

## **PERSONALIZAÇÃO E PADRONIZAÇÃO DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA DE GESTÃO**

### **PERSONALIZATION AND STANDARDIZATION IN PROFESSIONAL SERVICES: A CASE STUDY IN A MANAGEMENT CONSULTING COMPANY**

Daniela Fraga Vieira<sup>1</sup>; Julia Miraglia Gontijo<sup>2</sup>; Noel Torres Júnior<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Escola de Engenharia - UFMG – Belo Horizonte – MG – Brasil  
*dfragavieira@gmail.com*

<sup>2</sup>Escola de Engenharia - UFMG – Belo Horizonte – MG – Brasil  
*juliamgontijo@gmail.com*

<sup>3</sup>Faculdade de Ciências Econômicas - UFMG – Belo Horizonte – MG – Brasil  
*noelface@gmail.com*

#### **Resumo**

*As empresas de consultoria de gestão são caracterizadas como intensivas em conhecimento, com alto nível de interação com os clientes, alto grau de descrição dos funcionários, alta complexidade das atividades desenvolvidas e alto grau de personalização. Portanto, são caracterizadas como prestadoras de serviços personalizados ou pouco padronizados. Apesar desta caracterização, algumas empresas deste setor expandiram de maneira intensa por meio da criação de um portfólio delimitado de produtos ou soluções. Esta forma de atuação coloca em questão a forma como estas empresas são classificadas. Portanto, o presente artigo busca compreender o clássico trade-off entre a personalização e a padronização de serviços para empresas deste tipo. Para tanto, utilizando-se do estudo de múltiplos casos, três casos de aplicação de uma mesma solução foram analisados em relação à dezessete parâmetros selecionados. Verificou-se que o serviço é desenvolvido para atender às necessidades e especificações de cada um de seus clientes de modo personalizado, entretanto o modo de implementação da solução é padronizado. Constatou-se que a personalização de serviços pode ser vista como um resultado da combinação de produtos e processos, sendo alguns deles padronizados e outros personalizados.*

**Palavras-chave:** personalização; padronização; serviços profissionais; consultoria de gestão.

#### **1. Introdução**

O setor de serviços amplia significativamente sua participação no comércio nacional e internacional, representando importante papel para a economia mundial (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2012). Verifica-se um rápido crescimento deste setor, principalmente, impulsionado pelo desenvolvimento e disseminação da tecnologia da informação (DICKEN, 1998). No caso das empresas de consultoria, esse movimento foi ainda mais intenso. As principais firmas do setor expandiram suas atividades nas últimas décadas para diversas regiões do mundo, provendo seus

clientes com soluções globais e/ou personalizadas para o enfrentamento de problemas de adaptação ao novo ambiente competitivo e melhoria de seus resultados. Assim como as maiores empresas de consultoria do mundo expandiram seus escritórios em diversos países, algumas empresas brasileiras deste setor vêm conquistando seu espaço no mercado internacional (OLIVEIRA, 2005b).

As empresas de consultoria são caracterizadas como empresas intensivas em conhecimento e definidas como organizações públicas ou privadas que se baseiam fortemente em conhecimento profissional, ou expertise, relacionados a uma disciplina específica ou domínio funcional, ou seja, fornecem produtos ou serviços intermediários baseados em conhecimento (OLIVEIRA, 2005a). Outras características importantes das empresas de consultoria são: alto nível de interação com os clientes, alto grau de discrição dos funcionários, alta complexidade das atividades desenvolvidas e alto grau de personalização. Portanto, estas empresas podem ser caracterizadas como prestadoras de serviços personalizados ou pouco padronizados (HERTOG, 2000; SILVESTRO; LIN FITZGERALD; VOSS, 1992).

A despeito desta caracterização, algumas empresas deste setor expandiram de maneira intensa por meio da criação de um portfólio delimitado de produtos ou soluções. Muitas destas empresas propõem uma solução delimitada e estruturada em um conjunto de passos ou etapas para o cliente lidar com problemas organizacionais como queda de receita, melhoria da produtividade, etc. Estas soluções estruturam a forma de trabalho da empresa, objetivando a consistência e uniformização na execução e no alcance de êxito dos projetos executados em seus clientes. Nesta lógica de atuação, os clientes que enfrentam problemas similares serão atendidos com a mesma solução, independentemente de seu mercado de atuação e/ou porte.

Esta forma de atuação coloca em questão a forma como as empresas de consultoria em gestão são normalmente classificadas. Tomando-se como referência o clássico *trade-off* entre Personalização versus Padronização (DA SILVEIRA; SLACK, 2001; POUND; BELL; SPEARMAN, 2014; SLACK; et al., 2013), pode-se inquirir: Será que estas empresas estão deixando de prestar um serviço personalizado para implementarem práticas que padronizam seus serviços? Será que a Personalização e a Padronização coexistem nestas empresas e nestes serviços? Portanto, a maneira como as empresas de consultoria de gestão deste tipo prestam os seus serviços em seus clientes e como lidam com o clássico *trade-off* entre Personalização versus Padronização é o tema abordado no presente trabalho.

Ressalta-se a existência de poucos trabalhos que tratam o tema Personalização (JARI VESANEN, 2005), a despeito de sua importância para área de Gestão de Operações.

Portanto, levando-se em conta essas considerações, o presente artigo busca compreender o clássico *trade-off* entre a personalização e a padronização de serviços para empresas de consultoria de gestão que trabalham com um portfólio delimitado de produtos ou soluções.

Para tanto, o trabalho está dividido em cinco seções, incluída a seção atual. A segunda seção discute os assuntos abordados no referencial teórico, quais sejam: Serviços de Consultoria de Gestão, conceito, tipos e características; Elementos que compõem o Serviços na visão de Edvardsson e Olsson (1996); e Personalização dos serviços conceitos e tipos.

Na terceira seção, o método de pesquisa, a empresa analisada, o objeto de estudo e os parâmetros de análise são expostos.

Na quarta seção, os dados coletados e os resultados da pesquisa dos três projetos da solução Gerenciamento Matricial de Despesas são apresentados.

Na quinta seção, faz-se uma discussão dos principais resultados encontrados no trabalho. Além disso, contribuições e limitações do trabalho e sugestões de pesquisa são relatadas.

## **2. Revisão Bibliográfica**

### **2.1 Serviços de Consultoria de Gestão**

O complexo ambiente de negócios atual requer altos custos de transação para funcionar, o que aumenta a demanda por serviços especializados de coordenação e gerenciamento, tais como os oferecidos pelas empresas de consultoria (CANBACK, 1998).

A consultoria de gestão pode ser definida como sendo um serviço de aconselhamento fornecido por pessoas altamente treinadas e qualificadas que são contratadas para auxiliar, de maneira objetiva e independente, a organização cliente a identificar problemas de gerenciamento, analisar tais problemas, recomendar soluções a esses problemas e implementá-las (CANBACK, 1998).

Dentre as atividades desenvolvidas por uma empresa de consultoria, pode-se citar:

- Introdução de novas idéias, conceitos e métodos de gerenciamento;
- Revisão e sugestão de políticas de melhorias, procedimentos, sistemas, métodos e relacionamentos organizacionais;
- Condução de estudos especiais, preparando recomendações, propondo planos e programas e fornecendo conselhos e assistência técnica na implementação dos mesmos (OLIVEIRA, 2005a).

