

**O CONCEITO DE CONSULTORIA DE GESTÃO:
UMA ANÁLISE À LUZ DO CAMPO DE PESQUISA DA ESTRATÉGIA-COMO-PRÁTICA**

Renato Lopes da Costa
ISCTE – Universidade de Lisboa
ISLA – Santarém
renatojlc@gmail.com

Nelson Santos António
ISCTE – Universidade de Lisboa
nelson.antonio@iscte.pt

RESUMO

Numa retrospectiva histórica, embora a literatura existente apelide o setor de consultoria de gestão como um setor extraordinário e um fenómeno único no contexto empresarial, na verdade estas afirmações não vêm acompanhadas por um número de estudos académicos que realcem a importância do trabalho efetivo dos consultores de gestão. Para combater a falta de estudos nesta área emergente, este artigo visa construir uma definição de consultoria de gestão que seja amplamente aceite. Os resultados da análise empírica sob a forma de entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados a consultores de gestão e gestores de PME em Portugal, vêm desta forma redefinir o paradoxo do conceito de consultoria de gestão a partir da perspectiva de análise de consultores e clientes em Portugal, à luz de uma perspectiva ligada ao campo de pesquisa da Estratégia-como-prática, focalizando-o nos quatro paradigmas empresariais da consultoria de gestão e nas perspectivas macro e micro de análise que constituem o campo de pesquisa da Estratégia-como-Prática.

Palavras chave: Consultoria de Gestão, Estratégia, Estratégia-como-Prática

ABSTRACT

In a historical retrospective, although the existing literature describes the management consulting industry as a remarkable sector and a unique phenomenon in the business context, in fact these statements are not accompanied by a number of academic studies that highlight the importance of the effective work of management consultants. To combat the lack of studies in this emerging field this article aims to construct a definition of management consultancy that is widely accepted. The results of the empirical analysis in the form of semi-structured interviews and questionnaires with management consultants and SME managers in Portugal, are thereby redefining the paradox of the management consulting concept from the analysis perspective of consultants and customers in Portugal. This redefinition comes at the light of a perspective linked to the search field of strategy-as-practice, focusing on the four paradigms of business management consulting and on the macro and micro perspectives of analysis that constitute the search field of strategy-as-practice

Keywords: Management Consulting, Strategy, Strategy-as-Practice

1. INTRODUÇÃO

O mundo cada vez mais complexo em que vivemos, onde acontecimentos aparentemente díspares se inter-relacionam, desenvolvimentos tecnológicos esbatem as fronteiras entre os setores de atividade económica (António, 2006), escândalos de fraudes contabilísticas e fiscais e casos de insolvência empresarial se repetem cada vez mais, vieram pôr em causa muito daquilo que persistia em existir como algo inimputável e de sucesso garantido e exige um caminho de reflexão.

O resultado tem levado a que a indústria de consultoria tente lutar da melhor forma possível para manter os ganhos numa era caracterizada pela crescente diminuição da atividade económica, o que resulta cada vez mais na sobrelocação de consultores face aos trabalhos que se conseguem obter no mercado (Freire, 2008).

Segundo Fincham *et al.* (2008), esta situação deve-se a que as empresas começam a acreditar que os custos de consultoria são demasiado elevados comparativamente aos ganhos que geram, o que tem levado a que os clientes sejam cada vez mais hesitantes na contratação desse tipo de serviços, o que representa uma variação de 180 graus relativamente ao que se tinha vindo a verificar desde 1980 através de uma procura exacerbada por este tipo de serviços.

Nesta mesma linha de entendimento, Grob e Kieser (2006) mencionam que o setor de consultoria de gestão não pode aclamar a si mesmo uma estrutura de conhecimento, nem tão pouco pode ser comparado a setores clássicos como contabilidade, medicina ou direito (Perkin, 2002) em termos de produção de conhecimento.

Mas, ainda que existam algumas opiniões que relacionem consultoria de gestão a hesitações de contratação ou à sua incapacidade para produzir conhecimento, um facto que se constata é que grande parte da literatura académica é unânime ao associar o conhecimento como uma das importantes motivações para a procura destes serviços, reconhecida mesmo por Dawes *et al.* (1992), Alvesson (1993, 1995) e, Engwall e Kipping (2002) como a atividade do “conhecimento intensivo”.

