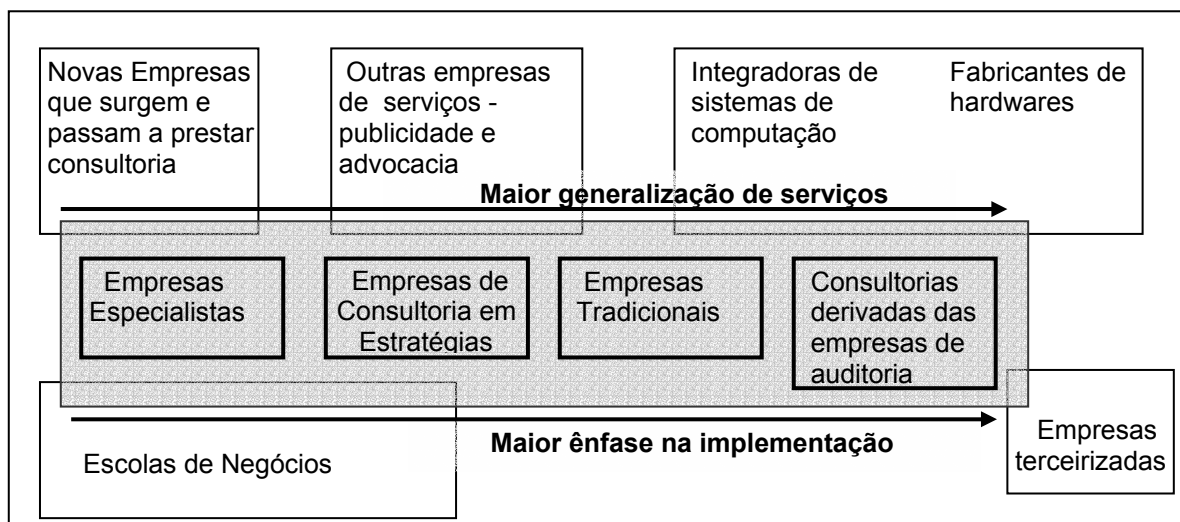
Não existe uma única forma de compor o mercado mundial de empresas de consultoria. É um mercado complexo e pode ser percebido de diferentes formas por diferentes autores. No entanto, os especialistas que descrevem o setor utilizam algumas palavras-chaves, que ajudam a identificar as principais empresas de consultoria. Pode-se assim, relacionar os nomes das principais empresas de consultoria do mercado com as palavras-chaves mais utilizadas, por exemplo, consultoria de estratégia, consultorias tradicionais e consultorias relacionadas às empresas de auditoria.

Barcus e Wilkinson (1986) descrevem a composição do mercado mundial de consultoria de organização da seguinte forma:

- consultorias independentes – são grandes, médias ou pequenas empresas e fornecem uma ampla faixa de serviços;

- consultorias originadas das empresas de auditoria – são descritas como as empresas que executam uma significativa quantidade do trabalho de consultoria;
- praticantes individuais – são os consultores não afiliados a empresas de consultoria. É um grupo heterogêneo e muitos deles são descritos como professores universitários;
- organizações orientadas à pesquisa – alguns poucos institutos e outras organizações que atuam efetuando pesquisas de determinados nichos do mercado e;
- grupos internos de consultores – são os consultores não afiliados a um dos grupos anteriores. Trabalham internamente nas empresas.

Czerniawska (1999) concebe o mercado de consultoria partindo de um núcleo central de empresas, que polarizam o mercado e outras empresas de consultoria, que são os grupos tangenciais, representados na figura 4. A dinâmica atual do mercado, a introdução de novas tecnologias e a convergência de produtos e serviços, faz que novas empresas de consultoria, fora do mercado central, surjam rapidamente. A aquisição e fusão entre empresas também modificam a composição deste mercado.



**Figura 4 – Segmentação do mercado de consultoria - adaptado de Czerniawska (1999)**

Publicações especializadas<sup>8</sup> no setor de consultoria utilizam nomenclatura semelhante à que foi apresentada por Czerniawska. Tais publicações divulgam mensalmente todo tipo de informação sobre o mercado global de consultoria. O mercado é segmentado em quatro domínios: consultorias de operação e gerenciamento, consultorias de Estratégia, consultorias de TI e consultorias de RH.

É comum apresentar as empresas com tendo uma parcela significativa dos serviços em determinado setor – a especialização da empresa –, e parcelas bem menores em outros setores. Pela associação, do nome das empresas de consultoria de renome mundial, com os segmentos a que foram relacionadas, podemos inferir sobre sua principal área de atuação e sua especialidade. É possível perceber a segmentação, pela leitura das publicações, por exemplo, empresas de consultoria de estratégia e as empresas derivadas das grandes firmas de auditoria são facilmente identificadas. Hansen, Nohria e Tierney (1999), descrevem as empresas Accenture e Cap Gemini Ernst & Young como consultorias que atuam mais com os serviços padronizados – soluções que podem ser

replicadas e empresas como McKinsey, a Bain e o grupo BCG, que oferecem serviços menos padronizados e mais criativos – soluções por encomenda.

A origem e o principal mercado destas empresas se encontra nos EE.UU., apresentando contudo, condutas especiais no mercado brasileiro, decorrente dos fatores concorrenciais específicos existentes, o que acarreta a necessidade de investigações a respeito das empresas nele estabelecidas, suas especializações, os serviços que oferecem e, conseqüentemente, o tipo de projeto que desenvolvem para os clientes. Para entender o que ocorre com o mercado de consultoria nacional é apresentado um breve histórico, visando esclarecer a forma de atuação e, tipos de projetos que geram e administram.

#### **1. 4 - Breve história da consultoria no Brasil.**

São raros os estudos citando os nomes das organizações de consultoria nacionais, suas formas de atuarem, suas especializações e seus projetos. A respeito do mercado de consultoria nacional, Donadone (2001, p.106) narra que: “os competidores brasileiros aparecem diluídos em um universo de ‘milhares de pequenas consultorias’” e destacada as parcerias que as empresas nacionais estabeleceram com outras empresas para execução de grandes projetos na área pública e nos processos de privatizações, que ocorreram no Brasil.

As fundações universitárias, principalmente àquelas vinculadas às escolas de administração, também são citadas nos raros estudos nacionais. A Lei de Licitações, nº 8666/93, que regulamenta as relações do Estado com o setor privado, no que diz respeito às contratações e licitações para o fornecimento de serviços no setor público, garante às fundações uma maior vantagem competitiva no fornecimento de seus serviços. Para Donadone (2001), nos projetos, que as consultorias universitárias desenvolvem, é comum a coordenação das atividades por alguns professores com a presença de alunos de pós-graduação.

