





Dilemas de inovar e desafios da consultoria

POR **ANA BURCHARTH, LUANA ALVES, RAUL MESSIAS, BRENO RATES, FELIPE BITTENCOURT, HENRIQUE PEREIRA E MATHEUS LAGE ALVES DE BRITO**

A necessidade de se adaptar às evoluções do mercado e crescer motiva empresas de variados setores a reinventarem o seu modelo de negócios. Nesse cenário, qual é o futuro das consultorias? Pesquisas recentes apontam que o setor está próximo da disruptão. As mudanças serão impulsionadas pelas crescentes expectativas dos clientes em relação à velocidade das entregas, ao alcance de resultados tangíveis e à combinação entre conhecimento profundo e tratamento de dados. As consultorias terão o desafio de entender seus clientes de forma perspicaz, bem como os problemas complexos que vêm enfrentando, reflexos diretos das transformações globais na tecnologia e na sociedade.

Podemos identificar, nas consultorias, três tipos diferentes de modelos de negócio, segundo Christensen et al. (2013):

- **Loja de Soluções (Solution Shop):** é a mais tradicional, estruturada para diagnosticar e resolver problemas. Entrega valor por meio do julgamento do consultor, ao invés de utilizar processos que podem ser repetidos. Os clientes pagam preços altos por um serviço (*fee-for-service*).
- **Processo de Negócio com Valor Agregado (Value-Added Process Business):** forma estruturada de abordar problemas de determinado escopo, utilizando processos definidos, passíveis de repetição e controláveis. Os clientes pagam apenas pelo *output*.

- **Rede Assistida (Facilitated Network):** estruturada para permitir a troca de produtos e serviços. Os clientes pagam taxas pela rede que, por sua vez, paga o provedor de serviços.

Na visão de alguns autores, o modelo tradicional de Loja de Soluções corre risco de ser substituído por outros modelos, mais escaláveis e disruptivos. As consultorias usarão, cada vez mais, soluções dinâmicas de *softwares*, ferramentas e ativos baseados em dados, juntamente com ferramentas mais tradicionais, como processos e modelos de negócio. A estratégia de projetar seus “entregáveis”, visando uma posterior reutilização, é conhecida como a “consultoria baseada em ativos” (*asset-based consulting*), que pressupõe novos mecanismos de entrega e captação de valor, na medida em que automatiza várias atividades. A realização de projetos mais curtos, com retornos sobre o investimento mais claros, protege as receitas em épocas de crise e ajuda a empresa a permanecer no *top of mind* de seus clientes.

A incorporação da inovação pode ser evidenciada pelo caso da consultoria mineira WayCarbon, que agrega soluções tecnológicas ao seu modelo de negócios. As mudanças pelas quais a empresa está passando trazem consequências e dilemas para todas as suas áreas de atuação. São mudanças de identidade e no relacionamento com clientes, a incorporação de *Software as a Service* (SaaS), e outras implicações organizacionais da inovação.

NASCE O SONHO DE TRANSFORMAÇÃO PELA SUSTENTABILIDADE A WayCarbon foi fundada em 2006, por cinco sócios que viram potencial no mercado regulado de créditos de carbono, decorrente dos esforços globais de redução da emissão de Gases de Efeito Estufa na atmosfera. A concorrência de grandes consultorias e um mercado ainda incipiente no Brasil levaram a empresa a executar projetos menores, importantes para ganhar expertise na área e aprender fazendo (*learning by doing*), o que mantém até hoje.

O crescimento acelerado levou a WayCarbon a abrir seu primeiro escritório físico, em 2008, e, em 2010, a projetar um faturamento de mais de R\$ 1 milhão. Nesse mesmo ano, a empresa entrou em processo de fusão com uma consultoria de gestão empresarial sediada em São Paulo, que possuía várias frentes de negócio, incluindo atividades de

O CAMINHO PERCORRIDO APONTA VÁRIOS PONTOS EM COMUM COM CONSULTORIAS BASEADAS EM ATIVOS, NAS QUAIS O PROCESSO PARA DESCOBRIR UMA SOLUÇÃO É BEM CONHECIDO

gestão corporativa da sustentabilidade. A equipe pôde expandir o mercado e desenvolver o portfólio, ampliando sua atuação para se tornar uma consultoria de gestão estratégica de mudanças climáticas.

Em 2012, fatores externos influenciaram as decisões sobre o futuro da empresa. O término do primeiro período de compromisso do Protocolo de Quioto desencadeou um colapso no mercado de carbono, e o aumento da concorrência no setor de consultoria ambiental exigiu uma redução nos preços e nas margens de lucro, principalmente na área de Inventário de Gases de Efeito Estufa. A conjuntura desfavorável trouxe grandes incertezas sobre o futuro da WayCarbon, tornando urgente a necessidade de pivotar um modelo de negócios financeiramente sustentável em longo prazo.

