



ABS entra em Espanha através de Portugal

Mais do que diagnosticar problemas e prescrever soluções, a ABS torna-se parte do processo de mudança. Vital Vasconcelos Balboni, director da empresa, garante que essa é a vantagem competitiva da consultora. Uma fórmula que resulta há 10 anos, em Portugal, e que a ABS quer replicar em Espanha, onde actua desde o ano passado, à boleia de clientes portugueses.

Textos **Susana Marques** smarques@ccile.org
Fotos **Joana Santos** jsantos@ccile.org

Vital Vasconcelos Balboni, director da consultora brasileira ABS e fundador da sucursal portuguesa, não tem dúvidas de que agora se impõe a urgência de mudar. O cenário de crise em Portugal e em Espanha transformam essa necessidade numa evidência. “O discurso da ABS assenta em tratar cada problema como uma oportunidade, como um desafio, o que implica uma mudança”, argumenta, sublinhando que parte do trabalho da consultora consiste precisamente em ajudar os clientes a diagnosticar os problemas: “A ABS começa por traçar um diagnóstico para identificar as oportunidades de melhorias. Depois passa ao processo de implementar as mudanças necessárias, as boas práticas que visam uma maior maturidade. O terceiro passo é sustentar tudo isto, face a novos cenários, o que implica criar mecanismos para sustentar estas práticas.”

O consultor frisa que a ABS não se

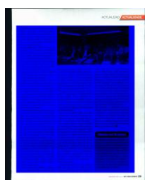
limita ao diagnóstico e à prescrição da receita: “Sempre estivemos vocacionados para consultadoria em gestão que é diferente de consultadoria de gestão, que é a mais praticada. Nós implementamos as mudanças juntamente com o cliente, aprimoramos os processos e fa-

“O objectivo da ABS é crescer no Brasil, na Argentina e no México, a dois dígitos”

zemos um acompanhamento contínuo. Estamos preocupados com o meio e não só com o fim. O ‘como’ é precisamente o que faz a ABS.” Vital Vasconcelos Balboni assegura que os clientes desta consultora “sabem que têm apenas 9% de risco” dos projectos não resultarem.

A experiência da consultora permite aos clientes partir para a mudança com “91% de probabilidade de sucesso”, assinala Balboni, sustentando que “o compromisso da ABS com o resultado funciona como um colchão de segurança”. Por outras palavras, a ABS apenas sugere mudanças, cuja implementação possa ser medida, traduzida em ganhos. “Abordamos os resultados através de melhorias de produtividade”, diz Balboni, lembrando que isso pode ser feito até nos departamentos administrativos.

Para traçar o diagnóstico, a ABS tem em conta que uma gestão eficiente depende de três factores, recorda Vital Vasconcelos Balboni: “O sistema de informação, ou seja, a forma como é gerida a informação de uma empresa; o procedimento, ou seja, a análise do valor agregado a cada actividade; por último, a atitude dos gestores, ou seja, a forma como pensam relativamente ao que devem fazer.” Tudo isto obriga a “uma permanente atitude crítica”, a uma



predisposição para inovar em termos de gestão: “A inovação é uma crítica eterna a tudo o que é feito e a como é feito, ao canal em que é introduzido e ao que as pessoas pensam sobre o processo. Só assim os resultados podem ser sustentáveis ao longo do tempo.”

A metodologia da ABS coloca várias questões. “Ser produtivo é trabalhar menos e melhor”, argumenta Balboni. Nessa medida, o gestor deve questionar-se sobre se determinada actividade é ou não necessária. “Se não é, há que mudar o procedimento”, diz. Se é, há que saber se está a ser feita da melhor forma. Por outro lado, “para mudar o que se faz, ou a forma como se faz, é preciso mudar como se pensa, caso contrário as pessoas apenas agem reactivamente”.