A área pública nacional, demanda muito serviço de empresas de consultoria. São “projetos” em diversas áreas, normalmente associados à introdução, modificação ou implantação de melhorias nos sistemas de gestão. Os serviços surgem segundo o modelo apresentado por Czerniawska (1999), porém com uma dinâmica totalmente diferente – o setor privado é muito mais dinâmico e os limites da lei influenciam muito nas formas de contratação de serviços, impactando a frequência de contratação. De qualquer forma, quase não há divulgação de informações sobre os projetos do setor público nacional, principalmente informações associadas ao planejamento, custeio e gerenciamento de projetos. No que se refere a técnicas, práticas e métodos de gerenciamento de projetos, as áreas de engenharia e tecnologia da informação são mais organizadas e divulgam mais trabalhos a respeito do tema, tanto no setor privado, quanto no público.

Outro fator, que influencia a não divulgação de pesquisas a respeito do tema, relaciona-se ao “conhecimento” e a gestão deste. Os projetos das empresas de consultoria dependem do serviço demandado, mas dependem fundamentalmente das competências e do conhecimento da consultoria. A gestão do conhecimento é estratégica, tem influência direta nos projetos que as consultorias executam e ainda que de forma breve, é essencial entender a gestão de conhecimento destas empresas e fazer associações com os projetos que executam.

##### **1.4.1 A gestão do conhecimento.**

A maioria das empresas dedicou e dedica parte de seu tempo desenvolvendo sistemas de gestão de conhecimento, dos mais sofisticados aos

mais simples. Principalmente as empresas de consultoria, que foram uma das que mais consumiram recursos em sistemas de gestão do conhecimento, acumulando muita experiência neste assunto, conforme Ofek e Sarvary (2001), Czerniawska (1999) e Hansen, Nohria e Tierney (1999). Como se trata de um assunto recente, não há uma forma uniforme para discuti-lo, que seja válida para todas as empresas de consultoria, porém, os aspectos mais relevantes devem ser destacados.

Quando confrontado os estudos sobre sistemas de gestão de conhecimento de Sarvary (1999) e Hansen, Nohria e Tierney (1999), embora com a utilização de nomenclaturas diferentes, são verificadas muitas similaridades. Utilizando-se a nomenclatura que Hansen, Nohria e Tierney (1999) adotaram em seu estudo, verifica-se que as empresas de consultoria podem adotar, em maior ou menor intensidade, duas estratégias para abordar a gestão de conhecimento: a estratégia de codificação e a estratégia de personalização.

A primeira – estratégia de codificação –, é descrita como aquela centrada na tecnologia e na rede de computadores. O conhecimento é codificado e armazenado em bancos de dados, para ser utilizado por qualquer pessoa da empresa, priorizando-se muito mais a tecnologia da informação. Um sistema conectado a organização central sintetiza e distribui o conhecimento de todos os colaboradores. Pode ser identificado como um sistema utilizado pelas consultorias de TI. Por exemplo, Davenport e Hansen (2002) relatam que na Andersen - hoje Accenturi -, o conhecimento codificado de serviços realizados no passado, com questões e problemas similares nos projetos novos, alavancaram novos contratos da empresa.

A segunda – estratégia de personalização –, é descrita como centrada na pessoa e no desenvolvimento pessoal de soluções. É dada maior ênfase as pessoas que a tecnologia da informação. Os conhecimentos específicos de um especialista serão transferidos no relacionamento com outros consultores. A tecnologia e a rede de computadores é priorizada para a comunicação e não para o armazenamento de dados. É um sistema utilizado pelas consultorias de estratégia e a literatura cita o caso da McKinsey, onde os problemas a serem resolvidos são únicos e com soluções dificilmente já codificadas em um formato padrão.

Muito provavelmente os dois tipos de gestão da informação: a codificada e a personalizada; são utilizados pelas empresas de consultoria. Hansen, Nohria e Tierney (1999) afirmam que para haver uma utilização efetiva do conhecimento, as empresas especializam-se em uma abordagem e utilizam a outra com o papel de dar suporte à principal. As duas abordagens não são utilizadas com a mesma intensidade. A real importância dos sistemas de gestão do conhecimento neste estudo é poder auxiliar na identificação do tipo de projeto que a empresa de consultoria atua. No mínimo podem ser identificados dois tipos:

- o primeiro tipo de projeto utiliza muito conhecimento explícito, que é rotineiro, funcional, fácil de ser capturado e codificado a ponto de ser replicado, como descrito por Griggs, Wild e Li (2002). É o tipo de projeto com atividades quase processuais, com muito conhecimento acumulado que permite uma avaliação de atividades, tempos e custos com muita precisão – quase métrico. As empresas de consultoria de TI estão mais relacionadas com esse tipo de projeto;
- o segundo tipo de projetos utiliza muito conhecimento tácito, descrito por Griggs, Wild e Li (2002) como um conhecimento profundo, experimental, que freqüentemente torna-se difícil de replicá-lo ou imitá-lo. É o tipo de projeto que quase todas as atividades são feitas sob medida e, portanto, são novas atividades com diferentes avaliações de prazos e custos a cada

projeto executado, não guardando muita semelhança com projetos anteriores - são soluções altamente customizadas. As empresas de consultoria em estratégia são as mais citadas nesse caso.

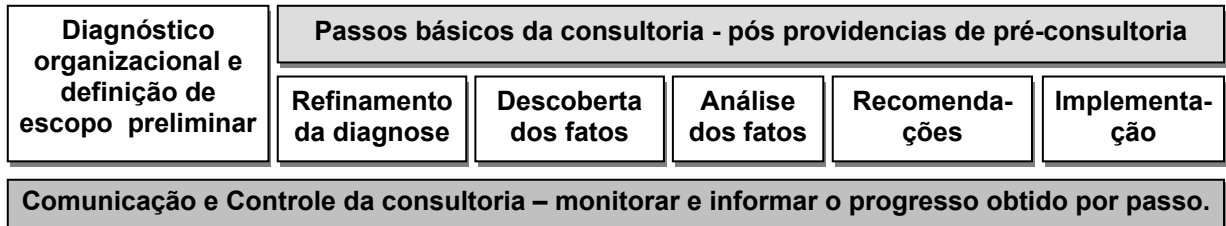
As empresas de consultoria de organização trabalham com dois tipos de projetos, normalmente priorizando e especializando-se em um. Especificamente, o segundo tipo de projeto utiliza muito mais o conhecimento tácito, com “soluções por encomenda”. Maister (1997) considera que neste tipo de projeto as taxas cobradas pelos consultores são altas e as tarefas não são tao claras. Os orçamentos destes projetos podem estar carregados com um alto grau de subjetividade, o que pode significar um orçamento superestimado, mas também pode ocorrer o oposto – um orçamento subestimado. Mesmo o tipo de projeto, que utiliza mais o conhecimento explícito, é carregado com moderado grau de incerteza. Sarvary (1999) manifesta dúvidas sobre os valores que as empresas de consultoria acumularam em seus sistemas de gestão de conhecimento e utilizam para o custeio de projetos – ainda é tudo muito recente. Fica clara a existência de muita incerteza nas atividades e consequentemente nos orçamentos.