A existência das empresas de consultoria também reside no fato de que a contratação de serviços especializados de coordenação e gerenciamento é mais barata do que a internalização dessas atividades pelas empresas-cliente. A demanda por esse tipo de serviço surge do fato de que hoje as empresas enfrentam altos custos de overhead, ou seja, ligados à administração do negócio, o que dá origem a problemas de coordenação e gerenciamento na busca da realização de economias de escala e escopo. Além disso, a contratação de consultores externos pode fornecer vários

benefícios: eles podem prover competência não disponível internamente; têm experiência variada advinda de outros serviços prestados; têm tempo para estudar os problemas; são profissionais; são independentes; têm a habilidade para fazer gerar ação a partir de suas recomendações (CANBACK, 1998, 1999).

Portanto, a contratação de empresas de consultoria de gestão para a solução de problemas específicos pode ser facilmente justificada. A independência e imparcialidade dos consultores, em conjunto com qualificações especiais e experiência em solução de problemas similares em outras organizações, são as principais razões para que ocorra a contratação (OLIVEIRA, 2005b).

As empresas de consultoria podem ser divididas quanto à estrutura e quanto à amplitude dos serviços que oferecem. No que se refere à estrutura, as empresas podem ser classificadas como pacote de sistemas padronizados ou artesanal, ver Quadro 1.

Quadro 1: Classificação das consultorias quanto à estrutura

CARACTERÍSTICAS	PACOTE DE SISTEMAS PADRONIZADOS	ARTESANAL
DESCRIÇÃO GERAL	Fornecer seus serviços por meio de transferência de fortes estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, sem a preocupação da otimizada adequação à realidade total ou esperada para a empresa cliente.	Busca atender às necessidades de seus clientes por meio de um projeto baseado em metodologia e técnicas administrativas especificamente estruturadas para o cliente, tendo sustentação de outras abordagens e modelos já aplicados. Efetua adaptações necessárias para melhor atender às necessidades e expectativas do cliente.
CONTRATO	Contrato realizado com a média administração e por meio de negociação demorada.	Contrato realizado com a alta administração e através de negociação demorada.
DESENVOLVIMENTO DO PROJETO	Desenvolvimento do projeto realizado com média e baixa administração, negociação difícil e complexa, resistência elevada.	Desenvolvimento do projeto realizado com a alta administração da empresa cliente, negociação focada nas decisões operacionais que o projeto requer e resistência baixa uma vez que o consultor e a empresa cliente desenvolvem os trabalhos em conjunto.
IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO	A implementação do projeto envolve contatos com todos os níveis hierárquicos da empresa cliente, a negociação é complexa e a resistência elevada.	A implementação do projeto pode envolver todos os níveis hierárquicos da empresa cliente e a negociação é focada em possíveis problemas pontuais que venham a ocorrer, sendo que o nível de resistência é baixo.
VELOCIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO	Os serviços são realizados de maneira rápida, uma vez que as técnicas e metodologias já foram anteriormente testadas e só precisam ser customizadas para a realidade e necessidades do atual cliente.	Gasta tempo delineando-se a abordagem do modelo a ser aplicado e homogeneizando-se o conhecimento entre as pessoas envolvidas de forma a garantir que as ações possam ser rapidamente implementadas.

<b>VANTAGENS</b>	a) Menor custo dos serviços; b) Possibilidade de mudanças de maior impacto.	a) Melhor treinamento dos envolvidos; b) Melhor qualidade dos trabalhos; c) Maior independência da empresa cliente em relação à empresa de consultoria.
------------------	--	---

Fonte: adaptado de Oliveira (2005)

Dada a complexidade das atividades entregues, o alto nível de personalização demandado para atender às necessidades únicas de cada cliente, assim como o fato de que os próprios clientes possuem grande parte do conhecimento e da competência necessários para que o serviço seja entregue de forma satisfatória é desejável que os próprios clientes efetivamente exerçam os papéis de coprodutores da solução. Neste contexto, a contribuição do cliente para a entrega do serviço é integrante do sucesso do mesmo, afetando tanto a qualidade do que é criado quanto a satisfação do cliente em relação ao serviço prestado (BETTENCOURT et al., 2002).

Gerenciar a coprodução significa tornar o cliente o mais colaborativo possível para o andamento do projeto conduzido pela empresa. Para isso, o cliente deve: i) entender seu papel em termos de atividades e comportamentos requeridos; ii) estar suficientemente motivado para assumir suas responsabilidades; e iii) ter o conhecimento e habilidades necessários para exercer seu papel da maneira desejada pelo prestador do serviço (BETTENCOURT et al., 2002).

Existem sete categorias de responsabilidades do cliente que são essenciais para uma coprodução eficiente: abertura à comunicação, resolução conjunta de problemas, tolerância, acomodação, defesa, envolvimento na governança do projeto e dedicação pessoal (BETTENCOURT et al., 2002). O Quadro 2 apresenta um maior detalhamento dessas responsabilidades.

Quadro 2: Responsabilidades do cliente no modelo de gerenciamento da coprodução

COMPORTAMENTO	DEFINIÇÃO	BENEFÍCIOS
<b>Abertura à comunicação</b>	O quanto o cliente é aberto, honesto e claro ao partilhar informações pertinentes para o sucesso do projeto com o provedor de serviços.	Solução ótima a partir de entendimento completo do ambiente do cliente; Formulação acurada do problema; Utilização eficaz da competência do cliente.
<b>Resolução Conjunta de Problemas</b>	O quanto o cliente toma iniciativa e divide as responsabilidades por desenvolver soluções e resolver problemas que surgem na relação.	Solução ótima é resultado do processo de "dar e receber"; Múltiplas perspectivas refletidas na solução final; Utilização eficaz da competência do cliente.
<b>Tolerância</b>	O quanto o cliente responde de uma maneira compreensiva e paciente frente a pequenos imprevistos e inconveniências.	Tensão reduzida e relações de trabalho melhoradas; Resolução de conflitos funcionais.
<b>Acomodação</b>	O quanto o cliente demonstra o desejo de acolher as vontades, aproximação e julgamento do provedor de serviços.	Tensão reduzida e relações de trabalho melhoradas; Utilização eficaz da competência do provedor de serviços.
<b>Defesa</b>	O quanto o cliente age como um defensor e vendedor do projeto e seus méritos com a empresa cliente.	Envolvimento ativo de vários <i>stakeholders</i> ; Sentimento de dono entre eventuais usuários da solução do projeto.
<b>Envolvimento na Governança do Projeto</b>	O quanto o cliente participa ativamente no monitoramento do progresso do projeto em busca dos objetivos estipulados.	As responsabilidades do cliente são cumpridas de forma oportuna e proficiente; Maior controle para atingir orçamento do projeto e metas da programação.
<b>Dedicação Pessoal</b>	O quanto o comportamento do cliente reflete um obrigação pessoal para o sucesso do projeto a partir da prática responsabilidades individuais de maneira persistente e consciente.	Relações de trabalho funcionais a partir de aceitação conjunta de responsabilidades; As responsabilidades do cliente são cumpridas de forma oportuna e proficiente.