Pode mesmo aferir-se, com base nestas interpretações, que a consultoria de gestão continua a ser parte integrante dos relacionamentos criados entre empresas e fontes institucionais financeiras, representando muitas vezes um pré-requisito de determinadas estratégias e estilos organizacionais. Ou seja, por muito que possa haver uma inversão em termos dos resultados financeiros que gera [o que não se constata na prática – ver Freire (2008)], a verdade é que segundo Fincham *et al.* (2008) continua a ser uma indústria vital para os especialistas e estudiosos da componente de gestão empresarial e para o fascinante conhecimento que se consegue obter.

Parafraseando Drucker (1979), o setor de consultoria de gestão não deve ser visto como uma arte, mas deve ser sempre algo a considerar em cenários de incerteza face aos desafios que se colocam às empresas neste início de século XXI e, ainda que alguns autores não tenham esta visão acerca deste fenómeno (como mais à frente poderemos constatar através do desenvolvimento deste artigo), uma conclusão que se retira é de que a sua capacidade para resolver problemas, as técnicas que aplicam e o papel que representam na economia global não irão esmorecer certamente e continuará esta indústria a ser o foco de estudo de muita gente, resultado não só do crescimento anual de 20% que tem tido desde 1980 (Freire, 2008), mas também pela preferência por esta carreira escolhida por grande parte dos estudantes para a sua futura atividade profissional e que tornam sem dúvida o setor num verdadeiro campo de oportunidades, prevendo-se que continue a suscitar nos investigadores o interesse pela análise desta indústria e consequentemente pela procura da definição ideal para o conceito “consultoria de gestão”.

2. O CONCEITO DE CONSULTORIA DE GESTÃO

A definição do conceito de consultoria de gestão emergiu no início da década de 1980, na mesma altura em que o setor de consultoria de gestão começava a gerar um crescimento económico elevado e começavam a aparecer os primeiros trabalhos académicos nesta matéria. A partir desta fase, assiste-se então ao aparecimento de um corpo teórico, que não só elaborou, como tem refinado o conceito de “consultoria de gestão”. Existem várias formas de abordar esta definição, convém, no entanto, salientar que só existe necessidade de prestação de um serviço de consultoria de gestão pela existência de um problema concreto para o qual haja possibilidade de escolha de alternativas em termos de solução.

Greiner e Metzger (1983) foram dos primeiros a levantar esta questão. Assim, para os autores, consultoria de gestão surge como um serviço de aconselhamento contratado com o objetivo de providenciar às organizações, através de pessoas treinadas e qualificadas, assistência de forma independente, tentando identificar problemas de gestão, analisar esses mesmos problemas, recomendar soluções e, providenciar ajuda, quando requerida, na implementação dessas mesmas soluções [(definição esta também partilhada por Kürb (1986) e Mohe (2003)].

Por sua vez, Harris (1999:6) acrescenta à definição de Greiner e Metzger (1983) a existência de uma avaliação de sucesso, definindo a consultoria de gestão como sendo um “serviço de aconselhamento contratado e prestado a organizações por pessoas especialmente treinadas e qualificadas que auxiliam de um modo objetivo e independente, a gestão da organização cliente para de uma forma participativa identificar o sistema de problemas e através de soluções sintetizadas, ajudar a resolver os problemas na sua implementação, demonstrando o nível de sucesso na inovação através da avaliação”.

Noutra perspetiva de análise, a “Management Consultancies Association” (MCA, 2001:22) define a consultoria de gestão como a “prestação de aconselhamento e assistência independentes sobre problemas de gestão. Isto inclui normalmente a identificação e investigação de problemas e/ou oportunidades, a recomendação de ações apropriadas e o auxílio na implementação dessas recomendações”. Por seu turno, o “Institute of Management Consultants” (IMC, 2012) define a consultoria de gestão como o serviço prestado a empresas públicas e privadas, por uma ou mais pessoas independentes e qualificadas na identificação e investigação de problemas que digam respeito a política, organização, procedimentos e métodos, recomendando ações apropriadas e auxiliando na implementação dessas recomendações.

