

## DMR (A)

Esperanza Suárez  
José Ramón Pin

“Nós temos um lema na DMR Consulting: ‘Nossa força são as pessoas’. Acreditamos nisso e agimos nesse sentido. Gostamos de pensar que somos todos parte de uma grande equipe, e trabalhamos para que isso não fique sendo somente uma ideia. Todos têm voz nos grupos de trabalho e as contribuições que cada pessoa traz são ouvidas e levadas em consideração.”

Em concordância com o lema, que pode ser lido na página principal da DMR na Internet, Fernando Francés, presidente executivo da DMR Espanha e vice-presidente da DMR Corporation, comentava com os autores deste caso, em março de 2001, que ele estava convencido de que a DMR Espanha teve um crescimento extraordinário sobretudo por causa da forma de trabalhar que haviam conseguido implementar, do estilo de dirigir as pessoas e do entusiasmo daqueles que faziam parte da companhia. A DMR era uma empresa fundamentada na confiança e possuía um espírito de equipe que ficava evidente no trabalho diário de todos os membros da organização. Nas palavras do presidente executivo e dos demais sócios, o que diferenciava a DMR do restante das empresas de consultoria era o entusiasmo por um projeto comum, do qual todos se sentiam parte.

Um dos objetivos principais dos sócios era procurar atrair e manter o pessoal qualificado na empresa. Por isso, em uma reunião dos sócios em 1999, ficou decidido que a rotatividade do pessoal deveria ficar entre 5% e 10%. Todos os sócios estavam de acordo em agir da maneira adequada para que isso fosse possível. No entanto, em março de 2000, quando voltou de uma reunião com os sócios da DMR, Fernando sentia-se um pouco intranquilo pensando sobre os números da rotatividade na

---

Este documento foi traduzido por ISE Business School, que assume total responsabilidade pela tradução. Este caso foi elaborado por Esperanza Suárez, Assistente de Pesquisa, sob a orientação do Professor José Ramón Pin. Este caso foi escrito com o apoio do IRCO (International Research Center on Organizations), IESE. Fevereiro de 2002. Os casos do IESE são elaborados para promover a discussão em classe, não para ilustrar a gestão eficaz ou ineficaz de determinada situação.

Copyright © 2002 IESE. Copyright desta tradução ©2014 IESE. Para pedir cópias, entre em contato com IESE Publishing via [www.iesepublishing.com](http://www.iesepublishing.com), escreva para [publishing@iese.edu](mailto:publishing@iese.edu) ou ligue para +34 932 536 558. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em sistema de recuperação, utilizada em planilha ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio – eletrônico, mecânico, por fotocópia, gravação ou outro – sem permissão do IESE.

This document was translated by ISE Business School, which takes sole responsibility for the translation. This case was prepared by Esperanza Suárez, Research Assistant, under the supervision of Professor José Ramón Pin. This case was written with the support of the IRCO (International Research Center on Organizations), IESE. February 2002. IESE cases are designed to promote class discussion rather than to illustrate effective or ineffective management of a given situation.

Copyright ©2002 IESE. This translation copyright ©2014 IESE. To order copies contact IESE Publishing via [www.iesepublishing.com](http://www.iesepublishing.com). Alternatively, write to [publishing@iese.edu](mailto:publishing@iese.edu) or call +34 932 536 558. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means - electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise - without the permission of IESE.



DMR. Pela primeira vez apareceu um sinal de alerta para um dos temas que mais o preocupava. A rotatividade em Madrid tinha sido de 9,6%, mas a situação em Barcelona era diferente. A filial de Barcelona tinha apresentado uma rotatividade próxima aos 25%, enquanto que o total da empresa vinha se mantendo entre 5% e 10%.

## História da DMR Consulting

A DMR tem uma tradição de mais de 27 anos. Foi fundada no Canadá em 1973 e pertence a uma grande empresa do setor tecnológico chamada Fujitsu. Seu quadro de funcionários em abril de 2001 contava com 9 mil profissionais e possuía 65 escritórios distribuídos por vários países. Em 1999, seu faturamento foi de 880 milhões de dólares (ver **Anexo 1**).

Sua atividade está centralizada na consultoria de tecnologia da informação que, em 2001, na Espanha, incluía as seguintes áreas: consultoria estratégica em TI; “management consulting”; planejamento de auditoria de sistemas; monitoração dos lucros durante o processo tecnológico; arquiteturas tecnológicas; reengenharia dos processos de negócios, desenvolvimento e integração de sistemas; gestão dos processos de mudança, e transferência do conhecimento e “outsourcing”.

## Nascimento da DMR na Espanha

A DMR começa sua trajetória na Espanha em 1996, quando Fernando Francés, atual presidente executivo, sai de uma empresa multinacional de consultoria onde estava trabalhando para sentir-se “dono” do seu próprio trabalho e da sua carreira profissional: “Eu estava procurando uma forma de mudar de trabalho e ser, ao mesmo tempo, responsável pela minha carreira profissional. Poderia optar por montar uma consultoria própria, tentar ir para a diretoria geral de uma multinacional ou procurar uma empresa com sede central em outro país e negociar a abertura de uma subsidiária na Espanha. Encontrei esta última oportunidade no projeto de estabelecimento da DMR Espanha e apostei nela.” Fernando Francés queria criar uma empresa de consultoria diferente, com um modelo de atuação centrado nas pessoas, não na marca, como tinha visto em outras firmas de consultoria.