Fonte: adaptado de Bettencourt et al. (2002).

## 2.2 Componentes do Serviço

Uma empresa não fornece os serviços em si. Ela fornece os pré-requisitos necessários para que vários serviços aconteçam. A percepção total que o cliente tem dos serviços está diretamente relacionada à sua percepção do processo e do resultado, que são, por sua vez, dependentes dos

componentes do serviço oferecido (pré-requisitos). Os pré-requisitos são compostos de três elementos: o conceito, sistema e o processo do serviço (EDVARDSSON; OLSSON, 1996; EDVARDSSON, 1997).

O conceito do serviço pode ser descrito como “necessidades do cliente que serão atendidas e como elas serão atendidas em forma de serviço”. O conceito relaciona as necessidades e expectativas do cliente com a proposta do serviço a ser ofertado (EDVARDSSON, 1997).

O sistema é composto por todos os recursos disponíveis e necessários para que o conceito seja desenvolvido durante o processo de entrega. Este sistema é composto por outros subsistemas que devem funcionar separadamente, e também juntos. Os funcionários, os clientes, o ambiente físico e tecnológico e também a organização como um todo, incluindo seus mecanismos de controle são os subsistemas que formam o sistema do serviço (EDVARDSSON, 1997).

O processo do serviço é o fluxo de atividades, sejam estes fluxos paralelos ou sequenciais, que devem ocorrer para que o serviço aconteça. Parte deste processo pode ocorrer nas dependências do cliente ou de seus fornecedores, o que significa que a prestadora de serviços não tem controle direto sobre todas as atividades do processo (EDVARDSSON, 1997).

### **2.3 Personalização**

O século XX foi marcado pela produção e distribuição em massa de produtos padronizados. Atualmente se percebe uma tendência contrária à padronização, onde as novas tecnologias, a competitividade crescente e os clientes mais exigentes estão levando as empresas a buscarem a personalização de seus produtos e serviços (LAMPEL; MINTZBERG, 1996).

Segundo a lógica de operações, os processos produtivos podem ser vistos em um contínuo, desde aqueles que operam sob condições de baixo volume e alta variedade de produtos, até aqueles que operam sob condições de alto volume e baixa variedade de produtos. Processos com diferentes posições variedade-volume têm diferentes características em dimensões como objetivos de desempenho, natureza das tarefas, fluxo, leiaute, tecnologia e projeto do trabalho. Dentro desta lógica, o maior volume de produção deve trabalhar com produtos padronizados para obter as vantagens em custos advindas da economia de escala em seus processos (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009; SLACK; et al., 2013).

A produção de produtos ou serviços padronizados também apresenta algumas vantagens: satisfação do cliente, uma vez que terá sempre o mesmo produto e com preço baixo; qualidade garantida, devido à menor variabilidade existente e maior controle sob o processo produtivo; e maior eficiência e produtividade operacional (SUNDBO, 2002). Por outro lado, a Personalização traz vários benefícios para o cliente. Os clientes adquirem produtos que atendem melhor suas

preferências, levando a uma maior satisfação e experiência com o produto, no entanto, necessitam interagir com mais intensidade com o fornecedor (VESANEN, 2007).

Vesanen (2007) revela a existência de vários termos descrevendo a personalização na literatura. O Quadro 3 sintetiza as diversas abordagens encontradas pelo referido autor.

Quadro 3: Abordagens para a Personalização

Tipo de personalização	Marketing de segmento	Personalização adaptável	Personalização cosmética	Personalização transparente	Personalização colaborativa
Ator típico	<i>Reader's digest</i>	<i>Yahoo.com</i>	<i>google.com</i>	<i>Amazon.com</i>	Cabeleireiro
Idéia básica	Para atender melhor as preferências do cliente	Para permitir que clientes escolham entre diferentes opções	A organização muda o pacote padrão	A organização altera o conteúdo com um bom método padrão	A organização e o cliente estão juntos construindo o produto
Quando usar	Pouco conhecimento do cliente, barato	Um monte de escolhas para o cliente escolher	O sacrifício do cliente é devido a forma de apresentação	Contatos com os clientes são repetitivos	Determinar as escolhas
Informações do cliente	Informações de Compra/ demográficas	Escolha direta pelo cliente	Informações de Compra/ demográficas comportamento	Informações de Compra/ demográficas/ comportamento	Interação direta
Oportunidade de aprendizagem	Baixa	Média	Média	Média	Alta
Interação com o cliente	Nenhuma	Alta	Baixa	Baixa	Alta
Mudança na apresentação	Provável	Não	Sim	Não	Provável
Variação do produto	Provável	Não	Não	Sim	Provável

Fonte: adaptado da Tabela 1 de Vesanen (2007)

Neste trabalho, as palavras customização e personalização serão utilizadas como sinônimos.

Para Sundbo (2002), dada a simultaneidade entre produção e consumo, a personalização em serviços deve ser baseada na coprodução. A personalização é obtida quando os processos e outputs são variados para atender às necessidades de cada cliente individualmente.

À medida que as organizações padronizam os componentes de um serviço, aumentam as possibilidades de customização. Esta seria obtida pela seleção de alguns elementos, dentre os vários componentes padronizados existentes, para atender às necessidades do cliente. Portanto, pode ser obtida como o resultado da combinação de processos e produtos para criar um serviço único (VOSS; HSUAN, 2009).

Os autores Surprenant e Solomon (1987) colocam que a personalização dos serviços pode ser obtida por meio de três estratégias: personalização das escolhas, personalização programada e personalização customizada (SURPRENANT; SOLOMON, 1987).

A personalização das escolhas é talvez o método mais comum de customização dos serviços. Este método permite aos clientes escolherem entre um conjunto de possibilidades. O foco no resultado do serviço permite a personalização oferecendo um menu de alternativas para que o cliente escolha a opção que melhor atenda suas necessidades. Cadeias de *fastfood* que oferecem lanches “do seu jeito” são exemplos de personalização customizada. Este tipo de customização dá ao cliente certo grau de controle e decisão sobre o serviço (SURPRENANT; SOLOMON, 1987).

A personalização programada foca no processo do serviço, como ele é desenvolvido. Com esta estratégia passa-se ao cliente a impressão de um serviço customizado ao se interagir com ele de forma mais pessoal, tratando-o pelo nome e trocando algumas conversas informais. As interações de rotina no serviço tornam-se individualizadas por meio destes pequenos gestos (SURPRENANT; SOLOMON, 1987).

A personalização customizada também está relacionada com a customização do processo do serviço. Esta estratégia, se refere ao desejo de ajudar o cliente a conseguir a melhor forma de oferta de serviço que atenda à suas necessidades e expectativas. É baseada no aconselhamento aos clientes, como consultores, terapeutas, médicos e outros provedores de serviços liberais que envolvam alto nível de contato com o cliente (SURPRENANT; SOLOMON, 1987).

Na próxima seção, o método de pesquisa, a unidade de análise e as fontes de dados utilizados neste trabalho serão exibidos.