No mesmo ano, a WayCarbon transferiu seu escritório mineiro para o BH-TEC – Parque Tecnológico de Belo Horizonte. Com a mudança, a empresa se integrou a uma rede de relacionamentos, no ecossistema de inovação mineiro, que serviu de apoio para a fase atual da organização. Nessa época, os sócios já vislumbravam um futuro diferente para o mercado de sustentabilidade. Eles começaram, então, a adaptar a inovação pela integração da tecnologia de informação ao seu modelo de negócios, de maneira a torná-lo mais escalável e menos dependente da consultoria, visão que não era compartilhada pelos sócios da empresa parceira. Desfeita a fusão, no final de 2013, seguiu-se uma conjuntura financeira favorável que permitiu à empresa estruturar um processo interno de gestão da inovação e buscar diferentes modelos de financiamento para dar início às soluções tecnológicas.

REINVENTANDO O NEGÓCIO COM PRODUTOS DE ALTA TECNOLOGIA

A WayCarbon concebeu e desenvolveu quatro soluções tecnológicas (**Tabela 1**): o Climas®, o Amigo do Clima, o MOVE® (*Model for Vulnerability Evaluation* – Modelo para Avaliação de Vulnerabilidade) e, a mais recente, o LicenTla.

O desenvolvimento das soluções vai ao encontro do conceito de produtização (*productization*), paralelo ao de servitização em negócios (estratégia de agregação de valor por meio da oferta de pacotes combinados de produtos e serviços). O *software* é considerado um produto, mesmo sendo de natureza intangível. A produtização pode ser entendida como a incorporação de um produto a ofertas que inicialmente tendem ao serviço. Algumas de suas definições incluem:

- Processo que analisa uma necessidade, define e combina elementos em objetos na forma de produtos, que podem ser vendidos para clientes.
- Transforma serviços mais parecidos com produtos, ou seja, desenvolve uma oferta de serviços mais sistemática, escalável e replicável.

A reinvenção da WayCarbon como empresa aliada da tecnologia se assemelha à sua própria consolidação como consultoria, pois seus projetos, tanto em uma como em outra frente, contam com um desenvolvimento experimental, pautado pela relação de colaboração e confiança com os clientes. O caminho percorrido aponta vários pontos em comum com consultorias baseadas em ativos, nas quais o processo para descobrir uma solução é bem conhecido e o escopo, bem definido.

TABELA 1 | SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS DA WAYCARBON

Solução tecnológica	Estratégia de financiamento	Descrição
Climas®	Recursos próprios	Plataforma robusta de gestão de indicadores ambientais, como gases de efeito estufa, resíduos, água e energia. Concentra a governança dos dados em um só sistema com recursos de BI (<i>Business Intelligence</i>) e automação de processos. O produto conta hoje com módulos e funcionalidades que facilitam a elaboração de relatórios ligados à sustentabilidade, como o ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial).
Amigo do Clima	SEBRAETEC	Plataforma sob o conceito de <i>marketplace</i> , uma espécie de “vitrine” <i>on-line</i> para a compensação de emissões de gases de efeito estufa por pessoas, eventos e empresas. Por meio de uma interface aprimorada, seu principal apelo é a transparência para que os clientes mostrem abertamente as ações feitas em benefício da sustentabilidade.
MOVE®	TECNOVA (FINEP + FAPEMIG) Programa de bolsas RHAE (Recursos Humanos em Áreas Estratégicas) do CNPq	Plataforma para análise de vulnerabilidade ambiental, que faz projeções de impactos futuros a partir de dados de mudanças climáticas em regiões específicas. Possui clientes de peso, incluindo o Ministério do Meio Ambiente (MMA), organismos internacionais e grandes empresas de construção civil e do setor de petróleo e gás.
LicenTla	Recursos próprios FIEMG Lab IBM Global <i>Entrepreneurship Program</i>	<i>Software</i> de suporte ao processo de licenciamento ambiental. O objetivo é que, no futuro, ele seja uma <i>spin-off</i> da WayCarbon, administrada por seus funcionários e com centros de custos separados.