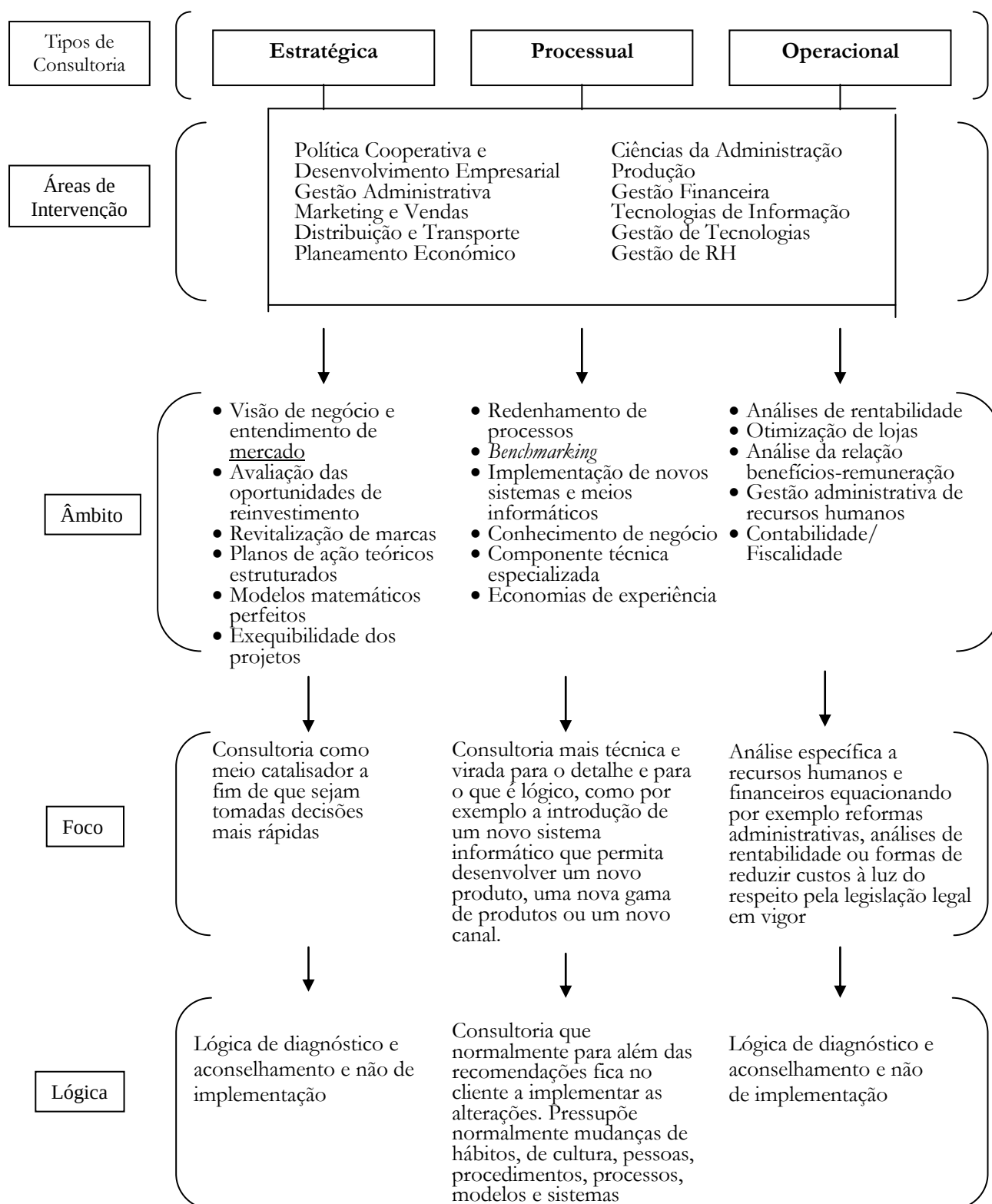
A revista “The Economist” (1997:3), contextualizando a definição noutra prisma prefere remeter o assunto para um sentido mais abrangente de análise e para outro mais contingencial, inserindo a definição no primeiro caso na empresa “McKinsey e numa mão-cheia de outras empresas de estratégia” e, no segundo em empresas de outsourcing, “especialmente aquelas que tenham a ver com a instalação e integração de sistemas de informação”.

Existem ainda autores como Kipping e Armbrüster (1998), que preferem analisar a natureza de consultoria de gestão e os respetivos prestadores de serviços deste setor em três abordagens diferentes, distinguindo entre aqueles que defendem a consultoria de gestão como uma indústria, os que salientam a sua natureza como profissão e os que a definem como sendo uma área estruturada de atividade.

Ou seja, a partir das diferentes visões e tipos de abordagens descritas percebe-se que não existe ainda uma definição amplamente aceite de consultoria de gestão, e isto deve-se essencialmente à vasta lista de áreas que podem ser objeto de trabalhos de consultoria – como as identificadas pelo “Institute of Management Consultants”¹ e pela figura 01 – que fazem com que o conceito de consultoria de gestão deixe de ser interpretado de forma estrita, sendo por isso ligado a conceitos mais abrangentes que podem ser ajustados de acordo com as mudanças e oportunidades, como consultoria para a gestão, consultoria para o negócio e consultoria organizacional (Kubr, 2002).