### **3. Material e Método da Pesquisa**

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de múltiplos casos. A escolha deste método foi feita porque o mesmo é adequado para se compreender um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (GERRING, 2004; MARTINS, 2006; YIN, 2001).

#### **3.1 Caracterização da Empresa Analisada**

Considerando que o objetivo do trabalho é "compreender o clássico trade-off entre a personalização e a padronização de serviços para empresas de consultoria de gestão que trabalham com um portfólio delimitado de produtos ou soluções", os pesquisadores buscaram uma empresa de consultoria que atuasse desta forma.

A empresa estudada atua no setor de Consultoria de Gestão com foco em finanças, processos e estratégia. Atua neste mercado há mais de quinze anos, acumulando experiências nacionais e

internacionais em mais de trinta segmentos de mercado. Possui sedes dentro e fora do Brasil e se encontra em processo de internacionalização. Atualmente, os projetos desenvolvidos são voltados para organizações de médio e grande porte.

A estrutura da empresa se divide em duas áreas: a dos projetos de consultoria e a administrativa, onde se encontram a área comercial e as áreas de apoio aos projetos. Os consultores são organizados hierarquicamente nas posições de sênior, pleno, júnior e estagiários.

A empresa possui um portfólio de soluções que foi desenvolvido ao longo dos anos de experiência no mercado. Todas as soluções desenvolvidas pela empresa utilizam o método gerencial *PDCA* (*Plan, Do, Check e Act*). Este serve como guia para a resolução de problemas e alcance de resultados. As três últimas fases do método juntas constituem a “Fase de Acompanhamento”, denominação que será utilizada na análise comparativa mais adiante.

Tendo este método como base, a empresa trabalha com diversas soluções para seus clientes. Estas buscam o aumento de receitas, o desdobramento de metas, a otimização de processos, o desenvolvimento estratégico e a racionalização de despesas. Cada uma dessas soluções é estruturada em um conjunto de passos que seguem o método *PDCA*. Isso significa que para todos os clientes que forem identificados com um problema similar, será aplicada a mesma solução.

### **3.2 Caracterização do objeto de estudo**

Diante da importância da solução para a empresa e pela facilidade de acesso aos dados, o presente estudo analisou a aplicação da solução gerencial denominada Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD).

O GMD consiste em um método para elaboração e controle orçamentário, e racionalização das despesas. É aplicado em organizações que não possuem controle de suas despesas ou possuem um sistema ineficiente para este fim. Normalmente, este é a solução de entrada da empresa de consultoria no cliente. O objetivo do GMD é encontrar oportunidades de redução de gastos, com base no exame detalhado das principais contas contábeis de despesas. São utilizadas técnicas de análise de contratos e comparação de desempenho de indicadores para definição das metas.

Três casos de aplicação desta solução em diferentes clientes (dois do segmento de mercado varejo e um do segmento construção civil) foram analisados no trabalho.

### **3.3 Fontes e Dados Coletados**

Com o objetivo de analisar a solução gerencial Gerenciamento Matricial de Despesas, nos três casos estudados, 17 parâmetros foram selecionados: Número de contas trabalháveis; Número de pacotes; Nome dos pacotes; Número de entidades; Nome das entidades; Layout da matriz de despesas; Gestão à vista; Ferramentas desenvolvidas; Etapas do GMD; Duração total do projeto;

Previsão de duração da fase de planejamento; Duração real da fase de planejamento; Previsão de duração da fase de acompanhamento; Duração real da fase de acompanhamento; Número e cargo dos consultores; Meta do projeto e Resultado do projeto. Cada um deles foi classificado quanto ao elemento do serviço a que pertence segundo a tipologia proposta por Edvardsson (1997) discutida na seção 2.2.

A meta do projeto traduz a necessidade do cliente que será atendida dentro do conceito do serviço. O resultado do projeto é um parâmetro importante para verificar se o conceito foi atendido. É também um aspecto tangível e visível para o cliente ao final de todo o processo. Os critérios número e cargo dos consultores, número de contas trabalháveis, número e nome de pacotes, e número e nome das entidades estão todos relacionados ao sistema uma vez que são recursos disponíveis e necessários para se atingir a meta.

Já os critérios layout da matriz de despesas, gestão à vista e ferramentas desenvolvidas foram classificadas como pertencentes ao elemento processo uma vez que representam o fluxo de atividades que devem acontecer para que a solução se desenvolva.

Os critérios etapas do GMD, duração total do projeto, previsão de duração e duração real da fase de planejamento, previsão de duração e duração real da fase de acompanhamento também foram classificados como processo, uma vez que refletem a maneira como os serviços foram entregues.

Os parâmetros escolhidos, em certa medida, descrevem a solução quanto as seguintes dimensões:

- Forma e conteúdo da solução proposta;
- Processo realizado para a condução da solução;
- Recursos despendidos pela empresa de consultoria para implementação da solução;
- Medidas que medem o grau de eficácia da solução implementada para o atendimento da meta proposta.

O Quadro 4 apresenta os parâmetros analisados. Essas quatro dimensões formam a base de dados que foi utilizada para a comparação da solução no que tange a existência de elementos personalizados ou padronizados nos três casos estudados.

Para complementar a análise dos diferentes projetos apresentados no Estudo de Caso, foi feita a análise do comportamento do cliente através da avaliação de quatro responsabilidades, definidas a partir do modelo de gerenciamento da coprodução de Bettencourt et al. (2002): i) Abertura à comunicação; ii) Resolução conjunta de problemas; iii) Envolvimento na governança do projeto; e iv) Dedicção pessoal. Esses comportamentos serão classificados em níveis alto, médio ou baixo de intensidade, serão apresentadas situações que exemplificam a classificação do

comportamento e serão mencionados os impactos desse comportamento para o projeto (desenvolvimento).

Quadro 4: Parâmetros escolhidos para analisar a solução gerencial GMD

Dimensão analisada		Elemento do Serviço (EDVARDSSON, 1997)
Forma e Conteúdo da Solução Proposta	Número de contas trabalháveis	Sistema
	Número de pacotes	Sistema
	Nome dos pacotes	Sistema
	Número de entidades	Sistema
	Nome das entidades	Sistema
	Layout da matriz de despesas	Processo
	Gestão à vista	Processo
	Ferramentas desenvolvidas	Processo
	Etapas do GMD	Processo
Processo de Condução da Solução Proposta	Duração total do projeto	Processo
	Previsão de duração da fase de planejamento	Processo
	Duração real da fase de planejamento	Processo
	Previsão de duração da fase de acompanhamento	Processo
	Duração real da fase de acompanhamento	Processo
Recursos despendidos pela Empresa de Consultoria.	Número e cargo dos consultores	Sistema
Eficácia da Solução Implementada	Meta do projeto	Conceito
	Resultado do projeto	Conceito

Fonte: Pesquisa dos Autores (2014)

Duas fontes foram empregadas como estratégia de coleta de dados: análise documental e entrevistas semiestruturadas.

A análise documental foi feita por meio da análise de relatórios, bases de dados e matrizes da ferramenta gerencial referentes aos 03 projetos implementados disponibilizadas pela empresa estudada. Esta análise possibilitou a identificação das informações referentes às dimensões definidas no Quadro 05, para cada caso analisado.

