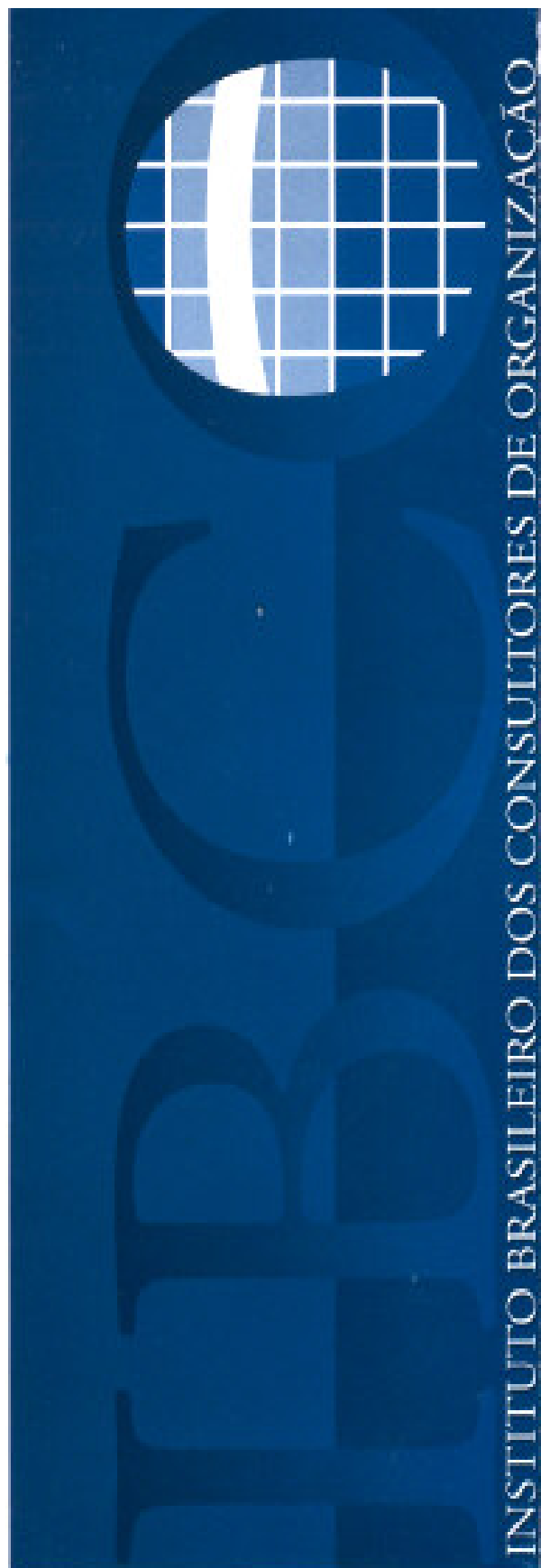


**Termômetro da
Consultoria
Organizacional e
Pesquisa Rápida
de Honorários –
9ª edição**

**SUMÁRIO
EXECUTIVO**

Av. Paulista, 326 – Conj. 77 – Bela Vista
CEP 01310-902 – São Paulo – SP
Fone/Fax: 11 3289-4152/3262 1897
ibco@ibco.org.br - www.ibco.org.br

Agosto de 2008



I - INTRODUÇÃO

O IBCO, em apoio a seus associados, clientes e sociedade, realiza pela 9ª oportunidade o **Termômetro da Consultoria Organizacional** e a **Pesquisa Rápida de Honorários**, que tem por objetivo apurar e apresentar dados de referência acerca de honorários de consultoria, treinamento e palestras / conferências e as tendências do mercado.

II - A PESQUISA

As respostas aos questionários da pesquisa foram obtidas por auto-preenchimento realizado pelos 137 respondentes, em 16 Estados de todas as Regiões do Brasil. Os questionários foram enviados para 3.218 consultores, via e-mail, no período compreendido entre 01 de maio e 02 de junho de 2008.