¹Política Cooperativa e Desenvolvimento Empresarial, Gestão Financeira, Administração, Marketing e Vendas, Produção, Distribuição e Transporte, Tecnologia de Informação, Planeamento Económico, Gestão de Recursos Humanos, Ciências da Administração, Gestão de Tecnologia

FIGURA 1: TIPOS DE CONSULTORIA DE GESTÃO E RESPECTIVAS ÁREAS DE INTERVENÇÃO



Fonte: Elaboração do autor

Embora a definição de consultoria seja um pouco distinta em termos da sua abordagem, todo o campo da consultoria de gestão pode ser sinteticamente definido como um serviço profissional, capitalizado em recursos chave de serviços de empresas profissionais para resolver estruturas complexas e problemas específicos dos seus clientes (Fincham e Clark, 2002b; Werr e Styhre, 2002). Dado o crescimento do setor pode concluir-se que se trata de um conceito que dificilmente ficará estático sobre uma definição clara (Greiner e Metzger, 1983), sendo a sua explicação uma tarefa contínua (Fincham e Clark, 2002b), não se prevendo que a sua refinação venha a diminuir de interesse nas próximas décadas dado o crescimento deste setor.

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

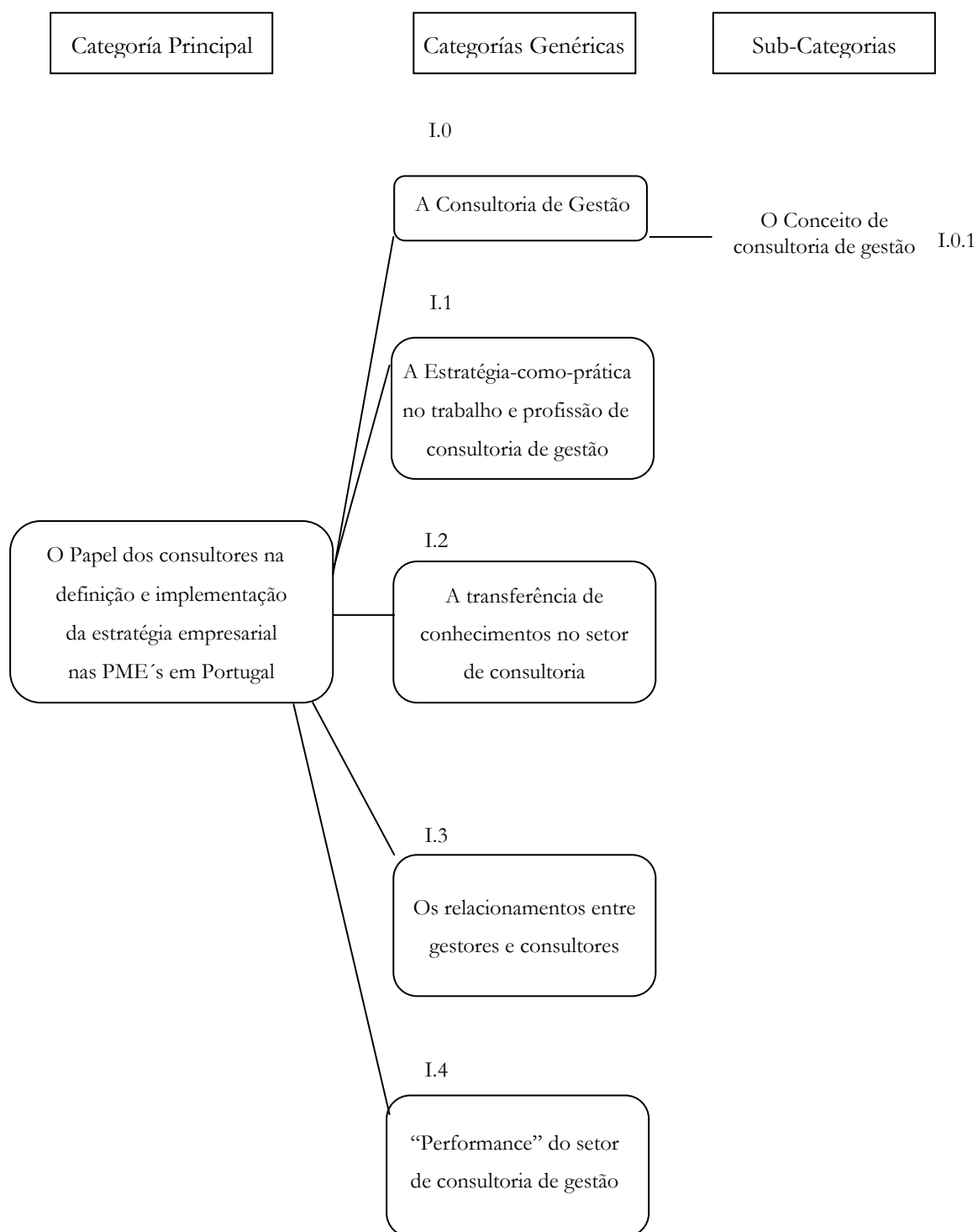
3. METODOLOGIA

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

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

Em termos da técnica de análise qualitativa utilizada para interpretação dos dados reproduzidos das entrevistas esta traduziu-se numa análise de conteúdo, tentando relacionar as estruturas semânticas (significantes) com as estruturas sociológicas (significados) dos enunciados, de forma a articular a superfície dos textos com os fatores que determinam as suas características (variáveis psicossociais, contexto cultural e, contexto, processos e reprodução da mensagem) – Figura 2.

FIGURA 2: CATEGORIZAÇÃO E CODIFICAÇÃO DO “CORPUS” DA ENTREVISTA PARA ANÁLISE QUALITATIVA



Fonte: Elaboração do autor