A análise do comportamento do cliente foi feita por meio de uma entrevista semi-estruturada com uma consultora sênior da empresa que participou das equipes de consultores nos três projetos analisados.

A análise dos dados foi embasada por diversos trabalhos (BETTENCOURT et al., 2002; DONADONE, 2001; EDVARDSSON, 1997; HERTOOG, 2000; JARI VESANEN, 2005; KOKKO; MOILANEN, 1997; SUNDBO, 2002; SURPRENANT; SOLOMON, 1987; VESANEN, 2007; VOSS; HSUAN, 2009). A interpretação dos dados foi realizada por meio do emparelhamento

(pattern-matching), pois os resultados da entrevista foram associados ao referencial teórico mencionado.

#### **4. Análise de Dados e Resultados**

Nesta sessão são apresentados os dados coletados dos três projetos da solução Gerenciamento Matricial de Despesas. Por motivos de confidencialidade, os nomes dos clientes não serão identificados.

##### **4.1 Caso 1: Varejo A**

A primeira empresa do segmento de varejo analisada atua há mais de 60 anos no mercado, possui em torno de novecentos funcionários e tem aproximadamente cinquenta lojas em dois estados do Brasil. Seu faturamento anual médio gira em torno de cento e oitenta milhões de reais.

A empresa de consultoria foi contratada para reduzir as despesas gerais e administrativas em 5%, no prazo de um ano. Para desenvolver esse projeto, foram alocados quatro consultores, sendo dois deles sênior, um jovem e um estagiário. O número de contas trabalhadas foi de cinquenta e quatro, organizadas em dez pacotes e seis entidades.

No layout da matriz de despesas, consta o nome do pacote e da conta, as entidades nas quais ocorrem os gastos correspondentes à conta, o valor da meta, o valor realizado no mês. O recurso gráfico denominado farol foi implementado com intuito de facilitar a visualização do alcance ou não da meta.

A gestão à vista foi implantada em forma de painéis de gestão. Estes foram implementados nas salas de cada um dos gestores de pacote e na sala do diretor executivo. Cada um dos painéis continha os dados do projeto como um todo e dados de cada área. Nessa empresa, a conta de horas extras foi classificada como crítica. Por conta disso, uma nova ferramenta dedicada ao controle das horas extras foi desenvolvida.

Nesse projeto as oito etapas existentes do GMD foram executadas. A duração total do projeto foi de nove meses. A previsão de duração da fase de planejamento era de três meses, porém essa fase durou cinco meses devido ao atraso para fechamento dos orçamentos e dos planos de ação. As principais causas relatadas para esse atraso foram a dificuldade de obtenção de dados confiáveis, a demora na entrega dos dados solicitados, a falta de engajamento dos gestores e a falta de cobrança da liderança. Já a fase de acompanhamento, prevista para durar seis meses, teve duração de cinco meses, o que significa que houve cinco reuniões de acompanhamento mensal dos resultados do GMD. Durante o quinto mês do projeto, ocorreram simultaneamente as fases de planejamento e acompanhamento.

Ao final do projeto, a meta foi superada e as despesas foram reduzidas em torno de 7% no período de um ano.

O comportamento “abertura à comunicação” foi classificado como tendo intensidade média pelo entrevistado. Essa classificação foi justificada pelo entrevistado pelo fato do cliente não ter se mostrado muito aberto à presença da consultoria, principalmente na fase de planejamento. A demora no envio de dados para análise, a omissão de algumas informações e falhas de comunicação, também corroboraram para que recebesse esta classificação. Os impactos deste comportamento no projeto foram: o atraso no término da fase de planejamento, o acontecimento simultâneo das fases de planejamento e acompanhamento durante o quinto mês do projeto para o fechamento de metas de algumas contas e a existência de alguns atritos entre o cliente e os consultores.

Em relação ao comportamento “resolução conjunta de problemas”, o cliente foi classificado como tendo intensidade média, uma vez que apesar de alguns gestores terem se empenhado para trabalharem em equipe com a consultoria, houve casos de gestores que não assumiram responsabilidade em conjunto com a consultoria, deixando o trabalho mais sob responsabilidade da equipe de consultores. Como impacto desse comportamento, algumas metas intermediárias não foram alcançadas.

No que diz respeito ao comportamento “envolvimento na governança do projeto”, o cliente foi classificado como tendo intensidade média pelo entrevistado. A liderança do projeto era constituída pelo diretor executivo, o diretor comercial e o gerente da controladoria. Na visão do entrevistado, a liderança deixou a desejar no que tange à cobrança aos seus gestores pelos resultados e cumprimento de ações sob suas responsabilidades. Como consequência desta atitude, em diversos momentos, a própria equipe de consultoria assumiu o papel de liderança na condução do projeto.

O último critério avaliado foi a “dedicação pessoal”. O cliente foi classificado como tendo intensidade baixa pelo entrevistado. O entrevistado relatou que os gestores não se empenharam como era esperado. Algumas situações enfrentadas pela equipe de consultores apóiam essa classificação: a consultoria teve de assumir, em muitos casos, o papel dos líderes internos; os gestores mais dedicados alcançaram resultados significativamente melhores do que aqueles que não se dedicaram o suficiente; houve ações que não foram cumpridas e/ou atualizadas.

## **4.2 Caso 2: Varejo B**

A segunda empresa do segmento de varejo atua há quinze anos no mercado. Possui cerca de duzentos funcionários, com seis lojas no estado de Minas Gerais. Seu faturamento médio anual gira em torno de duzentos e cinquenta milhões de reais.

A meta acordada para esse projeto foi reduzir as despesas gerais e administrativas em 15%, no prazo de um ano. Para desenvolver esse projeto, foram alocados seis consultores, sendo dois deles sênior, dois plenos, um jovem e um estagiário.

O número de contas trabalhadas foi de oitenta e sete, organizadas em treze pacotes e sete entidades.

No layout da matriz de despesas, consta o nome do pacote e da conta, as entidades nas quais ocorriam os gastos correspondentes à conta, o valor da meta, o valor realizado no mês, o desvio do realizado em relação à meta, o desvio percentual do realizado em relação à meta. O recurso gráfico denominado farol também foi implementado nesta empresa.

A gestão à vista foi implantada em planilhas eletrônicas, disponibilizadas em uma pasta compartilhada pelos gestores de pacotes e entidades. A gestão à vista também foi definida como o descanso de tela desses gestores. Dentre as ferramentas desenvolvidas pela consultoria, encontram-se as de controle semanal de consumo de energia e água, e a de projeções do novo quadro de funcionários.

Assim como na empresa Varejo A, as oito etapas existentes do GMD foram executadas. A duração total do projeto foi de dez meses. As fases de planejamento e acompanhamento ocorreram conforme previsto, durando quatro e seis meses, respectivamente.

Ao final do projeto, a meta foi superada, ou seja, as despesas foram reduzidas em 20% no período de um ano.