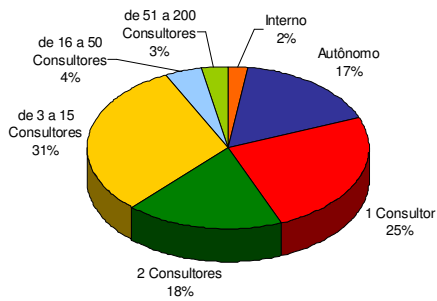
Os dados coletados com os 137 respondentes foram tabulados e analisados, empregando análises descritivas agregadas (contagem, média, mediana, desvio padrão), para toda a base de respondentes e análises com base em classificações como Área de Atuação, Tipo de Cliente, Porte (faixa de faturamento) etc.

Cabe ressaltar que a Pesquisa não utilizou procedimentos metodológicos rigorosos, como amostragem probabilística etc. e, portanto, seus resultados devem ser analisados como sinalizadores.

III - O PERFIL DOS RESPONDENTES

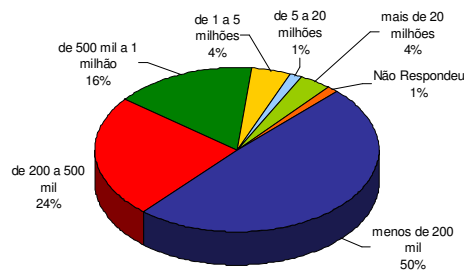
Quanto ao porte, cerca de 60% dos respondentes se caracterizam por empresas com 2 consultores ou menos e 74% dos respondentes apresentam faturamento anual até 500 mil reais.

Figura 1 – número de consultores



Base: 137 respostas

Figura 2 – faixa de faturamento



Base: 137 respostas

Aproximadamente, metade dos respondentes (51%) atua há pelo menos dez anos no mercado de consultoria (15% há mais de 20 anos). 29% dos respondentes atuam entre 5 e 10 anos, enquanto que 20% atuam há menos de 5 anos e 8% há menos de 2 anos.

Figura 3 – tempo de atuação no mercado

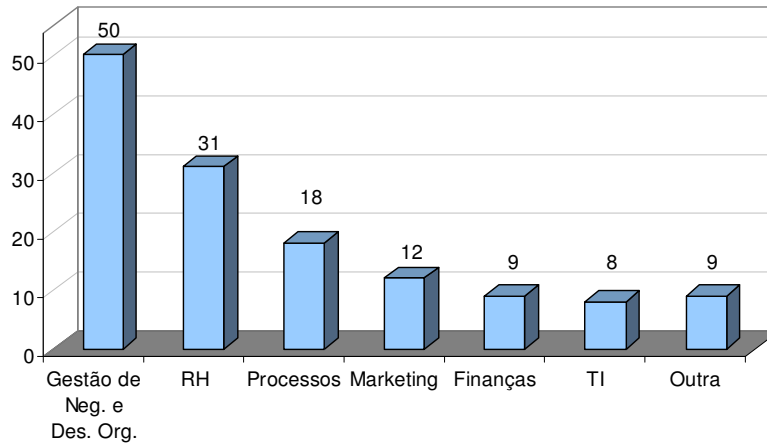


Base: 137 respostas

A área de atuação com o maior número de respondentes é a de Gestão de Negócios / Desenvolvimento Organizacional, com mais de um terço dos respondentes, seguida por Recursos Humanos com 23% dos casos. As áreas

com o menor número de respondentes são TI, com 6%, Finanças, com 7%, e Marketing, com 9% do total de respondentes da pesquisa.