- Para desenvolver o Climas®, a WayCarbon incorporou à plataforma aspectos da consultoria passíveis de automação, eliminando atividades repetitivas, feitas a cada novo projeto, o que permitiu aos consultores uma análise mais técnica e assertiva. O desenvolvimento começou em parceria com uma empresa de tecnologia, mas depois foi internalizado.
- A ideia para o MOVE® surgiu em um projeto desenvolvido para a prefeitura de Goiânia, quando um dos sócios identificou a oportunidade de construir algo maior do que um serviço pontual. O desenvolvimento contou com um time multidisciplinar de pesquisadores. A definição de seu modelo de negócios – serviço de consultoria ou plataforma de *Software as a Service* (SaaS) – é hoje um de seus maiores desafios.
- A concepção do LicenTla se deu a partir da ideia de um funcionário que identificou pontos na consultoria de licenciamento, que poderiam ser reaproveitados de um projeto para outro, além de várias ineficiências na relação com os órgãos reguladores. O produto surgiu num contexto em que a WayCarbon tinha a clara intenção de se tornar uma empresa inovadora. O funcionário à frente do projeto tinha um *background* empreendedor relevante e foi estimulado pelos sócios a conduzir o projeto com autonomia. Além disso, contavam com a parceria da IBM, para a utilização do sistema de inteligência artificial Watson.

DILEMAS DA PRODUTIZAÇÃO E ESCALABILIDADE

Com a inovação surgem também alguns dilemas, necessários para que a empresa continue desenvolvendo sua estratégia em longo prazo.

Quem somos e o que queremos ser?

O dilema de identidade que a empresa enfrenta hoje decorre da transformação de uma consultoria tradicional para um modelo ligado à tecnologia. A WayCarbon se encontra no meio desse caminho, com o desafio de conciliar a consultoria tradicional com um modelo *asset-based* ou *SaaS*. Algumas empresas vêm adotando o que se conhece, na literatura, como Sistemas Produto-Serviço, no qual a função do produto material é estendida por meio de serviços. A WayCarbon segue o caminho contrário, incorporando *softwares* ao seu portfólio de serviços. Essas definições abrem a possibilidade de se tornar uma empresa híbrida, que não se localiza em nenhum dos extremos, com implicações significativas para a sua identidade.

Dilema de relacionamento com o mercado: como se relacionar com os clientes?

Seguir o caminho da inovação impõe várias decisões estratégicas de mercado, incluindo a de não atender mais a demandas de projetos de consultoria que já não compensam, em termos de complexidade e margens de lucro. São decisões que implicariam dizer “não” a clientes de longa data. Além disso,



A TRANSFORMAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS TAMBÉM IMPÕE O DESAFIO DE DESENVOLVER UM MERCADO PARA A OFERTA CONJUNTA DE CONSULTORIA E SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS

a venda da consultoria é feita de maneira bastante relacional, focada na construção de uma convivência com o cliente até o fechamento do negócio. Por outro lado, o *software* requer a estruturação de processos de venda e atendimento específicos, ocorrendo de maneira mais transacional. A transformação do modelo de negócios também impõe o desafio de desenvolver um mercado para a oferta conjunta de consultoria e soluções tecnológicas. Essa mudança provoca insegurança e incertezas na perspectiva dos clientes: quem está do outro lado, criando e executando o projeto? É uma mudança radical, considerando que um dos principais diferenciais da WayCarbon, como consultoria, é manter uma equipe próxima, fácil de relacionar, flexível e mão na massa.

Como obter ganhos de escala?

A estratégia de integração dos sistemas digitais inclui o empoderamento dos clientes, tornando-os autônomos em operações que vão desde a compra do *software* até a geração de relatórios e análises. Essa independência é fundamental para a escalabilidade do negócio, mas talvez os clientes ainda não estejam preparados para a mudança de paradigma. Alguns projetos, como certificações ambientais, requerem uma abordagem *hands-on* para a solução de problemas mais complexos. As mudanças podem levar os clientes a sentirem um impacto da falta de proximidade, característica da consultoria. Há, claramente,

o *trade-off* entre a escalabilidade e outros aspectos diferenciais.

Outros desafios de escalabilidade são a parametrização inicial dos sistemas e as customizações ligadas ao *business intelligence* de cada cliente, além da obtenção e inserção de dados. Uma solução possível é a incorporação de tecnologias digitais, como a Internet das Coisas (IoT), para a coleta dos dados em tempo real, no Climas®. Na plataforma MOVE®, possíveis alternativas incluem a integração de dados de sensores remotos, IoT e *Big Data*. Essa visão é compartilhada por Christensen et al. (2013), que preveem um aumento no ritmo de produtização das consultorias, com o desenvolvimento da inteligência artificial e outras tecnologias.

Como desenvolver novas competências e *mindset*?

As mudanças na equipe trazem uma quebra de paradigmas de gestão. A especialização dos consultores e o aumento do corpo de desenvolvedores podem gerar desconforto entre as duas equipes, uma vez que as áreas possuem diferentes indicadores-chave de desempenho e formas de cobrança do trabalho.

Há também o desafio de desenvolver internamente os sistemas. A falta de senioridade na equipe inicial de desenvolvimento do Climas, por exemplo, provocou fragilidades técnicas e tornou mais lentas as tomadas de decisões. Esses aspectos foram compensados recentemente.