O comportamento “abertura à comunicação” foi classificado como tendo intensidade alta pelo entrevistado. Essa classificação foi justificada pelo entrevistado pelo fato do cliente ter se mostrado bastante interessado pelo projeto e aberto à presença da consultoria, buscando e fornecendo as informações necessárias quando solicitado. Na visão do entrevistado, a abertura à comunicação foi favorecida pelo maior nível de maturidade gerencial da empresa, uma vez que a mesma apresentou históricos confiáveis de contas, informações mais claras e já trabalhava com controle de despesas antes da chegada da consultoria, porém em nível menos elaborado do que o proporcionado pelo GMD.

Em relação ao comportamento “resolução conjunta de problemas”, o cliente foi classificado como tendo intensidade média, uma vez que apesar do empenho mostrado pela maioria dos gestores para trabalhar em equipe com a consultoria, houve casos de gestores que assumiram uma postura individualista e demasiadamente autônoma no estabelecimento das metas e na confecção do orçamento. Como impactos desse comportamento, têm-se a falta de confiabilidade e fundamento das metas e ações estabelecidas, uma vez que as metas de algumas contas foram revistas ao longo da fase de acompanhamento, pois estas estavam apresentando grandes desvios.

No que diz respeito ao comportamento “envolvimento na governança do projeto”, o cliente foi classificado como tendo intensidade alta pelo entrevistado. A liderança do projeto era constituída pela presidência, diretoria financeira e diretoria de recursos humanos. Na visão do entrevistado, essa classificação pode ser justificada pela forte presença desses gestores ao longo do projeto, cobrando e apoiando os gestores de pacotes e entidades, assumindo ações e exigindo explicações detalhadas sobre os números apresentados, tanto pela consultoria (que teve que se empenhar em fazer análises mais profundas e acuradas das contas) quanto pelos colegas de trabalho. Outra situação que exemplifica o forte envolvimento na governança do projeto ocorreu na época de fechamento do contrato: a consultoria havia sugerido inicialmente a participação de dois consultores sênior, um pleno, dois jovens e um estagiário, porém a liderança exigiu que um dos consultores jovens fosse substituído por mais um consultor pleno.

O último critério avaliado foi a “dedicação pessoal”. O cliente foi classificado como tendo intensidade alta pelo entrevistado. Essa classificação foi justificada pelo entrevistado pelo fato de que os gestores se dedicaram ao projeto de acordo com as expectativas da consultoria e da liderança interna. Os gestores buscavam continuamente os consultores para o esclarecimento de dúvidas, executaram as ações estabelecidas e se comunicavam intensamente com os outros gestores.

### **4.3 Caso 3: Construção Civil**

A empresa do segmento de mercado construção civil atua há mais de cinquenta anos no mercado, voltada para a construção de edifícios comerciais e residenciais em Minas Gerais. Seu faturamento médio anual gira em torno de quatrocentos milhões de reais.

A meta acordada para esse projeto foi reduzir as despesas gerais e administrativas em 10% no prazo de um ano. Para desenvolver esse projeto, foram alocados cinco consultores, sendo um deles sênior, um pleno, dois jovens e um estagiário.

O número de contas trabalhadas foi de vinte e uma, organizadas em três pacotes e quinze entidades.

No layout da matriz de despesas, consta o nome do pacote e da conta, o valor da meta e o realizado no mês, o desvio do realizado em relação à meta. O recurso gráfico denominado farol também foi implementado nesta empresa.

A gestão à vista foi implantada em planilhas eletrônicas, disponibilizadas em uma pasta compartilhada pelos gestores de pacotes e entidades e enviadas por e-mail mensalmente na forma de apresentação de slides, com os principais resultados. Dentre as ferramentas desenvolvidas pela consultoria, encontram-se as de negociação de contratos de terceiros e implantação da gestão do vale transporte.

Assim como nas outras duas empresas analisadas no trabalho, as oito etapas existentes do GMD foram executadas. A duração total do projeto foi de doze meses. A previsão de duração da fase de planejamento era de quatro meses, porém essa fase durou cinco meses. A falta de dados referentes a algumas contas para as quais a empresa ainda não possuía dados coletados foi o motivo identificado para o atraso. Isso gerou uma dedicação maior dos consultores no estabelecimento das metas, uma vez que tiveram que recorrer à sistemática debenchmark para as contas criadas. Já a fase de acompanhamento, que estava prevista para durar oito meses, durou sete meses, o que significa que houve sete reuniões de acompanhamento mensal dos resultados do GMD.

Ao final do projeto, a meta foi superada, ou seja, as despesas foram reduzidas em 15,5% no período de um ano.

O comportamento “abertura à comunicação” foi classificado como tendo intensidade média pelo entrevistado. Essa classificação foi justificada pelo entrevistado pelo não comparecimento de um dos gestores nos compromissos agendados e pela demora para retorno de e-mails e perguntas.

Em relação ao comportamento “resolução conjunta de problemas”, o cliente foi classificado como tendo intensidade média, uma vez que os gestores estabeleciam causas corretivas e suas ações de maneira diferente do modo estipulado pela consultoria. Essas análises superficiais e suas ações decorrentes não foram suficientes para o alcance das metas estabelecidas.

No que diz respeito ao comportamento “envolvimento na governança do projeto”, o cliente foi classificado como tendo intensidade alta pelo entrevistado. A liderança do projeto era constituída pela diretoria de operações e diretoria financeira. Na visão do entrevistado, essa classificação pode ser justificada pelo alto envolvimento dos diretores no projeto. A diretoria demonstrou que compreendia claramente qual era o seu papel (participando ativamente das reuniões, questionando, cobrando resultados e apoiando quando necessário).

O último critério avaliado foi a “dedicação pessoal”. O cliente foi classificado como tendo intensidade alta pelo entrevistado. Essa classificação foi justificada pelo entrevistado pelo interesse demonstrado pelo projeto e pela cobrança da liderança à equipe de gestores. Os gestores da empresa solicitaram reuniões extraordinárias com os consultores com o objetivo de melhor se prepararem para as reuniões de acompanhamento.

#### **4.4 Análise Conjunta dos Casos**

Para possibilitar a análise conjunta dos casos, dois quadros sintéticos foram elaborados. O Quadro 5 reporta de maneira simplificada as quatro responsabilidades do cliente abordadas no presente trabalho, de acordo com o modelo de gerenciamento da coprodução de Bettencourt et al. (2012). Estas foram retratadas quanto ao nível de intensidade avaliadas pela consultora sênior entrevistada e participante dos três projetos analisados.

Quadro 5: Análise Conjunta dos dados nos casos analisados

Dimensão analisada	Caso 1: Varejo A	Caso 2: Varejo B	Caso 2: Varejo B
Abertura à comunicação	Comportamento avaliado como de <b>média</b> intensidade	Comportamento avaliado como de <b>alta</b> intensidade	Comportamento avaliado como de <b>média</b> intensidade
Resolução conjunta de problemas	Comportamento avaliado como de <b>média</b> intensidade	Comportamento avaliado como de <b>média</b> intensidade	Comportamento avaliado como de <b>média</b> intensidade
Envolvimento na governança do projeto	Comportamento avaliado como de <b>média</b> intensidade	Comportamento avaliado como de <b>alta</b> intensidade	Comportamento avaliado como de <b>alta</b> intensidade
Dedicação pessoal	Comportamento avaliado como de <b>baixa</b> intensidade	Comportamento avaliado como de <b>alta</b> intensidade	Comportamento avaliado como de <b>alta</b> intensidade

Fonte: Pesquisa dos Autores (2014)

Conforme apontado pela literatura consultada (BETTENCOURT et al., 2002), a pesquisa evidenciou que coprodução é presente em serviços deste tipo e tem papel peremptório para o sucesso do projeto. A solução gerencial GMD seguiu as mesmas etapas em todos os clientes, entretanto, cada uma destas etapas se desenvolveu de maneira distinta, com resultados diferentes. A coprodução pode ser elencada como um dos fatores que influenciaram a ocorrência desta heterogeneidade.