Em suma, esta investigação teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da aplicação de inquéritos sobre a forma de 17 entrevistas semiestruturadas a 9 consultores e 8 gestores de PME e, da aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas a 29 consultores e 37 gestores de PME da grande Lisboa, Douro, Leiria, Setúbal, Arquipélago da Madeira, Minho, Beira Alta e Algarve (Portugal), sendo a amostra representativa de um conjunto de inquiridos predominantemente abrangidos por homens (63%), e cujas idades têm um valor médio aritmético de 37 anos. Quase todos os inquiridos apresentam uma formação académica de nível superior estando a trabalhar nas suas atuais empresas em termos médios à cerca de 8 anos. De referir ainda que, a amostra ao nível das PME está fundamentalmente ligada à área de retalho e da consultoria aos mais diversos setores de atividade que compõe a área de gestão empresarial.

Importa referir que as questões de pesquisa desta investigação resultam da categoria genérica I.0 e da subcategoria I.0.1, procurando (questão1) definir o paradoxo do conceito de consultoria de gestão a partir da perspetiva de análise de consultores e clientes em Portugal e, (questão 2) desenvolver este mesmo conceito a partir do enquadramento do mesmo à luz de uma perspetiva ligada ao campo de pesquisa da Estratégia-como-prática, focalizando-o nas perspetivas macro e micro de análise que constituem este mesmo campo de pesquisa.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

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

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

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

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

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

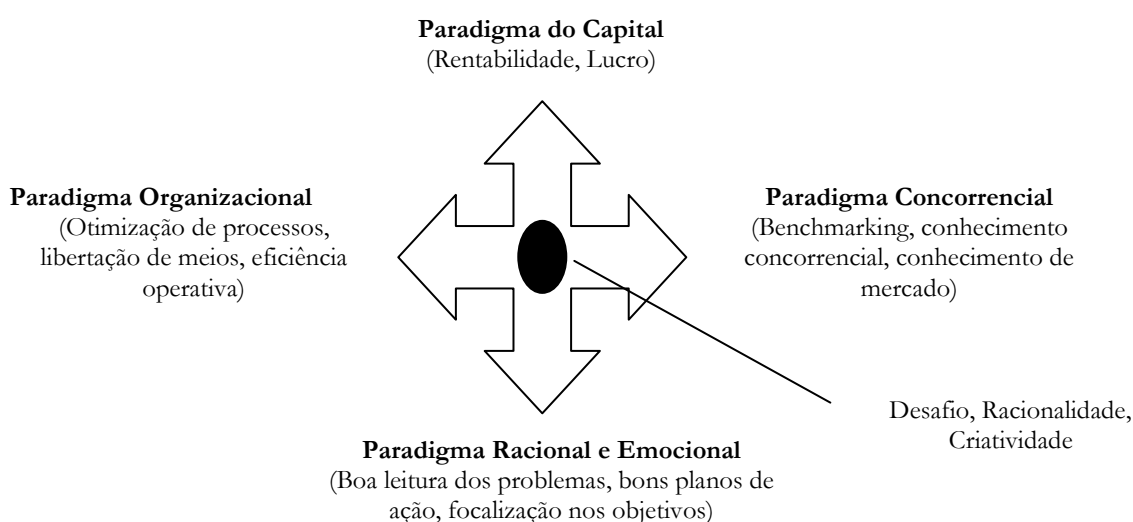
Algo que se constata nos dias que correm é que a expressão consultoria de gestão começa a ficar muito banalizada, sendo que de repente tudo é considerado consultoria de gestão, levando a acreditar que consultoria de gestão é o que hoje se faz dela, que é tudo. É por esta razão que consultoria de gestão deve significar “zerar” conhecimentos quando se está perante um cliente. Tudo aquilo que um consultor sabe ao iniciar uma ação de consultoria deve ser esquecido, sob pena destes não estarem viciados no seu próprio raciocínio, sendo que o maior trunfo que pode deter é a sua capacidade de questionar. Como alguns dos gestores entrevistados mencionaram “é para isso que ele serve”, para questionar a realidade atual, crenças, linhas guia e as próprias estratégias.

