



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

## *Big four what?*

Tendências de negócio das grandes auditoras

Ana Maria Ferreira Maia Andrade e Castro

Católica Porto Business School  
Março de 2021



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# *Big four what?*

## Tendências de negócio das grandes auditoras

Trabalho Final na modalidade de Dissertação, apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Gestão, com especialidade em Controlo de Gestão

por

Ana Maria Ferreira Maia Andrade e Castro

sob orientação de  
Prof. Dr. José Miguel Oliveira

Católica Porto Business School  
Março de 2021



# Agradecimentos

A concretização deste trabalho exige um agradecimento a todos os que me acompanharam e que, de alguma forma, me apoiaram desde o início.

À Universidade Católica que me acompanha desde o início do meu percurso académico e que, ativamente, contribuiu para a minha formação.

Ao professor José Miguel Oliveira agradeço todo o acompanhamento, orientação e disponibilidade que mostrou ao longo destes meses. Os seus sábios conselhos revelaram-se numa ajuda fundamental para a concretização desta etapa, sempre acompanhados com o devido rigor e exigência necessária.

A todos os entrevistados deixo um especial agradecimento, onde mesmo perante as dificuldades impostas pela situação em que vivemos, se mostraram totalmente disponíveis para uma conversa sincera e à distância.

Por fim, deixo um agradecimento sincero ao Afonso, família e amigos, pela companhia, apoio, segurança e confiança que me conferiram e que se revelou tão importante para a minha motivação e contorno dos obstáculos.

A todos, deixo o meu sincero agradecimento.



# Glossário de Siglas e Abreviaturas

AICPA - American Institute of Certified Public Accountants

BDO - Binder Dijker Otte

CEAOB - Committee of European Auditing Oversight Bodies

CLC - Certidão Legal de Contas

CMVM - Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

CSC - Código das Sociedades Comerciais

DF - Demonstrações Financeiras

DTT – Deloitte Touche Tohmatsu

EIP - Entidade de Interesse Público

EMEA – Europa, Médio-Oriente e África

EROC - Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas

ERP - Enterprise Resource Planning

ESMA - European Securities and Markets Authority

EUA - Estados Unidos da América

EY - Ernst & Young

FRC – Financial Reporting Council

GAO - Government Accountability Office

IIA - Institute of Internal Auditors

KPMG – Klynveld Peat Marwick Goerdeler

OROC - Ordem dos Revisores Oficiais de Contas

PCAOB - Public Company Accounting Oversight Board

PwC – PricewaterhouseCoopers

ROC - Revisor Oficial de Contas

SDA - Serviços Distintos de Auditoria

SEC - Securities and Exchange Commission

SOX - Sarbanes-Oxley Act

SROC - Sociedade dos Revisores Oficiais de Contas

TC - Tribunal de Contas

TI - Tecnologias de Informação

UE - União Europeia

VN – Volume de Negócios



# Resumo

A presente dissertação, intitulada por “*Big four what?*”, visa retratar as tendências de negócio das grandes auditoras num contexto em que é visível a transformação tecnológica, regulamentar e até a importância social atribuída à auditoria e onde, de forma complementar, surgem, novas oportunidades no mercado vizinho da consultoria de gestão.

Com o propósito de contextualizar o objeto de estudo deste trabalho, começa-se por clarificar os conceitos auditoria, consultoria e *Big four*. A investigação realizada, com especial enfoque no mercado português, permitiu concluir que o mercado onde atuam as Big four sofreu alterações ao longo da última década, marcado, desde logo, pelo crescimento do negócio da consultoria.

As quatro grandes de auditoria, como gigantes internacionais do setor, respeitam a normas gerais, mas sobretudo locais, com especial enfoque na lei de Sarbanes-Oxley, nos EUA e na Reforma Europeia de Auditoria, na Europa. Como consequência, a atividade e exercício destas empresas depende, hoje, de um conjunto de restrições sobre diversos domínios, com destaque para a separação e limitação da prestação de serviços distintos de auditoria a clientes de auditoria. Percebeu-se, ainda, a importância da reputação e nome associados a uma empresa *Big four* no processo de escolha, tornando clara a posição dos entrevistados quanto à concorrência e elevado nível de concentração do setor.

De uma forma geral, concluiu-se que a auditoria se tornou mais exigente e complexa, para uns uma profissão negativamente adulterada e, para outros, uma oportunidade única de se afirmar quanto à qualidade e credibilidade dos serviços que prestam.

**Palavras-chave:** Auditoria, Consultoria, Revisores Oficiais de Contas, *Big four*, Tendências de negócio

# Abstract

The present dissertation, entitled “Big four what?”, aims to portray the business trends of the better auditors in a context in which the technological, regulatory and even social importance attributed to the audit is visible and where, in a complementary way, new opportunities arise in the neighboring management consulting market.

In order to contextualize the study object of this work, we start by clarifying the audit, consulting and Big four concepts. The investigation carried out, with a special focus on the portuguese market, allowed us to conclude that the market where the Big four operate has changed over the last decade, marked, from the outset, by the growth of the consulting business.

The four major auditing firms, as international giants of the sector, respect general norms, but specially locals, with a special focus on Sarbanes-Oxley law, in the USA and at the European Audit Reform, in Europe. As a consequence, the activity and exercise of these companies depends, today, on a set of restrictions of several domains, with emphasis on the separation and limitation of the provision of non-audit services to audit clients. The importance of reputation and name associated with a Big Four company in the choice process was also perceived, making clear the interviewees' position regarding competition and the sector's high level of concentration.