O Quadro 6 reporta os principais dados coletados para cada um dos 17 critérios considerados.

Quadro 6: Análise Conjunta dos dados nos casos analisados

Dimensão analisada		Caso 1: Varejo A	Caso 2: Varejo B	Caso 2: Varejo B
Forma e Conteúdo da Solução Proposta	Número de contas trabalháveis	54	87	21
	Número de pacotes	10	13	3
	Nome dos pacotes	Despesas Administrativas; Despesas Operacionais; Despesas Financeiras; Marketing; Comunicação e Dados; Transporte Ocupação Patrimonial; Manutenção Pessoal	Aluguéis; Benefícios; Despesas Financeiras; Despesas Gerais; Despesas Tributárias; Manutenção ; Marketing; Salários e Encargos; Terceiros Transportes; Utilidades; Viagens e Representações	Contratos de Terceiros; Despesas Gerais; Transportes Concessionárias e TI; Recursos Humanos
	Número de entidades	6	7	15

	Nome das entidades	Gerência Regional 1 Gerência Regional 2 Gerência Regional 3 Gerência Regional 4 Centro de Distribuição Matriz	Loja 1 Loja 2 Loja 3 Loja 4 Loja 5 Loja 6 Depósito	Administração ; RH TI ; Orçamento, Planejamento e Controle; Departamento de Vendas; Depósito Departamento de Atendimento ao Cliente; Arquitetura Contabilidade; Qualidade; Financeiro; Marketing; Compras; Escritório Central; Medicina e Segurança do Trabalho
	Layout da matriz de despesas	Meta, Realizado e Farol	Meta, Realizado, diferença entre os dois em valor absoluto e percentual e Farol	Meta, Realizado, diferença entre os dois em valor absoluto,e Farol
	Gestão à vista	Painéis de Gestão a Vista	Planilhas Eletrônicas/ Descanso de Telas	Planilhas Eletrônicas/ E-mails com Apresentação dos Resultados
	Ferramentas desenvolvidas	Gerenciamento de horas extras	Controle de Consumo de energia e água. Projeções de novo quadro de funcionários.	Gestão de contratos de terceirizados. Gestão de Vale Transporte.
	Etapas do GMD	8 Etapas	8 Etapas	8 Etapas
Processo de Condução da Solução Proposta	Duração total do projeto	9 meses	10 meses	12 meses
	Previsão de duração da fase de planejamento	3 meses	4 meses	4 meses
	Duração real da fase de planejamento	5 meses	4 meses	5 meses
	Previsão de duração da fase de acompanhamento	6 meses	6 meses	8 meses
	Duração real da fase de acompanhamento	5 meses	6 meses	7 meses
Recursos despendidos pela Empresa de Consultoria.	Número e cargo dos consultores	4 consultores ( 2 sênior, 1 jovem e 1 estagiário)	6 consultores (2 sênior, 2 plenos, 1 jovem e 1 estagiário)	5 consultores (1 sênior, 1 pleno, 2 jovens e 1 estagiário)
Eficácia da Solução Implementada	Meta do projeto	Reduzir as Despesas em 5% em um ano	Reduzir as Despesas em 15% em um ano	Reduzir as Despesas em 10% em um ano
	Resultado do projeto	Redução das Despesas em 7% em um ano	Redução das Despesas em 20% em um ano	Redução das Despesas em 15,5% em um ano

Fonte: Pesquisa dos Autores (2014)

Uma análise do Quadro 6 revela que a meta do projeto e as etapas do GMD ocorreram de modo padronizado. A meta pode ser entendida como padronizada porque o objetivo e o prazo das metas foram formatados do mesmo modo. As etapas do GMD foram as mesmas em todos os clientes, seguindo uma diretriz da própria empresa de consultoria.

Todos os outros 15 critérios foram adaptados para o atendimento das necessidades de cada cliente. O número e cargo de consultores são definidos a partir do tamanho do projeto a ser executado e também das exigências do cliente no momento da contratação. O número de contas trabalháveis, assim como o número e nome dos pacotes, variam para cada cliente por uma decisão entre os líderes do cliente e a consultoria.

O número e nome das entidades dependem do cliente para serem definidos, pois cada cliente possui uma estrutura organizacional e física distinta.

O layout da matriz de despesas depende do nível de maturidade gerencial do cliente, ou seja, qual o nível de habilidades que o cliente possui para gerenciar as bases de dados e matrizes do GMD.

Com relação à gestão à vista, a mesma depende das instalações do cliente. Para definir como será a gestão à vista é necessário verificar se é possível instalar painéis de gestão à vista em alguns locais ou se, devido à falta de um espaço adequado e/ou à distância física entre os gestores, o mais adequado é criar uma gestão à vista virtual.

Cada cliente teve ferramentas desenvolvidas para atender às suas necessidades específicas. O desenvolvimento destas ferramentas está associado às contas críticas de cada cliente que exigem maior controle e monitoramento.

A duração total do projeto é resultado de um acordo entre o cliente e a consultoria, pois a mesma está diretamente relacionada aos custos do projeto.

Os critérios previsão e duração real das fases de planejamento e acompanhamento é fortemente dependente do comportamento de cada cliente.

## **5. Discussão dos Resultados**

O estudo demonstrou que o serviço de consultoria é desenvolvido para atender às necessidades e especificações de seus clientes de modo personalizado, entretanto o modo de implementação da solução é padronizado, uma vez que as etapas do GMD, um elemento importante para a efetivação da solução junto ao cliente, são padronizadas, haja visto que a Solução analisada é previamente estruturada em etapas e baseada em um mesmo método gerencial (*PCDA*). Isto beneficia o aprendizado dos consultores e do próprio cliente, favorecendo, também, a própria implementação da solução. Esses ganhos possibilitam uma maior eficiência no uso dos recursos do

cliente e do prestador. Além disso, a delimitação de soluções também serve para uniformizar a forma de trabalho, possibilitando que os projetos sejam executados seguindo o mesmo conjunto de etapas em todos os clientes. Esta lógica de atuação facilita o treinamento e a formação dos consultores. Haja visto que os novos consultores recebem um treinamento geral de todas as soluções quando ingressam na empresa e recebem um treinamento específico e detalhado quando iniciam a implementação de uma solução no cliente. Esta estratégia também auxilia a empresa em seu processo de crescimento e expansão. Como destacado por Sundbo (2002), a estratégia de conciliar elementos padronizados com personalizados favorece o aumento da produtividade dos serviços.