OS DILEMAS IDENTIFICADOS NESTE ESTUDO MOSTRAM QUE INOVAR MODELO DE NEGÓCIOS É UMA TAREFA COMPLEXA, COM IMPLICAÇÕES EM VÁRIOS NÍVEIS

A mudança do *mindset* da equipe de consultores é outro desafio. Para que as soluções tecnológicas possam ser concebidas e desenvolvidas, é necessário que eles enxerguem cada projeto como um caminho para algo escalável, o que os sócios chamam de “ver como um processo”, visionando tarefas automatizáveis em seu próprio serviço. Além disso, precisam compreender as mudanças geradas pela incorporação da tecnologia, já que não há trabalho significativo envolvido na coleta e no processamento de dados.

Um dos fatores que ajuda a empresa, neste momento de transição, é o fato de possuir alguns funcionários “curingas”, que exercem funções como vendas e gestão de projetos, mas possuem *background* em consultoria ambiental. Esses atores-chave ajudam a equipe quando ela está sobrecarregada e impulsionam a mudança de mentalidade dos colegas.

ANA BURCHARTH é professora e pesquisadora do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral.

LUANA LOTT é bolsista de apoio técnico da FAPEMIG no Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral.

RAUL MESSIAS é analista do EloGroup e foi pesquisador do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral.

BRENO RATES é Diretor de Produtos da WayCarbon.

FELIPE BITTENCOURT é Diretor de Negócios da WayCarbon.

MATHEUS LAGE ALVES DE BRITO é Diretor de Consultoria da WayCarbon.

HENRIQUE PEREIRA é Diretor Executivo da WayCarbon.

CONCLUSÕES

Mesmo em uma conjuntura de crise econômica, a WayCarbon tem superado suas expectativas de crescimento e expandido o espaço físico para uma sede mais ampla e moderna. Como qualquer empresa de alto potencial (*scale-up*), em franco movimento de ganhos de escala, a WayCarbon enfrenta vários desafios para sustentar o seu crescimento e cumprir a meta de quadruplicar as receitas. O acesso a fontes de capital que possam financiar a expansão desejada é um recurso crucial, mas os sócios não querem repetir a experiência de perda de autonomia, vivida no passado, com a fusão. Outro ponto crítico é a ampliação das competências em marketing e vendas com foco em outros nichos (como nas empresas médias), novos canais de venda e formas de relacionamento com o cliente.

Os dilemas identificados neste estudo mostram que inovar modelo de negócios é uma tarefa complexa, com implicações em vários níveis. Esses dilemas não serão – e nem devem ser – facilmente equacionados pela empresa, já que se sentir confortável com os paradoxos que virão é parte importante de uma mudança organizacional significativa. A identificação desses fatores é um instrumento valioso para subsidiar a tomada de decisão e o planejamento estratégico, não apenas para a WayCarbon, mas também para outras empresas de serviços que buscam o crescimento via produtização e incorporação de tecnologias digitais.

A WayCarbon vai conseguir financiar seu ambicioso crescimento sem perder a autonomia, como no passado? Conseguirá criar uma imagem forte de empresa de tecnologia, independente da abordagem relacional com seus clientes? São fortes indagações para o futuro de uma empresa que pretende ser referência em sustentabilidade e inovação no mundo.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BAINES, T. et al. State-of-the-art in product-service systems. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: **Journal of Engineering Manufacture**, v. 221, n. 10, p. 1.543-1.552, Oct. 2007.

CECERE, Marc. **The future of consulting through 2020**: digital is changing the operating model, services, and strategies of consulting firms. Cambridge: Forrester, 2016. 13 p.

CHRISTENSEN, Clayton M.; WANG, Dina; BEVER, Derek van. Consulting on the cusp of disruption. **Harvard Business Review**, Boston, v. 91, n. 10, p. 106-114, Oct. 2013.

MATTOS, Bruno Lanzi de; DI SERIO, Luiz Carlos; OLIVEIRA, Luciel Henrique de. “Estratégia de servitização no modelo de negócios de empresas manufatureiras: o caso de uma fabricante europeia de veículos pesados”. In: SIMPÓSIO ANUAL DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 16, São Paulo. **XVI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**. São Paulo, 2013. 17 p.

HARKONEN, Janne; HAAPASALO, Harri; HANNINEN, Kai. Productisation: a review and research agenda. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, v. 164, p. 65-82, Jun. 2015.

CHATTOPADHYAY, Nilanjan. Productisation of service: a case study. **International Journal of Advanced Computer Science and Applications**, West Yorkshire, v. 3, n. 12, p. 197-201, 2013.

JAAKKOLA, E. Unraveling the practices of “productization” in professional service firms. **Scandinavian Journal of Management**, Oxford, v. 27, n. 2, p. 221-230, Jun. 2011.