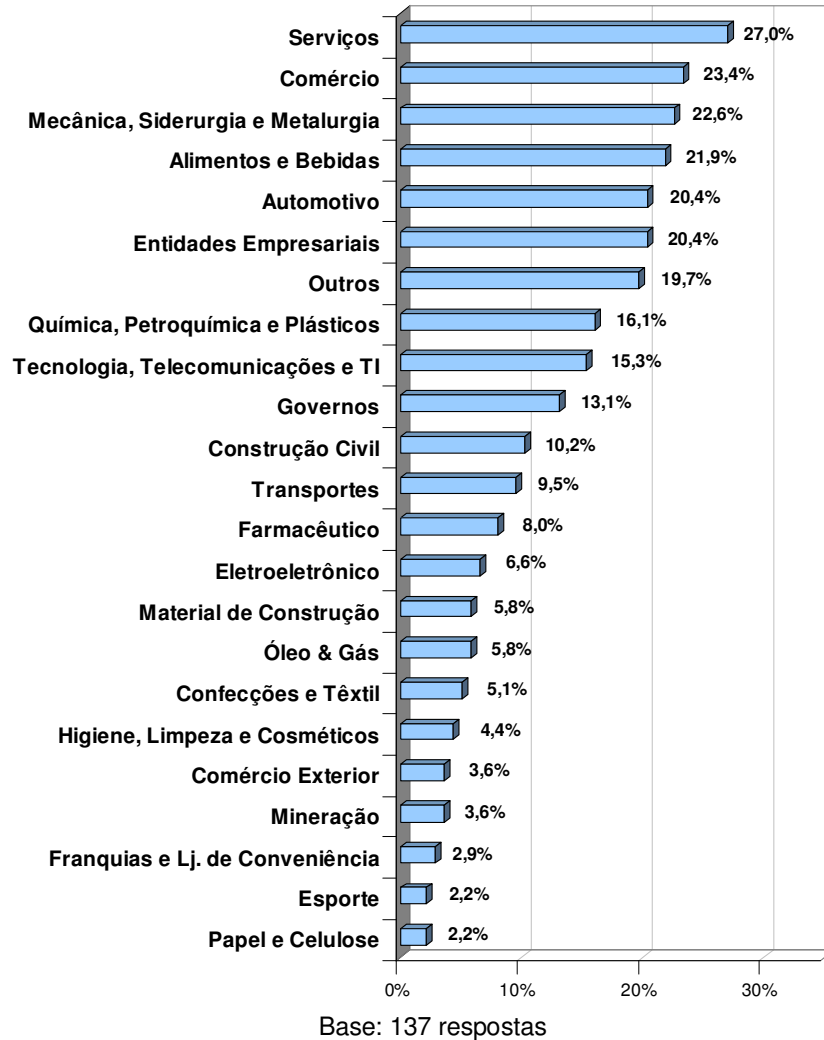
Figura 4 – área de atuação



Base: 137 respostas

Foi solicitado a cada respondente que informasse os três setores mais relevantes em termos dos clientes aos quais atende. O setor de serviços foi o mais citado (27%), seguido do setor de comércio (23,4%), e do setor mecânico, siderúrgico e metalúrgico (22,6%). Os setores de papel e celulose e esporte (2,2%) são os que apresentam menor percentual de citações entre os respondentes.

Figura 5 – área de atuação



Obs: Informações adicionais no relatório completo da pesquisa

No relatório completo o perfil da amostra também é analisado pelo cruzamento do número de respondentes, envolvendo as seguintes variáveis:

- Área de Atuação (Finanças, RH, TI, Processos etc.) x Porte em termos de Faixa de Faturamento;
- Área de Atuação (Finanças, RH, TI, Processos etc.) x Porte em termos de Número de Consultores.

IV – HONORÁRIOS

Valores para serviços de Consultoria

O valor médio para a **hora** de um Consultor Sênior fora da cidade base (R\$ 252) é 16% mais alto do que o valor médio verificado para a cidade base (R\$ 217), enquanto que o valor médio para o **dia** de um Consultor Sênior fora da cidade base (R\$ 1.925) é 24% mais alto do que o valor médio verificado para a cidade base (R\$ 1.556).

Quadro 1 – média de honorários para Consultor Sênior (Consultoria)

Métrica	Valor Hora		Valor Dia	
	Cidade Base	Fora da Cidade	Cidade Base	Fora da Cidade
Quant. Respostas	107	87	84	65
Valor Médio (R\$)	217	252	1.556	1.925

O valor médio para a **hora** de um Consultor Pleno fora da cidade base (R\$ 169) é 30% mais alto do que o valor médio verificado para a cidade base (R\$ 130), enquanto que o valor médio para o **dia** de um Consultor Pleno fora da cidade base (R\$ 1.005) é 23% mais alto do que o valor médio verificado para a cidade base (R\$ 820).

Quadro 2 – média de honorários para Consultor Pleno (Consultoria)

Métrica	Valor Hora		Valor Dia	
	Cidade Base	Fora da Cidade	Cidade Base	Fora da Cidade
Quant. Respostas	68	50	44	35
Valor Médio (R\$)	130	169	820	1.005

O valor médio para a **hora** de um Consultor Júnior fora da cidade base (R\$ 107) é 28% mais alto do que o valor médio verificado para a cidade base (R\$ 84), enquanto que o valor médio para o **dia** de um Consultor Júnior fora da cidade base (R\$ 686) é 31% mais alto do que o valor médio verificado para a cidade base (R\$ 523).