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

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como forma de redefinir o paradoxo do conceito de consultoria de gestão a partir da perspectiva de análise de consultores e clientes em Portugal, foi constatado a partir da análise empírica da amostra, que a consultoria está ligada aos conceitos de competitividade, libertação de meios, otimização de processos, conhecimentos, rentabilidade e lucro, novidade, competência, novas experiências, novas ideias, conhecimento de mercado e de negócio, boa leitura de problemas, bons planos de ação, focalização nos objetivos e, a fatores racionais e emocionais, o que se pode afirmar que resulta da construção de quatro paradigmas empresariais no setor de consultoria de gestão (Figura 3).

FIGURA 3: OS QUATRO PARADIGMAS EMPRESARIAIS DA CONSULTORIA DE GESTÃO



Fonte: Elaboração do autor

Nesta medida, a consultoria de gestão pode ser definida, independentemente das inúmeras áreas que a constituem, como um apoio ao funcionamento estratégico e operacional das empresas a partir do exterior

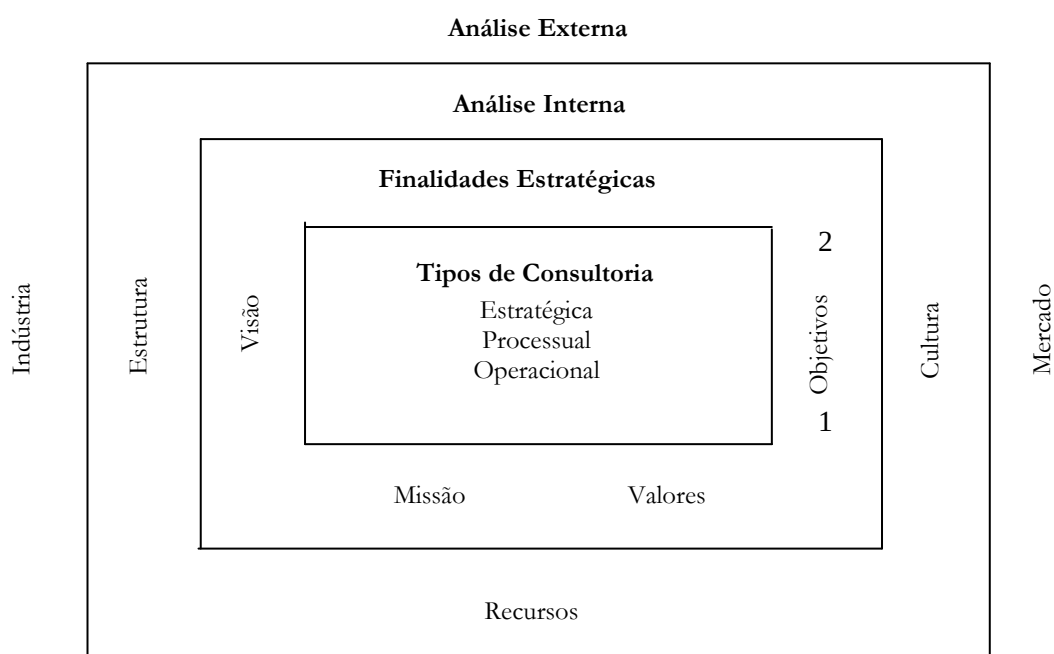
que é colocado de forma racional, emocional e criativo ao serviço do cliente, podendo ficar-se pela recomendação das ações apropriadas ou ir mais além até à implementação dessas mesmas recomendações.

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

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

Em termos latos, tudo começa numa análise aos elementos estratégicos gerais, nomeadamente ao mercado, descendo-se à posteriori de fora para dentro até chegar à estrutura, à cultura e aos recursos no sentido de se estabelecer uma visão, uma missão e a identificação de fatores críticos de sucesso e de objetivos para o desenvolvimento de uma formulação estratégica, sendo que esta pode estar ligada a um tipo de consultoria mais estratégica, operacional ou processual (Figura 4).