A incerteza é inerente ao tipo de projeto, porém, ocorrem níveis de incerteza, que são de difícil avaliação. As empresas de consultoria normalmente utilizam metodologias próprias, associam o fator risco, sendo que o orçamento de seus projetos deveria decorrer do planejamento e estruturação das atividades; não o contrário. Enfatizando: o orçamento deve ser uma decorrência do planejamento. Meredith e Mantel (2000), alertam para gerar-se o orçamento de um projeto somente após uma detalhada construção e análise da Estrutura Analítica dos Trabalhos - WBS<sup>9</sup>. O grande problema é que os projetos de consultoria podem ser concebidos de diferentes formas pelos seus executores e, se o orçamento não foi feito por quem vai gerenciar o projeto, podem ocorrer problemas de todas as ordens. O fato de compreender melhor a estruturação e a tipologia dos projetos pode ser de grande auxílio na especificação de fases e atividades, gerando orçamentos mais adequados, tanto para as empresas quanto para os clientes.

### **1.5 Projetos: o produto fundamental na Consultoria de Organização.**

“A função daqueles que trabalham com o conhecimento está fortemente associada ao intangível e o caráter de seus projetos é fundamentalmente diferente dos projetos de construção civil”. Com esta afirmativa, Frame (1995, p.16), procura mostrar a diferença entre o que ele chama de projetos “clássicos e bem estruturados” e “projetos que não têm uma estruturação cristalina”. Dinsmore (1993, p.43), associa tipo de projeto com a tangibilidade do produto que será gerado, podendo variar entre os extremos de “projeto físico ou técnico” e “projeto não-físico ou puramente comportamental”. Meredith e Mantel (2000) simplificam em somente dois tipos: projetos que são bem entendidos pela equipe – citando os projetos de construção, e; os projetos que não são bem entendidos pela equipe – no início do projeto já ocorrem muitas incertezas sobre o que especificamente precisa ser feito.

Conceber as atividades de uma forma padronizada é da natureza dos projetos de consultoria, principalmente pela multiplicidade de serviços que as empresas prestam. Normalmente são projetos de baixa estruturação. Para Kubr (1980, 105) “embora haja uma vasta gama de situações de consultoria, tende a existir uma seqüência essencial e comum de passos”. Esta seqüência, representada na figura 5, fornece uma proposta para planejamento dos trabalhos e consequentemente no custeio dos projetos.



**Figura 5: Estrutura de um trabalho de consultoria**  
Adaptado de Kubr (1985) e Barcus e Wilkinson (1986)

Kubr e Barcus e Wilkinson (1986) concebem de forma semelhante à estruturação dos trabalhos de consultoria, sendo que Kubr (1980) os descreve em detalhes, porém, a descrição foi omitida deste trabalho, pela extensão que o assunto tomaria. A estes projetos, Barcus e Wilkinson (1986), chamam de “processo problema-solução”, que talvez fosse melhor definido como projeto “problema-solução”. São os projetos que utilizam mais o conhecimento tácito e as soluções por encomenda, com as atividades menos claras que os projetos que utilizam mais o conhecimento explícito. É o tipo de trabalho mais comum às consultorias de estratégia.

A outra possibilidade não está diretamente associada às soluções por encomendadas. Na visão de Czerniawska (1999, p.23), as empresas já aceitam que é “provavelmente mais rápido, barato e eventualmente mais efetivo adaptar os processos internos das empresas aos *pacotes* [grifo nosso]”, referindo-se aos “pacotes” de sistemas integrados e ao conhecimento explícito.

Obtém-se dessa forma, os projetos do tipo “pacote-solução”. São os projetos que o problema é familiar, exigindo um determinado grau de customização dos pacotes, porém os passos são mais conhecidos e programáveis. Maister (1997) entende que, nesse caso, os resultados por fase são mais identificáveis. Este tipo de trabalho é menos comum às empresas de consultoria de estratégia.

As duas possibilidades de projetos identificadas podem assumir outras formas intermediárias ou combinações das duas. São os projetos “problema-solução” e projetos “pacote-solução”.

As atividades, que serão executadas no desenvolvimento dos dois tipos de projetos, podem ser detalhadas de formas muito interpretativas. Para Kerzner (2002), as metodologias de expressão mundial utilizam o nível 3 da WBS, porém, isso não é considerado uma regra rígida, sendo somente uma diretriz pois, padronizar os ciclos de projetos e as atividades pode ser uma tarefa difícil. Um exemplo de estruturação das atividades do projeto é representado na figura 6. As atividades de segundo e terceiro níveis podem desmembrar-se em um conjunto muito amplo de outras atividades, variando com a metodologia adotada, com o tipo de serviço e principalmente, com o executor da tarefa.

Deve-se evitar a criação de atividades que não almejem a conclusão de um resultado ou execução de um subproduto. Todas as atividades devem direcionar-se a um subproduto ou produto do projeto. Desenvolver a WBS no início dos trabalhos é essencial, principalmente para os projetos “problema-solução”. O PMI (2001) faz esta recomendação, mesmo baseando-se em informações limitadas do escopo. Também alerta quanto à necessidade de uma etapa de refinamento do escopo, sendo que esta recomendação também feita por Kubr (1985) e Barcus e Wilkinson (1986). Especificamente aos projetos de consultoria, os autores chamam este passo de “refinamento da diagnose”. É considerado um passo metodológico e não uma falha de planejamento - o passo é detalhado na figura 5 anterior.