Quadro 3 – média de honorários para Consultor Júnior (Consultoria)

Métrica	Valor Hora		Valor Dia	
	Cidade Base	Fora da Cidade	Cidade Base	Fora da Cidade
Quant. Respostas	50	38	36	25
Valor Médio (R\$)	84	107	523	686

Valores para Treinamento / Condução de Grupos

O valor médio para a **hora** de um Consultor Sênior fora da cidade base (R\$ 284) é 8% mais alto do que o valor médio verificado para a cidade base (R\$ 263), enquanto que o valor médio para o **dia** de um Consultor Sênior fora da cidade base (R\$ 2.254) é 19% mais alto do que o valor médio verificado para a cidade base (R\$ 1.896).

Quadro 4 – média de honorários para Consultor Sênior (Treinamento)

Métrica	Valor Hora		Valor Dia	
	Cidade Base	Fora da Cidade	Cidade Base	Fora da Cidade
Quant. Respostas	78	67	65	56
Valor Médio (R\$)	263	284	1.896	2.254

O valor médio para a **hora** de um Consultor Pleno fora da cidade base (R\$ 199) é 21% mais alto do que o valor médio verificado para a cidade base (R\$ 164), enquanto que o valor médio para o **dia** de um Consultor Pleno fora da cidade base (R\$ 1.547) é 29% mais alto do que o valor médio verificado para a cidade base (R\$ 1.200).

Quadro 5 – média de honorários para Consultor Pleno (Treinamento)

Métrica	Valor Hora		Valor Dia	
	Cidade Base	Fora da Cidade	Cidade Base	Fora da Cidade
Quant. Respostas	53	41	34	32
Valor Médio (R\$)	164	199	1.200	1.547

O valor médio para a **hora** de um Consultor Júnior fora da cidade base (R\$ 119) é 12% mais alto do que o valor médio verificado para a cidade base (R\$ 106), enquanto que o valor médio para o **dia** de um Consultor Júnior fora da cidade base (R\$ 1.547) é 66% mais alto do que o valor médio verificado para a cidade base (R\$ 1.200).

Quadro 6 – média de honorários para Consultor Júnior (Treinamento)

Métrica	Valor Hora		Valor Dia	
	Cidade Base	Fora da Cidade	Cidade Base	Fora da Cidade
Quant. Respostas	32	26	24	18
Valor Médio (R\$)	106	119	552	916

Valores para Palestras / Conferências (2 a 3 horas)

O valor médio para Palestras / Conferências de 2 a 3 horas fora da cidade base (R\$ 3.507) é 82% mais alto do que o valor médio verificado para a cidade base (R\$ 1.926).

Quadro 7 – média de honorários (Palestras / Conferências)

Métrica	Cidade Base	Fora da Cidade
Quant. Respostas	109	99
Valor Médio (R\$)	1.926	3.507

Considerações sobre Honorários

Os honorários referentes a trabalhos fora da cidade base, na maioria dos casos, não englobam as despesas de transporte, hospedagem e alimentação. Em alguns dos casos são cobradas ainda as horas de deslocamento, na ida e na volta.