FIGURA 4: A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA NOS PROCESSOS DE CONSULTORIA DE GESTÃO



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

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

Fonte: Elaboração do autor

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

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

Nesta medida, as análises aqui realizadas permitem construir uma nova definição do conceito de consultoria de gestão, podendo esta definir-se como um apoio ao funcionamento estratégico, processual e/ou operacional das empresas a partir do exterior e de uma análise externa e interna, onde se incluem as suas respetivas finalidades, por forma a que possam ser colocados ao serviço dos clientes de forma racional, emocional e criativa, um conjunto de meios que permitam consolidar vantagens competitivas de forma pró-ativa e/ou interativa com os diversos fatores do ambiente empresarial, devendo o processo ser conduzido numa lógica de diagnóstico e aconselhamento, mas também de implementação das recomendações propostas, permitindo que este caminho desconhecido inicialmente chegue a resultados com o menor esforço possível, em consonância com os paradigmas racional e emocional, organizacional, concorrencial e do capital.

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

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

De forma a garantir a pertinência do problema formulado face à escassez de estudos e informação relativamente a este setor e nomeadamente ao nível da definição do conceito de consultoria de gestão, este artigo veio também desta forma enfatizar as ligações existentes entre perspetivas macro e micro (Jarzabkowski *et al.*, 2007), não apenas focalizando o estudo naquilo que a organização tem, mas naquilo que os gestores (clientes) e consultores conjuntamente fazem, preocupando-se com a pesquisa organizacional e simultaneamente com a humanização da gestão (Pettigrew *et al.*, 2002).

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

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

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAFIA

- ABRAHAMSON, E. **Management fashion**. Academy of Management Review. 1996, vol 1. n°1. p. 254-285.
- ALVESSON, M. **Organizations as rhetoric**: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. Journal of Management Studies, 1993. vol 30. n° 6, p 997-1015.
- ALVESSON, M. **Management of Knowledge-Intensive Companies**. New York: Walter de Gruyter, 1995.
- ANTÓNIO, N. **Estratégia Organizacional**: Do Posicionamento ao Movimento. 2.ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2006.
- ARMBRUSTER, T. **The Economics and Sociology of Management Consulting**, Cambridge: University Press, 2006.
- CANBACK S. **The logic of management consulting** (part one). Journal of Management Consulting, 1998. Vol.10. n°2.
- CANBACK, S. **The logic of management consulting** (part two), Journal of Management Consulting, 1999. Vol 10. N°3.
- CARMO, H.; FERREIRA, M. **Metodologia da Investigação**: Guia para Auto-aprendizagem. Lisboa: Universidade Aberta, 1998.
- DAWES, P; DOWLING, G.; PATTERSON, P. **Criteria used to select management consultants**. Industrial Marketing Management, 1992. Vol 21, p.187-193.
- DRUCKER, P. **Why Management consultants?**, in The Evolving Science of Management. New York: Amacom, 1979.
- DUGAY, P. **In Praise of Bureaucracy**. London: Sage, 2000.
- ENGWALL, L.; KIPPING, M. **Introduction: Management consulting as a knowledge industry**. em Kipping e Engwall (Eds.), Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry. Oxford: Oxford University Press, 2002. vol 1. n°16.
- FINCHAM, R. **The client in the client-consultant relationship**. em Clark e Kipping (eds). The Oxford Handbook of Management Consultancy, Oxford: Oxford University Press, 2010.
- FINCHAM, R; CLARK T. **Preface: management consultancy – issues, perspectives and agendas**. International Studies of management and Organization, 2002a. Vol 32. n° 4, p.3-18.
- FINCHAM, R; CLARK T. **Introduction: The emergence of critical perspectives on consulting**, em Clark e Fincham (eds), Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry. Oxford: Blackwell Publishers, 2002b.
- FINCHAM, R.; CLARK. T.; HANDLEY, K.; STURDY A. **Configuring expert knowledge: the consultant as sector specialist**. Journal of Organizational Behaviour, 2008, Vol. 29, n°8, p. 1145-1160.
- FREIRE S. **Evolução do Sector de Consultoria de Gestão em Portugal: Que Futuro?**, Tese de Mestrado em Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Aveiro-Portugal: Universidade de Aveiro, 2008.
- GREINER, L.; METZGER R. **Consulting to Management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1983.
- GROB, C.; JIESER A. **Are consultants moving towards professionalization?**, em Greenwood e Suddaby (eds), Professional Service Firms. Amsterdam: Research in the sociology of organizations, Elsevier, 2006, Vol. 24, p. 69-100.