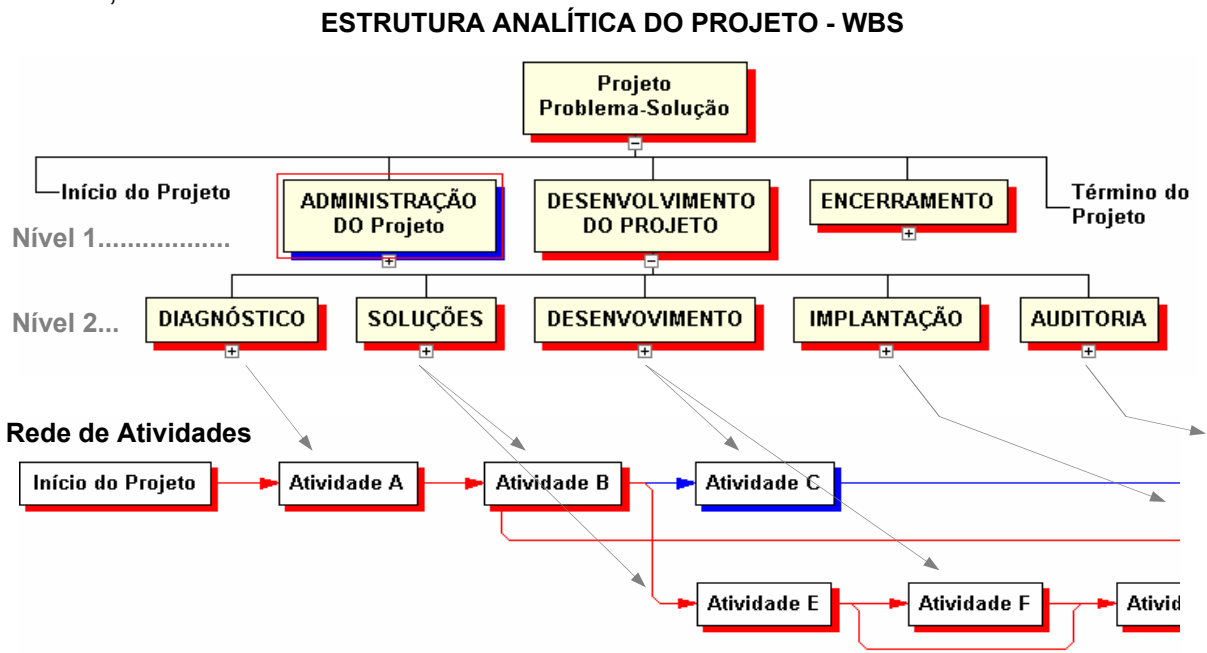


Figura 6: WBS hipotética de projeto “problema-solução” e rede de atividades

Com os projetos de baixa estruturação deve-se buscar tornar os subprodutos e os produtos visíveis, de forma que a equipe de projeto perceba suas tarefas no âmbito do projeto e o cliente consiga ver o seu produto sendo “construído”.

**1.5.1 – Gerenciamento de Atividades e Custos no Projeto.**

O projeto se consolida com a elaboração do orçamento, abrangendo diversas naturezas de custos decorrentes de atividades críticas e do seu agendamento, ou seja: determinação de prazos e alocação dos serviços qualificados (profissionais). Para os trabalhos de consultoria, Maister (1997), destaca que a função de determinar o tempo das atividades e o recurso que irá executá-la é uma tarefa de quem está realmente gerenciando a prática. Um exemplo de atribuição do tempo para as atividades e a alocação de recursos está representado na figura 7, abaixo.

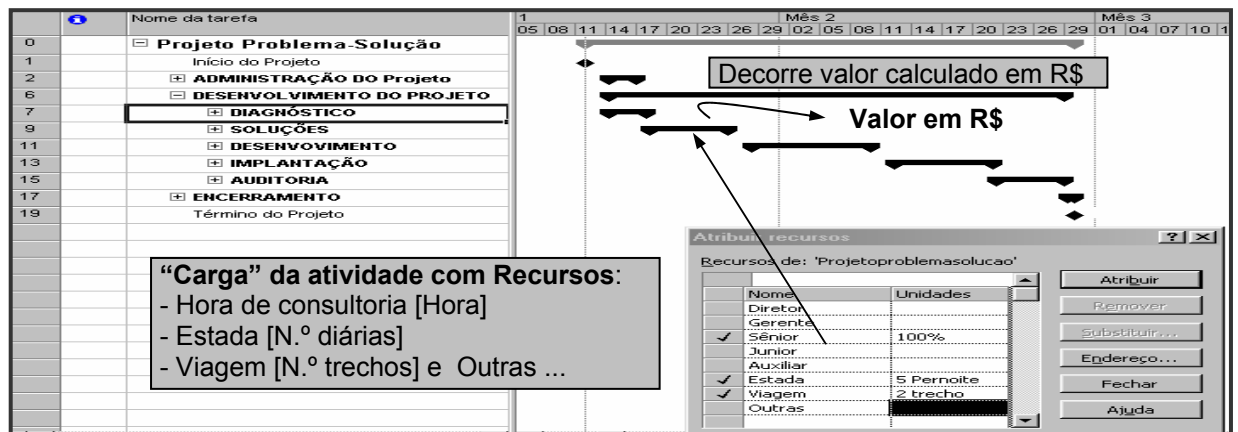


Figura 7: Atividades e alocação de tempo e recursos hipotética

Evidencia-se desta forma, como os sistemas de gestão de conhecimento, passam a integrar a elaboração do orçamento do projeto, e nesse processo o conhecimento codificado de projetos passados constitui fonte relevante de informação. Pela maior estruturação das atividades, os projetos do tipo “pacote-

solução” podem receber um auxílio adequado. Nos projetos do tipo “solução-problema” esse tipo de auxílio pode não ser de grande validade, pois principalmente, no momento de refinar a diagnose do projeto, pode ocorrer que algumas atividades planejadas e orçadas sejam alteradas - difícil, mas não impossível para o tipo de projeto. O impacto nos custos é direto e segundo Maister (1997) é pela alocação de determinados níveis e determinados perfis de consultores nas atividades, que a empresa tem uma real possibilidade de influenciar nos custos do trabalho que será executado e também na sua qualidade.

### **1.5.2 Consultor: o recurso humano**

A questão do perfil de consultor que as empresas de consultoria contratam é atrelada ao tipo de projeto que executam. Para Maister (1997) o tipo de consultor que uma consultoria contrata é definido pelo tipo de trabalho que ele fará, sendo três, os tipos de trabalho executados nos projetos de consultoria: (i) “cabelos brancos” - alta especialização e remuneração dos profissionais; (ii) “cérebros” – é necessária a criatividade, a inovação e o pioneirismo do profissional, e; (iii) “procedimental” - alta efetividade e disponibilidade no mercado.

Maister (1997) adota nível sênior, nível médio e nível júnior, para identificar os três perfis. Kubr (1980) também sugere três níveis para as empresas profissionais: consultor junior, gerente e vice-presidente. Deve haver uma mescla de perfis nas empresas de consultoria, porém, as empresas que executam maior número de projetos do tipo “problema-solução”, muito provavelmente, terão maior número de profissionais “cérebros” e “cabelos brancos”. Os projetos pacote-solução, que necessitam de ações já determinadas, utilizam bem menos os dois primeiros tipos de consultores.

Para Frame (1995, p.184) nos projeto da era da informação “os custos dos colaboradores do projeto são o componente mais importante do orçamento” e relaciona:

- custos diretos – provém das taxas horárias pelas horas estimadas dos colaboradores, que serão consumidas nas tarefas. Normalmente é a maior parcela dos custos de um projeto;
- despesas com administração – tipicamente são as despesas que ocorrem na manutenção do ambiente do projeto – espaço físico, suprimentos, escritório, entre outras;
- benefícios concedidos aos colaboradores – são benefícios derivados dos salários dos colaboradores – seguros de saúde são o melhor exemplo;
- custos auxiliares – são as despesas que ocorrem sem nenhuma regularização ou vinculação direta com o projeto. Viagens e despesas associadas, aquisições de equipamentos e materiais e produção de relatórios são exemplos típicos.