Obs: Informações adicionais no relatório completo da pesquisa

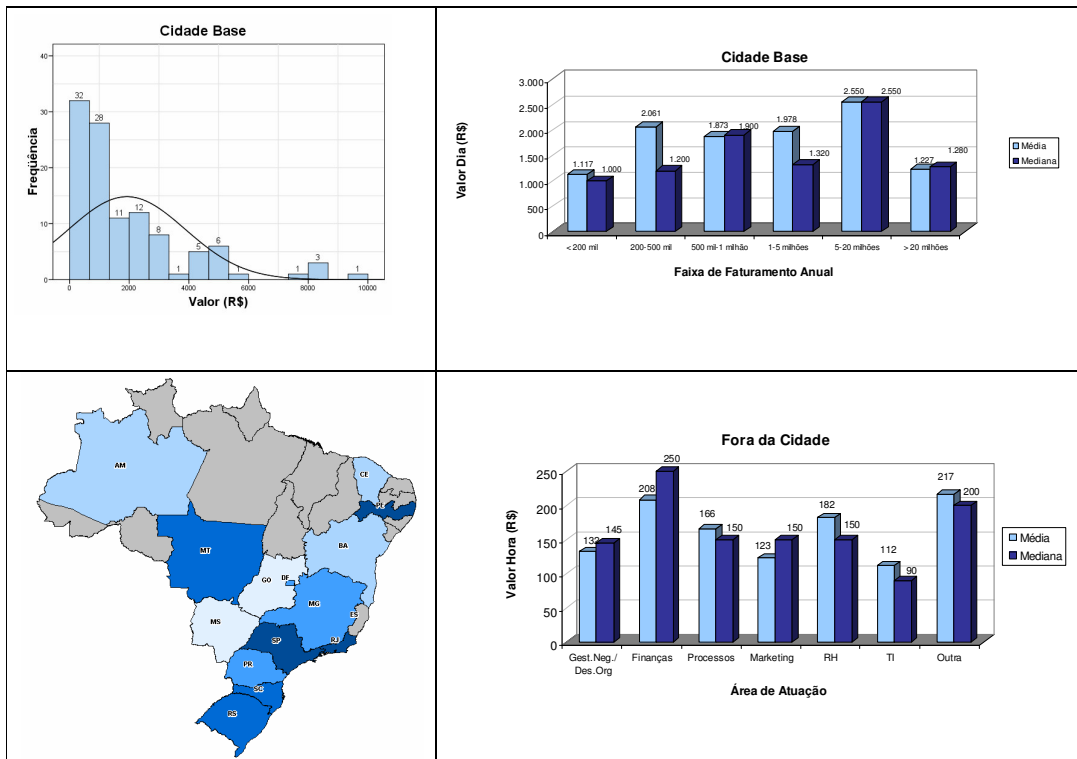
No relatório completo, para a análise agregada dos honorários, além da média são utilizadas outras medidas estatísticas que permitem uma visão mais ampla do mercado, para avaliar a sua homogeneidade em termos de honorários (ou heterogeneidade), como:

- Mediana;
- Desvio padrão;
- Valor mínimo e valor máximo;
- Histogramas.

Adicionalmente, os honorários são também analisados em outros níveis de agregação / segmentação, através de diversos tipos de quadros e gráficos:

- Honorários por Faixa de Faturamento;
- Honorários por Área de Atuação;
- Honorários por Área de Atuação x Setor do Cliente;
- Honorários por Estado;
- Perfil Predominante das Empresas de Consultoria e Consultores (Faturamento, Número de Empregados, Área de Atuação) por Faixa de Valor de Honorários.

Figura 6 – exemplos de gráficos do relatório completo

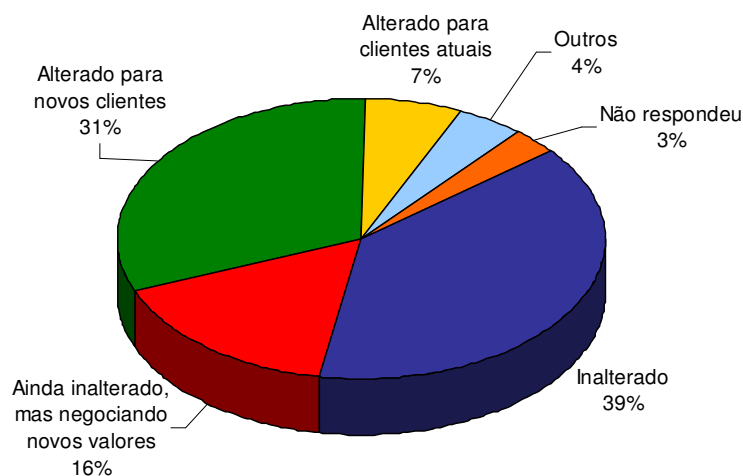


V – TENDÊNCIAS PARA O MERCADO DE CONSULTORIA

Valor dos Honorários Atuais em Relação a Abril de 2006

Perto de 40% dos respondentes declararam que seus honorários estão inalterados em relação a abril de 2006. Entre os 38% que revelaram tê-los reajustado, 82% o fizeram apenas para os novos clientes, enquanto 18% alteraram para clientes atuais. Aqueles respondentes que ainda não aumentaram os valores de seus honorários, mas estão negociando, representam 16% dos respondentes.