A um outro nível, importa “avaliar também a interferência na informação”, já que “a forma como anotamos a informação pode mudar a interpretação”. O consultor alerta para a necessidade de apurar quais os indicadores que interessam realmente. E depois é preciso avaliá-los. “Uma empresa até pode estar muito organizada, mas pode morrer organizada, se ninguém avaliar se funciona ou não bem”, remata.

Esta metodologia tem sido usada com sucesso também junto dos clientes portugueses, alega Vital Vasconcelos Balboni. A empresa está em Portugal há 10 anos. “No início houve uma resistência muito grande, sobretudo pelo facto de ser uma empresa brasileira, mas ao mesmo tempo houve uma certa curiosidade”, recorda. O consultor foi o fundador da ABS em Portugal e com ele vieram vários profissionais brasileiros, com o objectivo de formar a equipa portuguesa. “O investimento inicial ultrapassou os 700 mil euros”, conta Balboni, acrescentando que “hoje, Portugal tem o melhor quadro do grupo e todos os funcionários são portugueses”. Ao todo, são 18 consultores que atendem os clientes da ABS em Portugal. Clientes como a Delta Cafés, a EDP, a Galp, a TAP, a Portucel, entre outros.

Vital Vasconcelos Balboni esclarece que “o *target* da ABS são clientes que



facturam acima de 20 milhões de euros ao ano”. O consultor avança ainda que os clientes chegam sobretudo através de outros clientes: “A área comercial da ABS é vegetativa, somos menos de propaganda e mais de resultados. O trabalho de divulgação acaba por ser feito pelos clientes, que passam a palavra.”

Foi desta forma que entraram em Espanha: “Operamos em Espanha desde o ano passado. Temos escritório em Madrid. Sentimos necessidade de abrir em Espanha porque muitos dos nossos clientes também actuam lá, como é o caso da Delta Cafés e da EDP, através da Hidrocarbónico.”

No caso da Delta Cafés, “estamos a replicar em Espanha o processo que implementámos em Portugal, com sucesso”, conta Balboni. Em Portugal, a ABS trabalhou com a Delta no sentido de tornar mais eficiente todo o processo comercial: “Com esse projecto conseguimos ganhar mais produtividade. Por exemplo, um vendedor fazia entre oito a 15 visitas semanais e vendia apenas em seis. Aumentámos o número de visitas para 18, diminuindo a deriva de rota e melhorando a prestação de serviço. A informação tornou-se mais adequada, já que definimos quais os indicadores que realmente interessavam, que nos revelavam o que acontecia no terreno. Adequar o sistema de informação é muito importante.”

Actualmente, o mercado português pesa cerca de 19% no volume de negócios da ABS, que em 2010 foi de 20

milhões de euros. Espanha representa 4% e o Brasil 40%. Vital Vasconcelos Balboni diz que, dada a actual conjuntura, “o objectivo é crescer no Brasil, Argentina e no México, a dois dígitos”. Já “em Portugal e em Espanha, as expectativas são de manter” a facturação. O consultor considera que “na Europa, as pessoas tem mais medo de mudar e que actualmente há um grande receio económico”, embora “esta seja uma boa altura para fazer grandes revisões” pelo que “há que procurar alternativas, formas diferentes de fazer as coisas”.

Na Europa, “os projectos são mais longos, já que há uma maior resistência à mudança e o crescimento é diferente na Europa e na América”. Ou seja, “as pessoas demoram mais a integrar a mudança, mas resulta durante mais tempo, pelo que a necessidade da próxima mudança vem mais tarde”. ■

Clientes em 18 países

A ABS foi fundada no Brasil há 32 anos e facturou 20 milhões de euros em 2010. Actualmente, tem escritórios em São Paulo, Lisboa, Madrid, Monterrey e Buenos Aires, trabalhando com clientes em 18 países. Em Portugal, a empresa opera há 10 anos e possui 47 clientes. A sucursal portuguesa emprega 18 dos 300 consultores que trabalham no grupo.