Graham (1986) trata exclusivamente do “negócio” empresas de consultoria e relaciona os seguintes tipos de custos, despesas e taxas:

- o custo do pessoal próprio e de consultores externos necessários;
- os contratos com terceiros e;
- outros elementos que dependem da natureza do contrato de consultoria, podendo ser despesas com viagens, hospedagens, refeições, telefone, cópias, impressões, pessoal de suporte, utilização de computadores e aluguel de equipamentos.

Nas despesas com horas dos colaboradores diretos das firmas de consultoria são aplicadas as “taxas administrativas” e as demais são carregadas nos projetos como valores considerados “cheios” – sem incidência de taxas administrativas.

Para referenciar a distribuição dos custos nos projetos destas empresas, existem poucas referências sobre a ordem de grandeza dos parâmetros. Um estudo<sup>10</sup> de “benchmarking” de empresas de consultoria de organização, divulgou os seguintes custos operacionais: 3% com TI; 4% suprimentos; 5% de outros; 5% de instalações ou espaço físico; 11 % com vendas e marketing e; 72% de capital humano. O valor relativo deste trabalho altamente especializado é maior parcela dos custos das empresas.

É sensato que as empresas tenham também um sistema de classificação pra o portfólio, facilitando aspectos do gerenciamento da carteira de projetos. Thomsett (1990) classifica os projetos de acordo com o escopo e a complexidade do trabalho: o número de recursos utilizados, o tamanho da equipe de projetos, a duração do projeto e a familiaridade com o objeto do projeto.

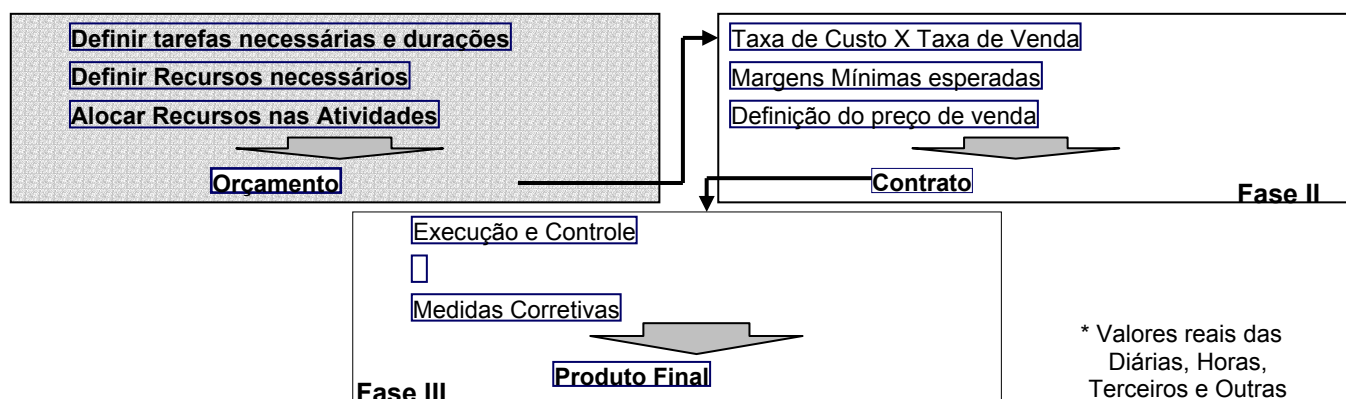
No sentido de consolidar conclusiva e sinteticamente a análise anterior, na tabela 1, abaixo, são resumidas as relações estabelecidas entre a gestão do conhecimento e o produto principal (Projeto) da Consultoria de Organizações, conforme os diferentes especialistas referenciados na bibliografia.

**Tabela 1**  
**PROJETOS DE EMPRESAS DE CONSULTORIA - CARACTERÍSTICAS**

Característica analisada	Tipo de projeto	
	Pacote-Solução	Problema-Solução
Conhecimento que mais utiliza...	Explícito - codificado	Tácito -personalizado
Estruturação das Atividades.....	Baixa a média	Muito baixa
Nível de Incerteza no orçamento....	Baixo a médio	Alto
Recurso mais utilizado no projeto..	Junior e Sênior	Cabelos brancos e Cérebros*
Visibilidade do Produto final.....	Alta	Baixa
Possíveis Clientes	Privado   Público	Privado   Público
Nível de incerteza do orçamento	Baixo a médio	Alto
Outros recursos que utiliza	Viagens, diárias, estadas, despesas de cel, softwares, outras despesas.	Viagens, diárias, estadas, despesas de cel, softwares, outras despesas.
Especialização da empresa	Consultoria de TI	Estratégia / soluções únicas

**Nota:** os dados são interpretados da bibliografia de referência.

São três fases necessárias ao custeio do projeto. As etapas de definição das atividades e o agendamento são antecessoras do Orçamento e Controle dos serviços, conforme apresentadas na Figura 9. O custo real é comparado ao orçado.



**Figura 9: Fases para custeio de um projeto – revisão da teoria**

O custeio, o refinamento do preço de venda e o custo final do projeto podem ser percebidos pelas três fases utilizadas, a saber:

- a Fase I enfoca o orçamento do serviço, assumindo que todas as informações do sistema de gestão de conhecimento são “insumos” para o planejamento de atividades. Ao final da Fase I obtemos o orçamento, que ainda não é o preço de venda. São destacados os passo de estruturação das tarefas do projeto para a produção do orçamento;
- a Fase II enfoca o contrato. Posto de outra forma: o preço de venda. Os valores da Fase I são a base de comparação com os valores reais. O contrato deve ser formalizado após a etapa de refinamento e o orçamento da Fase I deve ser validado ou alterado;
- na Fase III, com o orçamento validado, inicia-se o monitoramento e controle dos diversos itens e principalmente dos custos.

Neste trabalho, foram considerados os custos reais dos projetos e enfocados especificamente os valores relativos a Fase I, ou seja, as atividades que provocaram os custos reais dos projetos.

### 3. O CASO DA EMPRESA DE CONSULTORIA DE ORGANIZAÇÃO.

A empresa, cujos projetos foram o objeto de análise, trabalha orientada por projetos e atua fornecendo variados serviços de consultoria em todo campo da administração, desenvolvendo soluções técnicas e especializadas para entidades públicas ou privadas. A estrutura organizacional segue um modelo matricial com equipes multidisciplinares.