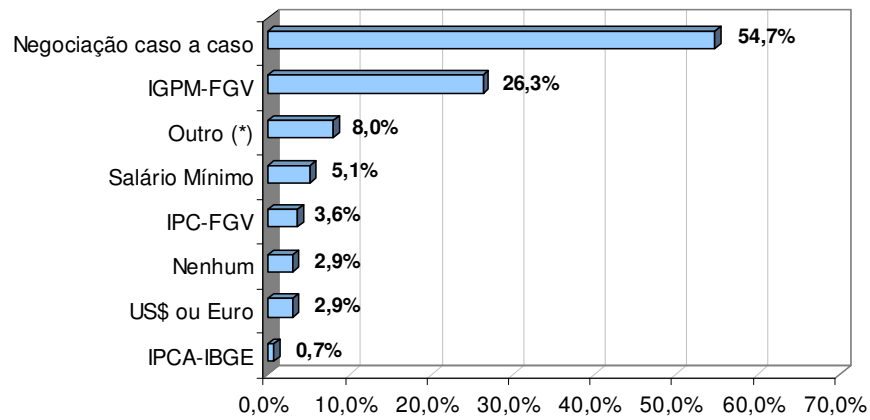
Figura 7 – valor dos honorários atuais em relação a abril de 2006



Índice adotado para estudos e / ou negociações

Mais da metade dos respondentes (54,7%) realizam negociações caso a caso para a alteração de seus honorários, e cerca de 26% utilizam o IGPM-FGV. Do total de 137 respondentes, somente 2,9% enunciaram não usar qualquer índice, enquanto 4,4% manifestaram servir-se de mais de um índice. Os índices menos empregados são o IPCA-IBGE (0,7%), US\$ ou Euro (2,9%) e IPC-FGV (3,6%).

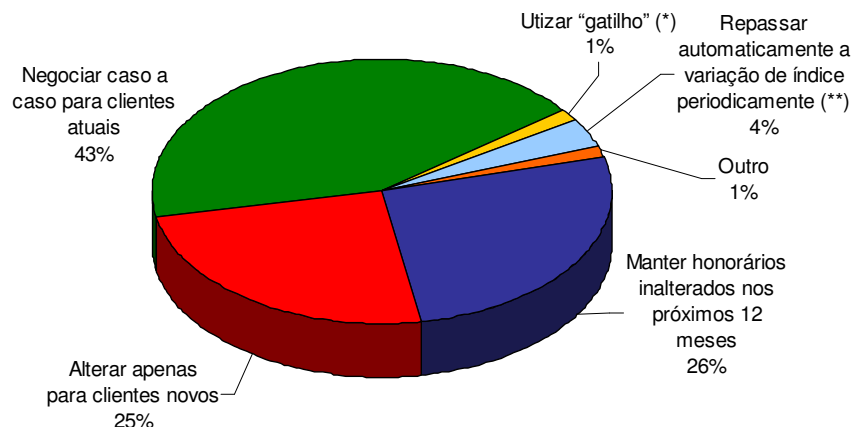
Figura 8 – índices adotados para estudos e / ou negociações



Postura pretendida em caso de variação inflacionária

Mais de 40% dos respondentes declararam que pretendem negociar a alteração de honorários caso a caso com clientes atuais, em havendo variação inflacionária, enquanto 25% declararam reajustá-los apenas para novos clientes. Somente 4% dos respondentes aspiram repassar automaticamente a variação de índice a cada 12 meses, enquanto 1% aplicará “gatilhos”. Cerca de um quarto dos respondentes manifestaram que pretendem manter seus honorários constantes nos próximos 12 meses qualquer que seja a variação.

Figura 9 – postura em caso de variação inflacionária



Volume de negócios

Aproximadamente 70% dos respondentes afirmaram ter um volume de negócios mais alto do que em abril de 2006, para 22 dos quais este volume é substancialmente mais alto. Dos 137 respondentes, apenas 12% apresentam volume de negócios mais baixo que o verificado em abril 2006 e somente 4% declararam que este volume é substancialmente mais baixo. Com relação ao futuro, cerca de 80% dos respondentes acreditam que o volume nos próximos seis meses será maior do que o atual, e quase um terço (31%) confia que será substancialmente mais alto.