Além disso, a estratégia de atuação da empresa analisada não se enquadra plenamente nos dois tipos de empresas (Consultoria tipo Artesanal ou de Pacote de Sistemas Padronizados) definidos pela classificação proposta por Oliveira (2005a), pois a empresa apresenta características que se enquadram nas duas classificações.

Pode-se melhor entender a Personalização neste serviço utilizando-se o conceito de proposto por Voss e Hsuan (2009). Estes colocam a personalização de serviços como sendo combinatória, ou seja, como resultado da combinação de produtos e processos, sendo estes padronizados ou personalizados, para criar um serviço único que atenda às necessidades do cliente.

Diante das considerações anteriores, entende-se que o objetivo geral do trabalho de "compreender o clássico trade-off entre a personalização e a padronização de serviços para empresas de consultoria de gestão que trabalham com um portfólio delimitado de produtos ou soluções" foi atendido.

Os autores verificaram que nos três clientes em que a solução GMD foi aplicada, os mesmos não possuíam um sistema adequado para o controle de despesas ou possuíam um sistema inadequado para este fim. Esta característica comum remete a uma interrogação: Ao se prender a métodos gerenciais e ferramentas pré-estabelecidos, a empresa de consultoria não conseguirá atender às expectativas e necessidades de clientes com problemas mais complexos que demandam atividades mais profundas de diagnóstico e/ou necessitem de novas ferramentas mais elaboradas e difíceis? Esta indagação leva a sugerir a realização de estudos que avaliem as limitações e vantagens desta estratégia de atuação.

O trabalho apresentou uma limitação que advém do fato de que apenas o lado do prestador de serviço foi analisado. A opinião dos clientes da empresa, embora relevante, não foi captada por limitações de acesso a essas fontes.

## **Abstract**

Management consulting firms are characterized as knowledge-intensive, with high level of interaction with customers, high degree of discretion of front-office personal, high complexity of activities and high degree of customization. Therefore, they are characterized as providing personalized services. Despite this characterization, some companies of this sector expanded by creating a portfolio limited to products or solutions. This form of activity puts in question the way these companies are classified. Therefore, this article tries to understand the classic trade-off between personalization and standardization of services for companies of this type. So, using the study of multiple cases, three cases of application of the same solution were analyzed in relation to the seventeen selected parameters. It was found that the service is designed to meet the needs and specifications of each of its clients in a personalized way, however the implementation of the solution is standardized. It was found that the customization of services may be seen as a result of the combination of products and processes, being some of them standardized and other customized.

**Keywords:** personalization; standardization; professional services; management consulting.

## **Referências**

BETTENCOURT, L. et al. Client Co-production in Knowledge-intensive Business Services. **California Management Review**, v. 44, n. 4, p. 100–128, 2002. **crossref**

CANBACK, S. The logic of management consulting, part 1. **Journal of Management Consulting**, v. 10, n. 2, p. 3–11, 1998.

CANBACK, S. The logic of management consulting, part 2. **Journal of Management Consulting**, v. 10, n. 3, p. 3–12, 1999.

DA SILVEIRA, G.; SLACK, N. Exploring the trade-off concept. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 7, p. 949–964, jul. 2001. **crossref**

DICKEN, P. **Global Shift: Transforming the World Economy**. [s.l.] SAGE Publications, 1998. p. 512

DONADONE, J. C. **Os hunos já chegaram: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais ea atuação das consultorias**Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, , 2001.

EDVARDSSON, B. Quality in new service development: key concepts and a frame of reference. **International Journal of Production Economics**, v. 52, n. 1, p. 31–46, 1997. **crossref**

EDVARDSSON, B.; OLSSON, J. Key concepts for new service development. **Service Industries Journal**, v. 16, n. 2, p. 140–164, 1996. **crossref**

GERRING, J. What is a case study and what is it good for? **American political science review**, v. 98, n. 02, p. 341–354, 2004. **crossref**

HERTOG, P. DEN. Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 04, p. 491–528, 2000. **crossref**

JARI VESANEN. **What is Personalization? A Literature Review and Framework**Helsinki School of Economics Working Papers. Helsinki: [s.n.].

KOKKO, T.; MOILANEN, T. Personalisation of services as a tool for more developed buyer-seller interactions. **International Journal of Hospitality Management**, v. 16, n. 3, p. 297–304, 1997. **crossref**

LAMPEL, J.; MINTZBERG, H. Customizing customization. **Sloan Management Review**, p. 21–30, 1996.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing De Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2012. p. 530

MARTINS, G. DE A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2005a. p. 193

OLIVEIRA, E. S. DE. **Critérios de decisão relevantes na escolha e contratação de serviços de consultoria de gestão: a perspectiva dos clientes**. [s.l.] Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2005b.

POUND, E. S.; BELL, J. H.; SPEARMAN, M. L. **Factory Physics for Managers: How Leaders Improve Performance in a Post-Lean Six Sigma World**. [s.l.] McGraw-Hill Education, 2014. p. 304

SILVESTRO, R.; LIN FITZGERALD; VOSS, C. Towards a Classification of Services Process. **International Journal of Service Industry Management**, v. 3, n. 3, p. 62–75, 1992. **crossref**

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Editora Atlas, 2009. p. 703

SLACK, N. et al. **Gerenciamento de Operações e de Processos: Princípios e Práticas de Impacto Estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2013. p. 568

SUNDBO, J. The service economy: standardisation or customisation? **Service Industries Journal**, v. 22, n. 4, p. 93–116, 2002. **crossref**

SURPRENANT, C. F.; SOLOMON, M. R. Predictability and personalization in the service encounter. **The Journal of Marketing**, p. 86–96, 1987. **crossref**

VESANEN, J. What is personalization? A conceptual framework. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 5/6, p. 409–418, 2007. **crossref**

VOSS, C. A.; HSUAN, J. Service architecture and modularity. **Decision Sciences**, v. 40, n. 3, p. 541–569, 2009. **crossref**

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2001. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001. v. 2p. 248

### **Dados dos autores:**

Nome completo: **Daniela Fraga Vieira**

Filiação institucional: Escola de Engenharia /UFMG

Departamento: Departamento de Engenharia de Produção

Função ou cargo ocupado: Graduada em Engenharia de Produção

Endereço completo para correspondência

Telefones para contato:

E-mail: *dfragavieira@gmail.com*

Nome completo: **Julia Miraglia Gontijo**

Filiação institucional: Escola de Engenharia /UFMG

Departamento: Departamento de Engenharia de Produção

Função ou cargo ocupado: Graduada em Engenharia de Produção

Endereço completo para correspondência: 1575 Oak Avenue #46 Evanston/IL – United States of America ZIP Code 60201

Telefones para contato: 1 (224) 409 7729

E-mail: *juliamgontijo@gmail.com*

Nome completo: **Noel Torres Júnior**

Filiação institucional: Faculdade de Ciências Econômicas /UFMG

Departamento: Departamento de Ciências Administrativas

Função ou cargo ocupado: Professor Adjunto

Endereço completo para correspondência: Avenida Presidente Antônio Carlos, 6627 - Pampulha - Belo Horizonte – MG - CEP: 31270-901

Telefones para contato: 5531 3409-7316

E-mail: *noelface@gmail.com*

*Submetido em: 08-03-2016*

*Aceito em: 15-06-2016*