Foi estudado o portfólio com 21 projetos de consultoria, que foram executados na área pública durante o período de 1999 a 2003. Todos podem ser classificados como projetos “problema-solução”. Neste caso, as tarefas foram estruturadas a partir da leitura e interpretação do edital. Sem exceção, todos os projetos passaram pela fase de refinamento de escopo. Foram eliminados da carteira 4 projetos que apresentavam dados conflitantes e foram destacados e avaliados os principais custos reais diretos destes projetos – a natureza e valores. Os dados foram tabelados - tabela 4 -, seguindo-se o critério de pontuação dos projetos da empresa. Os critérios para classificação estão reproduzidos nas tabelas 2 e 3, abaixo, sendo que a avaliação final considera os projetos: pequenos de 4 – 8 pontos, médios de 9 – 13 pontos e; grandes a partir de 14 pontos. Os pesos, ou notas são arbitrados aos projetos, pelos gerentes de projetos, utilizando-se uma “escala de Likert: variando de 1, 3 ou 5”.

**Tabela 2**

<b>Pesos para avaliação dos projetos (F5)</b>			
<b>PROJETO</b>	<b>INTERNO</b>	<b>EXTERNO</b>	
		<b>Instituição privada</b>	<b>Instituição pública</b>
Projeto Pequeno = 1	baixa repercussão	baixa repercussão	baixa repercussão
Projeto Médio = 3	média repercussão	média repercussão	média repercussão
Projeto Grande = 5	alta repercussão	alta repercussão	alta repercussão

Tabela 3				
Pesos para avaliação dos projetos (F1); (F2); (F3) e (F4)				
Tamanho do Projeto	RECURSOS	DURAÇÃO	RISCO	CUSTO
Projeto Pequeno = 1	< 4	< 3 meses	Sem impacto	< R\$ 150 mil
Projeto Médio = 3	< 8	< 6 meses	Impacto interno	< R\$ 500 mil
Projeto Grande = 5	> 8	> 6 meses	Impacto externo	> R\$ 500 mil

A empresa utiliza o método de custeio total e aloca as despesas gerais<sup>11</sup>, custos gerais orçados anualmente, distribuídos pelo número de horas de trabalho dos consultores, planejadas nos projetos. A taxa horária das despesas gerais é adicionada às taxas das horas diretas trabalhadas, para produzir o custo de uma hora de trabalho de consultor. O custo total do trabalho por projeto portanto, é o número de horas diretas multiplicadas pelo custo calculado da hora, que inclui o custo direto das despesas. Utilizamos o esquema proposto por Mansuy (2000), para representar a alocação das despesas gerais aos projetos.

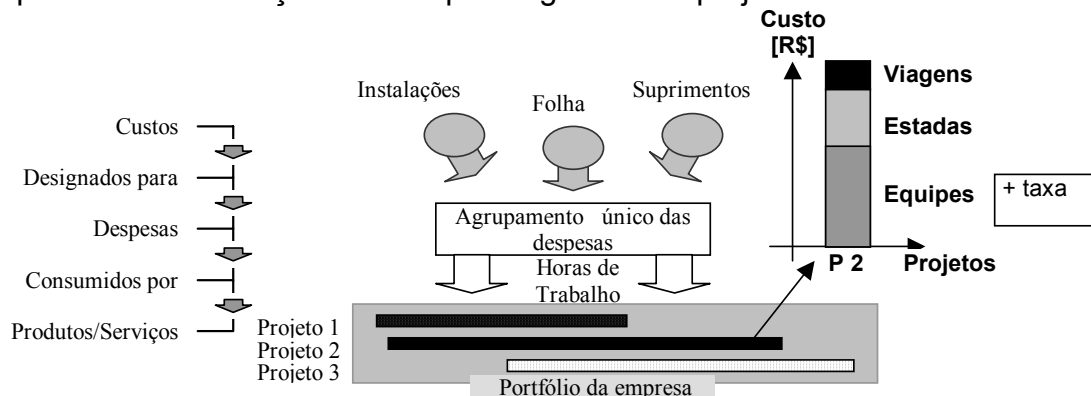


Figura 10: Método tradicional para alocar despesas gerais – Mansuy (2000) (2000)

### Conclusões.

Os tipos de custos que a empresa relaciona para aplicação direta nos projetos estão localizados em dois grupos:

a) custos da equipe de consultores:

- consultores permanentes - do quadro de consultores fixos,
- consultores eventuais - por suas especializações, trabalham vinculados à empresa em grande número de projetos, porém não fazem parte do quadro fixo. O controle é feito pelas horas que aplicam nos projetos;
- subcontratados – também são especialistas porém o controle é feito por produtos e não por horas aplicadas no projeto.

b) despesas diversas:

- viagens – controle por trecho percorrido;
- estadas – são as despesas com hospedagem e diárias;
- outras – despesas com softwares, hardwares, equipamentos alugados e alugueis de recintos.

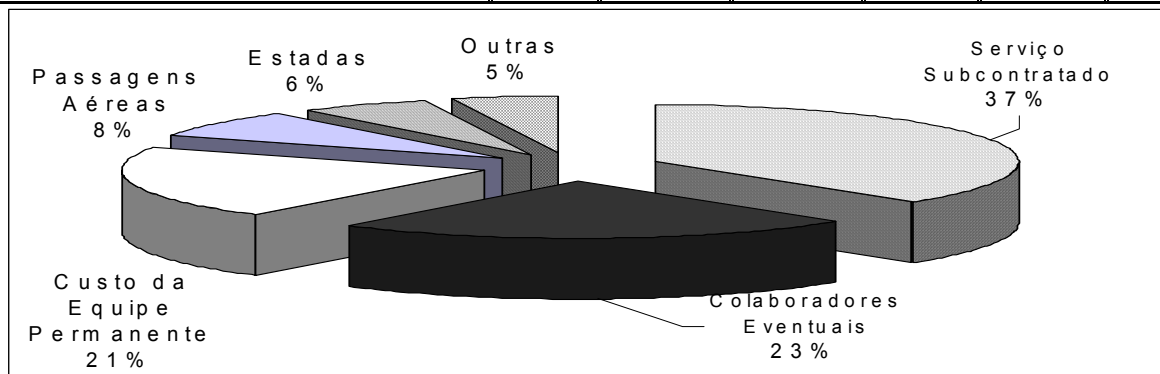
Pelo critério de classificação dos projetos, que a empresa adota, foram relacionadas somente duas categorias: os projetos considerados médios e os projetos grandes. As figuras 11 e 12, reproduzem esta informação. Os custos dos projetos são eminentemente relacionados às equipes de projetos, quer seja às horas ou produtos que são desenvolvidos no âmbito do projeto. Não buscamos por avaliações estatísticas que pudessem ser generalizadas, mas pelas ordens de grandezas destes projetos. Por exemplo, as despesas com pessoal direto montam aproximadamente 20%. Isto traz implicações nas taxas de alocações das despesas

gerais, que necessitam ser cobertas ao final de um ano. Os outros dois custos: de eventuais e subcontratados -, também esta relacionadas ao trabalho consultivo, ou seja intelectual. Montam 61% e 66% e devem ser considerados desta forma no momento de cálculo das taxas de despesas gerais.