Figura 10 - volume de negócios atual comparado com o de abril de 2006

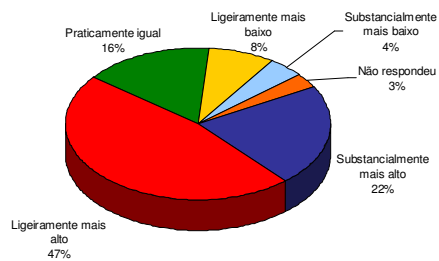


Figura 11 - perspectiva para o volume de negócios nos próximos 6 meses

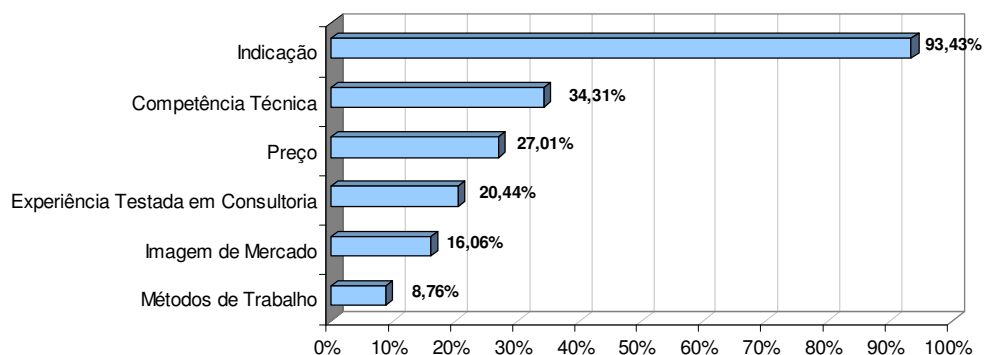


VI – SITUAÇÃO GERAL DO MERCADO DE CONSULTORIA

Critérios adotados para seleção de consultoria

De acordo com 93,4% dos 137 respondentes, a indicação está entre os critérios mais importantes para a seleção de consultoria. Em seguida, a competência técnica e o preço (34,3% e 27% respectivamente) são apontados como os critérios adotados. Dos pesquisados, o que se apresenta menos importante na visão dos respondentes são os métodos de trabalho utilizados pela consultoria.

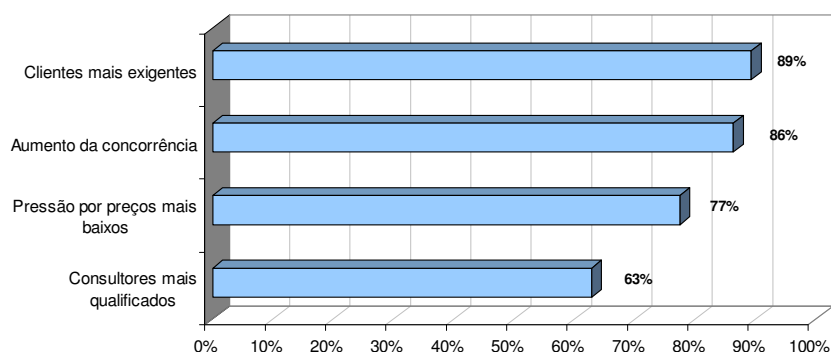
Figura 12 – critérios para a seleção de consultorias



Percepção acerca das tendências para o mercado Brasileiro de consultoria

É mais forte entre os respondentes a percepção de que os clientes estão ficando mais exigentes, com a concordância de 89%, e de que há aumento da concorrência no mercado de consultoria, concordam 86%. Um pouco mais baixo (77%), os respondentes parecem perceber que há certa pressão por preços/valores mais baixos. Ainda, 63% dos respondentes concordam que os consultores estão ficando mais qualificados, embora muitos respondentes (37%) não concordem com essa percepção.