- HAAS, M. **Acquiring and applying knowledge in transnational teams - The roles of cosmopolitans and locals**. *Organization Science*, 2006, Vol. 17, n° 3, p. 367–84.
- HARRIS, E. **Emergent issues in a developing profession: Management consulting**, *Organization Development Journal*, 1999, Vol. 17, n° 4.
- HELLER, F. **The Use and Abuse of Social Science**. Beverly Hills: Sage, 1986.
- HENDERSON, B. **Henderson on Corporate Strategy**. Cambridge, Massachusetts: Abt Books, 1979.
- HOLLWAY, Y. **Work Psychology and Organizational Behaviour**. London: Sage, 1991.
- IMC. **Institute of Management Consultants**, USA, 2012, <http://www.imcusa.org/>.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change**. *Journal of Management Studies*, 2003, Vol. 40, n° 1, p. 23-55.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy-as-Practice: An Activity Based Approach**, London: Sage, 2005.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN J.; SEIDL D. **Strategizing: The challenges of a practice perspective**. *Human Relations*, 2007, Vol. 60, n°1, p. 5-27.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE P. **Strategy-as-practice: A review and future directions for the field**. *International Journal of Management Reviews*, 2009, Vol. 11, n° 1, p. 69-95.
- KARANTINO, K.; HOGG M. **An empirical investigation of relationship development in professional business services**. *Journal of Services Marketing*, 2009, Vol. 23, n° 4, p. 249 – 260.
- KIPPING, M. **Trapped in their wave: The evolution of management consultancies**, em Clark e Fincham (eds), *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. Oxford: Blackwell, 2002.
- KIPPING, M.; KIRKPATRICK I.; MUZIO D. **Overly controlled or out of control?: Management consultants and the new corporate professionalism**, em Craig (eds), *The Everyday Encounters Between Citizens and Professionals Should help them to Build shared Autonomy*. London: Demos, 2006.
- KIPPING, M.; ARMBRUSTER T. **The Consultancy Field in Western Europe**. The University of Reading, CEMP Report 6 (December), 1998.
- KURB, M. **Management Consulting: A Guide to the Profession**. 2ª edição (rev). Geneva: International Labour Office, 1986.
- KURB, M. **Management Consulting: A Guide to the Profession**. 4ª edição (rev). Geneva: International Labour Office, 2002.
- MCA. **The UK Consulting Industry 2001**. London: Management Consultants Association, 2001.
- McGIVERN, C. **Some facets of the relationship between consultants and clients in organizations**. *Journal of Management Studies*, 1983, Vol. 20, n° 3, p. 367-386.
- MOHE, M. **Klientenprofessionalisierung - Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung**. Marburg: Metropolis, 2003.
- OLIVEIRA, D. **Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, Metodologia, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PERKIN, H. **The Rise of the Professional Society: England since 1880**. 3ª Edição. New York: Routledge, 2002.
- PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Strategic management: The strengths and limitations of a field**, em Pettigrew, Thomas e Whittington (eds), *The Handbook of Strategy and Management*. London, Sage, 2002.

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

SEMADENI, M. **Towards a theory of knowledge arbitrage: Examining management consultants as knowledge arbiters and arbitragers**, em Buono (eds), *Current Trends in Management Consulting: Research in Management Consulting*. Greenwich: Information Age Publishing, 2001.

STRYKER, P. **The ambitious consultants**. *Fortune* (May) 82–85, 1954.

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

TILLES, S. **Understanding the Consultant Role**. *Harvard Business Review*, 1961, Vol. 39, nº6, p. 87-99.

TURNER, A. **Consulting is More than Giving Advice**. *Harvard Business Review*, 1982, Vol. 60, nº 5, p. 120-129.

WATSON, T. **Management - Flavours of the month: Their role in managers lives**. *International Journal of Human Resource Management*, 1994, Vol. 5, nº 4, p. 893–909.

WERR, A.; STYHRE A. **Management consultants friend or foe?** *International Studies of Management & Organization*, 2002, Vol. 32, nº 4, p. 43-66.

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

WHITTINGTON, R. **Completing the practice turn in strategy research**. *Organization Studies*, 2006, Vol. 27, nº 5, p. 613–634.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON G.; MELIN L. **The Emerging Field of Strategy Practice: Some Links, a Trap, a Choice and a Confusion**. Ljubljana, EGOS, 20th European Group of Organizational Studies Colloquium, 2004.

WILSON, D.; JARZABKOWSKI P. **Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy**. *European Management Review*, 2004, Vol. 1, nº 1, p 14-20.