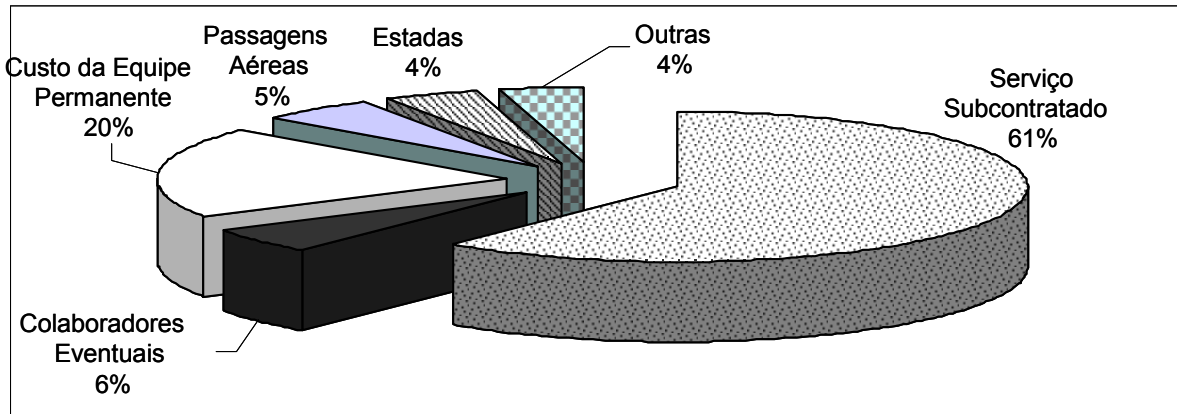
As despesas de viagens são 19% e 13% nos projetos grandes e médios, respectivamente. Podem ser consideradas altas em valores relativos e no caso da utilização de estimativas de “cima para baixo”, ou paramétricas, podem ser utilizadas como referência . Estamos aprofundando os estudos para obter estimativas de trabalho e de custos, por fase de projeto, proporção de custos entre os níveis hierárquicos e aplicação de sistema de custeio ABC nos projetos. Este sistema deve ser avaliado, porém, as despesas gerais da empresa, podem ser mais bem administradas pelos projetos que vencer.

### Distribuição dos custos nos projetos.

Projetos analisados 1/12/2000 a 13/12/2003	F1	F2	F3	F4	F5	Classificação		Serviços Subcontratados	Colaboradores Eventuais	Custo da Equipe Permanente	Passagens Aéreas	Estadas	Outras
Projeto 1	12	5	5	4	4	18	G	9%	24%	32%	12%	14%	9%
Projeto 2	11	5	5	1	4	15	G	66%	0%	12%	12%	6%	4%
Projeto 3	6	3	5	5	5	18	G	83%	13%	3%	0%	0%	0%
Projeto 5	10	4	5	5	5	19	G	26%	66%	7%	0%	0%	1%
Projeto 6	5	3	5	2	4	14	G	9%	13%	50%	0%	28%	0%
Projeto 7	8	4	5	4	5	18	G	5%	30%	34%	14%	7%	11%
Projeto 8	8	4	5	4	5	18	G	2%	27%	43%	11%	4%	12%
Projeto 9	6	3	5	3	4	15	G	74%	12%	3%	2%	0%	9%
Projeto 10	6	3	5	2	4	14	G	78%	5%	1%	8%	1%	7%
Projeto 11	3	2	4	4	5	15	G	14%	18%	41%	12%	5%	10%
Projeto 12	12	5	5	5	5	20	G	33%	7%	29%	18%	8%	4%
Projeto 13	9	4	5	2	4	15	G	0%	46%	22%	15%	13%	4%
Projeto 20	8	4	5	4	5	18	G	63%	17%	12%	4%	3%	1%
<b>Total Grande</b>							<b>G</b>	<b>37%</b>	<b>23%</b>	<b>21%</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>



Projetos analisados 1/12/2000 a 13/12/2003	F1	F2	F3	F4	F5	Classificação		Serviços Subcontratados	Colaboradores Eventuais	Custo da Equipe Permanente	Passagens Aéreas	Estadas	Outras
Projeto 4	4	2	2	1	4	9	M	13%	29%	31%	21%	2%	4%
Projeto 14	2	2	3	0	2	7	M	79%	0%	6%	14%	0%	1%
Projeto 15	2	2	5	1	2	10	M	74%	0%	18%	4%	1%	2%
Projeto 16	4	2	5	1	2	10	M	75%	24%	1%	0%	0%	0%
Projeto 17	2	2	5	0	2	9	M	0%	17%	81%	0%	0%	2%
Projeto 18	3	3	4	1	3	11	M	0%	6%	44%	19%	11%	21%
Projeto 19	3	3	3	1	3	10	M	0%	15%	61%	0%	2%	22%
Projeto 21	4	3	3	4	4	14	M	77%	1%	13%	4%	5%	0%
<b>Total Médio</b>								<b>61%</b>	<b>6%</b>	<b>20%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>



Como síntese conclusiva, nas análises procedidas e elementos tratados anteriormente, procurou-se evidenciar a relevância e complexidade da Gestão de Custos, na organização de serviços de consultoria de organizações

### BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA

- Appelbaum, S.H. Critical Success Factors in the Client-Consulting Relationship. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge. Mar.2004.v.2. p.184-191
- Boucinhas, J.F. Consultoria: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Interamericana, 1980. Prefácio da edição em Português: pg. ix – x.
- Barcus, S. W.; WILKINSON, J. W. Handbook of Management Consulting Services. New York: McGraw-Hill, 1986.
- Canback, S.THE LOGIC OF MANAGEMENT CONSULTING: Part One. *Journal of Management Consulting*. 1998. v.10. p. 3-11.
- Czerniawska, Fiona. MANAGEMENT CONSULTANCY IN THE 21ST CENTURY. London: MACMILLAN PRESS, 1999.
- Czerniawska, BARCUS, S. W.; WILKINSON, J. W. Handbook of Management Consulting Services. New York: McGraw-Hill, 1986.F. Client! Manage That Consultant! *C2M*; Sep/03, v. 14, n. 3, p.13-16.
- Davenport, T.H.; HANSEN, M.T. Knowledge Management at Andersen Consulting. *Harvard Business Scholl*, Setembro/2002.
- Dinsmore, P. C. The AMA Handbook of Project Management. NY: AMACOM, 1993.
- Dinsmore, P. C. Gerência de Programas e Projetos. São Paulo: Pini,1992.
- Donadone, J. C. "OS HUNOS JÁ CHEGARAM!": DINÂMICA ORGANIZACIONAL, DIFUSÃO DE CONCEITOS GERENCIAIS E A ATUAÇÃO DAS CONSULTORIAS. São Paulo: 2001. Tese (Doutorado), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2001.
- Donadone, J.C. O Mercado Internacional de Consultorias nas Últimas Décadas: Crescimento, Diversificação e Formas de Disputa. *Caderno de Pesquisas em Administração*: São Paulo, v. 10, n. 2, p.1-15, abril/junho 2003.
- Drucker, P. F. The Consultant of the Seventies. *McKinsey Quarterly*. Spring/70. v.6. p.24-36.
- Frame, J.D. The New Project Management. San Francisco: Jossey Bass, 1994.
- Frame, J.D. Managing Projects in Organizations. San Francisco: Jossey Bass, 1995.
- Graham, J. Capítulo 3 do Barcus, S. W.; WILKINSON, J. W. Handbook of Management Consulting Services. New York: McGraw-Hill, 1986.
- Griggs, K. A. ; Wild, R. H.; Li, E. Y. A WEB-BASED KNOWLEDGE MANAGEMENT ENVIRONMENT FOR CONSULTING AND RESEACH ORGANIZATIONS. *Journal of Computer Information System*, v. n. p. 110 –118, 2002.
- Gross, A; Poor, J.; Roberso, M.T. Management Consulting in Central Europe. *Consulting to Management - C2M*, v. 15, n.1, p.33-38, Mar/2004
- Hansen, M.T.; Nohria, N.; Tierney, T. What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, Mar/Apr99, v. 77. p. 106 -117
- Hong, S.W. Project management in globalizing economies. *Project Management Journal*, Dec97, v. 28, n. 4, p. 6-8.
- Hussey, B.A., Hussey, R. *Business Research: A practical Guide for undergraduate and postgraduate students*.5.ed. London: MacMillan Press, 1999.
- Kenny, JOHN. Effective Project Management for Strategic Innovation and Change in Organizational Context. *Project Management Journal*, Pennsylvania, Março/2003.
- Kerzner, H. Gestão de Projetos: As Melhores Práticas. P.A: Bookman, 2002.
- Kubr, M.. Coping with the future. *Journal of Management Consulting*. Dez/02. v. 13. p25-32.

- Kubr, M. Consultoria: um guia para a profissão. Traduzido por Joaquim S. de O. Corrêa e Maria R. D. F. Carvalhal. Rio de Janeiro: Ed Interamericana, 1980. Tradução de Management Consulting: A guide to the profession.
- Lapsley, I., Oldfield, R. Transforming the public sector: management consultants as agents of change. *European Accounting Review*, Edinburgh, v. 10, ed.3, p.523-544, Sep2001.
- Maister, D.H. MANAGING THE PROFESSIONAL SERVICE FIRM. NY: Free Press Paperbacks, 1997.
- Mansuy, J.E. Activity-Based Costing Can Improve Project Bidding. *Industrial Management*, p.6 - 9. Jan/Fev/2000.
- McKenna, C. The world's newest profession: management consulting in the Twentieth Century. *Enterprise and Society*. v.2:4. p.673-679. 2001.
- Martins, G.A. Métodos convencionais e não-convencionais e a pesquisa em administração. Caderno De Pesquisa em Administração, São Paulo, v.00, n.0, 2.sem/1994.
- Meredith, J.R.; Mantel, S.J. Project Management: A Managerial approach. New York: Wiley, 4.th. Ed.; 2000.
- Ofek, E.; Sarvary, M. Leveraging the Customer Base: Creating Competitive Advantage Through Knowledge Management. Harvard Business School. *Management Science*, v. 47, N. 11, November 2001, p.1441-1456.
- Project Management Institute. Practice Standard for Work Breakdown Structures., Newtown Square, Pennsylvania/ USA, 2001.
- Project Management Institute - PMI. A guide to Project Management Body of Knowledge . PMBOK guide. Newtown Square, PA.; 2000.
- Yin, R.K. Estudos de Caso: Planejamento e Métodos. 2.ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Simon, G.A.; Price, C.R.; Vieira, W.; Kitsopoulos, S.C.; Berry, J.; Weiss, A.; Pringle, E.G.; Harding, F.; Washburn, S.A.; Friesen, G. B.; Zabrosky, A. W.; Kampmeier, C. *Consulting to Management - C2M*. v. 13, n. 2, p. 30-43, Jun2002.
- Sarvary, M. Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. *California Management Review*; Winter99. v. 41. p.95 - 108.
- Scott, W.D. Capítulo extraído das páginas p. 53 - 59 do United Nations Industrial Development Organization. The development of management consultancy. NY: United Nations, 1973. Publicado por Scott, W.D. em 2001.
- Thomsett, M. C. Little Black Book of Project Management. NY: AMACOM,1990

<sup>1</sup> Consultant News de maio/2004 - um estudo sobre a tendência de crescimento do mercado global dos serviços de consultoria.

<sup>2</sup> O termo utilidade pública foi adotado para representar os projetos relacionados a serviços públicos como iluminação, saneamento básico, água e outros, quer seja para a manutenção ou para ampliações.

<sup>3</sup> Eficiente - o termo foi utilizado como indicador de medida de relação entre os recursos efetivamente utilizados, para obtenção de uma meta, frente aos padrões estabelecidos inicialmente.

<sup>4</sup> Hussey, B e Hussey, R (1999), utilizam o termo paradigma de pesquisa para se referir ao progresso da prática científica com base nas filosofias e pressuposições das pessoas a respeito do mundo e da natureza do conhecimento.

<sup>5</sup> O IBCO é afiliado ao "The International Council of Management Consulting Institutes" - ICMCI, que é uma organização reconhecida mundialmente e que congrega um grande número de empresas internacionais de consultoria de organização.

<sup>6</sup> Empresas orientadas por projetos realizam suas tarefas acima de tudo com projetos. Muitos projetos são iniciados, desenvolvidos e encerrados concorrentemente, o que garante o contínuo desenvolvimento da organização e sua sobrevivência. O gerenciamento por projetos significa que todas as atividades de um empreendimento são consideradas como projetos e desta forma, as ferramentas de planejamento e controle de projeto são aplicadas para gerenciar o progresso do trabalho. Definição extraída do International Project Management Association - IPMA. ICB - Competence Baseline version 2.0. Bremen: Eigenverlag, 1999.

<sup>7</sup> De acordo como o "Kennedy Information", dados publicado pelo "Consultant News" de agosto/2003, somente o mercado de empresas de consultoria estratégica de 2001 para 2003 aumentou o número de propostas em 20%, sendo que no mercado de consultoria de organização o aumento foi mais discreto de 40 % para 45 %. Também atestam que venceram menos propostas.

<sup>8</sup> Consultant News de abril/2004.

<sup>9</sup> Este termo será utilizado para tradução de Work Breakdown Structure - WBS, da forma como é utilizado no no Project Management Body of Knowledge - PMBOK.

<sup>10</sup> Consultant News de agosto /2003.

<sup>11</sup> Utilizamos o termo despesas gerais para a tradução de overhead.