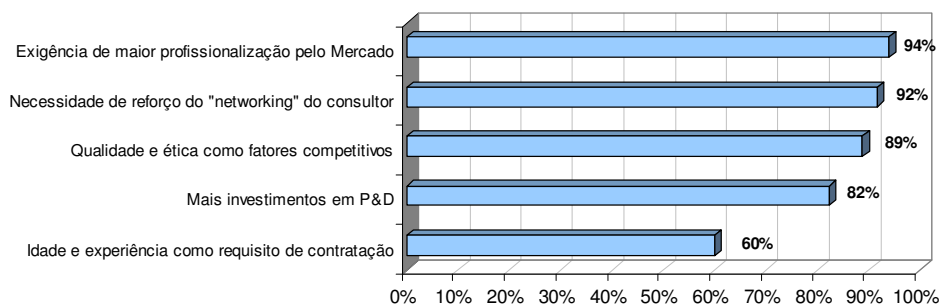
Figura 13 – tendências para o mercado Brasileiro de consultoria



Percepção sobre as implicações para os consultores das tendências apontadas

É bastante forte a percepção de que as tendências apontadas exigem mais profissionalização do consultor (94% de concordância), o reforço do seu networking (92%) e forte presença da qualidade e da ética como fatores competitivos para os consultores (89%). Ainda que em menor número, a grande maioria (82%) dos respondentes admite que as tendências exigem mais investimentos em P&D. Os menores índices de concordância (60%) indicam que idade e experiência não são tão relevantes quanto os demais na percepção dos respondentes, ainda que sejam importantes.

Figura 14 – implicações para os consultores das tendências apontadas



VII – DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS CONSULTORES

Através de levantamento adicional qualitativo e de caráter exploratório realizado pelo IBCO com um subconjunto de seus associados, outras importantes questões que representam desafios a serem enfrentados pelos consultores no exercício de suas atividades foram observadas e são aqui apresentadas:

- Ausência de créditos aos Consultores pelos trabalhos realizados;
- Proposta com o único objetivo de calçar a ganhadora;
- Não envolvimento da alta direção da contratante;
- Quebra da confidencialidade;
- Exagero da “notória especialização”;
- Classificação de “ex-autoridades”, lobistas e desempregados como consultores, sem a capacitação técnica para exercer tal atividade.

VIII – IMPACTOS DA TI NA ATIVIDADE DE CONSULTORIA

Impactos sobre Demanda e Concorrência

A maior parte dos respondentes, cerca de 62%, declarou perceber que a TI está aumentando a demanda por serviços de consultoria, enquanto um terço destes parece acreditar que a TI não afeta esta demanda e somente 4% parece perceber que a TI causa retração do mercado.

Quanto aos impactos sobre a concorrência na área de atuação dos respondentes, parece haver uma divisão. 33% dos respondentes consideram que a TI está aumentando a concorrência em sua área de atuação, quantitativo praticamente igual ao verificado entre os que acreditam que a TI não afeta a concorrência. Outros 31% acreditam que a TI gera novas oportunidades em sua área de atuação.

Impactos do Estágio Atual da Utilização da TI pelos Clientes

Aproximadamente um terço dos respondentes (34%) crê que o estágio atual de uso da TI nos clientes resulta em maior desenvolvimento pessoal do consultor em TI, enquanto 31% acreditam que estimula parcerias, cerca de um quarto (26%) em maior desenvolvimento do consultor em outras áreas, e 19% na contratação de serviços de terceiros.

IX – IMPACTOS DA GLOBALIZAÇÃO NA ATIVIDADE DE CONSULTORIA

A maioria maciça dos respondentes (91%) crê que a globalização está afetando o mercado de consultoria no Brasil. Quase a metade dos respondentes (48,9%) confia que, além das pressões por maior profissionalização, a globalização abre as portas para consultores brasileiros em outros mercados e cerca de um quarto (26%) daqueles acredita que é irreversível o processo de participação de empresas estrangeiras no mercado brasileiro de consultoria organizacional. Aproximadamente 20% dos respondentes acreditam ainda que a globalização possa aumentar a demanda por tais serviços no Brasil.

Com relação à importância da certificação CMC (*Certified Management Consultant*), a maioria dos respondentes (cerca de 80%) acredita que a certificação traz vantagem competitiva para os consultores.

X – CRÉDITOS

Elaboração do Questionário, Tabulação e Análises Quantitativas Agregadas

Cristián Welsh Miguens

Análises Quantitativas Bivariadas

Fábio Meletti de Oliveira Barros

Coordenação

Luiz Affonso Romano