A criação da DMR Espanha foi fruto de um contrato com a empresa no Canadá, com algumas condições especiais. O contrato especificava uma cláusula de “break-even”. Se a DMR Espanha não tivesse lucro no primeiro ano de atividade, o contrato seria cancelado e todos os funcionários seriam dispensados. Por outro lado, ficava estabelecido que a corporação canadense receberia 42,5% dos lucros da DMR Espanha. Foi nessas condições que Fernando apostou, em 1996, na abertura da DMR na Espanha. Para poder começar, procura a ajuda e faz propostas a cinco pessoas para integrarem a companhia. Essas pessoas tinham experiência na área de consultoria e Fernando já havia trabalhado com elas antes.

A DMR Espanha obteve lucro no primeiro ano, e um crescimento maior do que o estimado nos anos seguintes (ver **Anexo 1**). No final de 1997, a receita foi de 442.345 euros (736 milhões de pesetas), o que foi um sucesso na reunião anual da corporação. Aproveitando as boas perspectivas de negócios para a DMR Espanha, os sócios espanhóis propuseram ficar a seu cargo a filial portuguesa.



Desde o início em Madrid, em 1996, a DMR foi expandindo suas operações para cidades e países que dependiam da filial espanhola. Em 2001, contava com escritórios em Madrid, Barcelona, Sevilha, Santiago do Chile, Lisboa, Buenos Aires, Miami e Milão. Enquanto este caso estava sendo preparado, estava sendo decidido abrir uma representação na Alemanha. A estratégia de expansão da DMR Espanha estava baseada em clientes potenciais multinacionais.

Por causa de seu rápido crescimento, o número de funcionários chegou a 1.900 e o faturamento aumentou para 102.172.057 euros (17 bilhões de pesetas), em 2000. (ver **Anexo 1**). Ainda que o setor de consultoria em tecnologia tivesse sofrido uma desaceleração no ritmo de crescimento, a DMR estimava que, no final de 2001, seu faturamento alcançaria cerca de 168,3 milhões de euros (28 bilhões de pesetas).

## Alguns aspectos culturais da DMR

A cultura da DMR tem muito que ver com o caráter e a maneira de pensar de Fernando Francés e da equipe dos cinco primeiros profissionais que decidiram estabelecer a empresa na Espanha. Todos eles estavam de acordo em que não queriam um estilo de empresa multinacional de consultoria, onde quase não houvesse comunicação entre sócios e empregados. Sentiam uma certa rejeição às hierarquias e aos ambientes burocráticos. Por isso, decidiram que a firma que estaria se formando na Espanha em 1996 deveria ter uma estrutura simples e pouco hierarquizada. Na escala de postos, do mais baixo até o mais alto, existiam as seguintes categorias: consultor, consultor sênior (líder de projeto), gerente e sócio. Não deveria ser necessário estar muito tempo com a firma para ser promovido: bastava trabalhar com intensidade e demonstrar que poderiam obter resultados positivos, tanto com os clientes como com os companheiros de trabalho. A carreira profissional na DMR é personalizada, e é muito mais rápida do que em outras firmas de consultoria mais antigas no setor.

Como acontece na maioria das firmas do setor de consultoria, as pessoas trabalham muitas horas, com um ritmo muito acelerado e, às vezes, sob muita pressão. No entanto, os funcionários consideram o ambiente de trabalho na DMR muito bom. Em uma entrevista com um gerente da empresa em Madrid, os autores deste caso puderam avaliar a situação: “O que mais me impressiona e me agrada é que os sócios deixam a porta sempre aberta... estão sempre dispostos a falar com você sobre o que você quiser, ouvem as suas apreensões, ajudam e aconselham. Eles nunca deixam de atendê-lo; mesmo que tenham muito trabalho, deixam o assunto de lado e dedicam o tempo a você. Isso é muito valioso e não costuma ocorrer em todo lugar. Essa combinação de fatores levam a pessoa a pensar muito se está querendo ir para outra empresa. Não é fácil sair de uma empresa onde você se sente bem tratado.”

Para facilitar a comunicação em todos os níveis e sentir o pulso da organização, há reuniões de trabalho no café da manhã com todo o pessoal. Pelo menos uma vez por ano, um sócio reúne-se com oito a dez pessoas em uma dessas reuniões. O que se pretende é que os sócios consigam compreender quais são as preocupações do pessoal, discutam os dilemas que os funcionários têm que enfrentar na hora do trabalho e os problemas que possam ter. É um modo de materializar por meio de uma ação específica a aproximação entre o sócio e o funcionário. Até pouco tempo atrás, Fernando Francés, presidente executivo, estava presente em todas essas reuniões de trabalho no café da manhã. Hoje, com 1.900 funcionários, ele continua participando de muitas delas, tantas quanto possível. Em uma determinada ocasião, Fernando soube que um sócio havia deixado de ir a