In general, it was concluded that the audit has become more demanding and complex. While some argue that this phenomenon led to a negatively adulterated profession, for others claim it has become a unique opportunity to enhance the quality and credibility of their services.

**Keywords:** Audit, Consulting, Statutory Auditor, Big four, Business trends



# Índice

Agradecimentos .....	iv
Glossário de Siglas e Abreviaturas.....	vi
Resumo.....	ix
Abstract .....	xi
Índice .....	xiv
Índice de Gráficos .....	xvi
Índice de Tabelas .....	xvi
Introdução.....	18
Capítulo 1.....	22
1. Enquadramento Teórico .....	22
1.1. Os serviços de Auditoria e Consultoria de gestão .....	22
1.1.1. Auditoria .....	22
1.1.1.1. Auditoria Externa.....	23
1.1.1.2. Restrições que marcam os negócios das grandes auditoras .....	26
1.1.1.3. Determinantes da boa prática de auditoria .....	33
1.1.2. Consultoria de gestão.....	42
1.2. <i>Big four</i> .....	43
1.2.1. Características das <i>Big four</i> e o que as distingue .....	43
1.2.2. Concentração de mercado das <i>Big four</i> .....	45
1.2.3. Distribuição geográfica das <i>Big four</i> .....	49
1.2.4. <i>Big four</i> no contexto português .....	50
1.3. Tendências de negócio e mudanças sentidas no mercado das <i>Big four</i> .....	53
1.4. Crescimento do negócio de consultoria .....	62
1.4.1. Vantagens da consultoria nas <i>Big four</i> .....	62
1.4.2. Desvantagens da consultoria nas <i>Big four</i> .....	64
1.5. Correntes teóricas relevantes .....	68
1.5.1. Teoria da Agência .....	68
1.5.2. Teoria da Administração .....	69
1.5.3. Teoria da Dependência de Recursos .....	69
1.5.4. Teoria Institucional .....	71
Capítulo 2.....	74
2. Pergunta de Partida e Metodologia de Investigação.....	74
2.1. Pergunta de partida.....	74
2.2. Construção da Amostra .....	76
2.3. Métodos de Investigação .....	78

2.3.1. Recolha de dados da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC), fontes estatísticas, leis, regulamentos e publicações	78
2.3.2. Entrevistas.....	79
Capítulo 3.....	82
3.            Análise e discussão de resultados .....	82
3.1. <i>Big four</i> e respetiva concorrência .....	86
3.2.    A escolha por <i>Big four</i> .....	89
3.3.    Auditoria e respetivas mudanças.....	95
3.4.    Independência do auditor .....	104
3.5.    Qualidade da auditoria.....	108
3.6.    Consultoria e respetivas mudanças .....	110
3.7.    A viragem para consultoria e o futuro das <i>Big four</i> .....	113
Capítulo 4.....	117
4.            Considerações Finais .....	117
4.1.    Conclusão.....	117
4.2.    Limitações e pesquisas futuras .....	120
Bibliografia.....	122
Apêndices .....	128
Apêndice 1 .....	128
Apêndice 2 .....	131

# Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Principais empresas de auditoria do mundo, em 2019, por total de receitas.....	20
<b>Gráfico 2:</b> Evolução da receita total das <i>Big four</i> , em bilhões de US\$, 2010-2019. .....	46
<b>Gráfico 3:</b> Receita global das <i>Big four</i> , por área geográfica, em 2019.....	50
<b>Gráfico 4:</b> Receita global da Deloitte, por função, de 2010-2019. ....	55
<b>Gráfico 5:</b> Receita global da EY, por função, de 2010-2019. ....	56
<b>Gráfico 6:</b> Receita global da KPMG, por função, de 2010-2019. ....	57
<b>Gráfico 7:</b> Receita global da PwC, por função, de 2010-2019.....	58

# Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> VN por tipo de serviço e entidade, em Portugal (milhares de euros)	51
<b>Tabela 2:</b> Auditores registados na CMVM.....	52
<b>Tabela 3:</b> Tipo de Entidades de Interesse Público (EIP) e Auditores de EIP, em 2018 e 2019. ....	52
<b>Tabela 4:</b> Total de honorários de auditoria, por tipo de entidade, em 2018 e 2019 (milhares de euros).....	53
<b>Tabela 5:</b> Caracterização da amostra.....	78
<b>Tabela 6:</b> Síntese autores da Revisão de Literatura e entrevistados.....	85



# Introdução

Auditoria e Consultoria são assuntos económica e socialmente importantes, apesar de áreas de negócio muito distintas, com clientes distintos, diferentes níveis de regulamentação e, assim, diferentes mentalidades e valores (PCAOB, 2014). No entanto, sobretudo nos últimos dez anos tem-se assistido à redução da importância da auditoria, o que contrasta com o crescimento da consultoria (Lisic, L. L., Myers, L. A., Pawlewicz, R., & Seidel, T. A., 2019). Contudo, aparentemente, esta não é uma tendência que agrada os reguladores, gerando, por isso, muita discordância entre estes e em torno de quais as implicações que possa vir a trazer para a auditoria e consequente sobrevivência da profissão (Parkman, 2008; Lisic, L. L., Myers, L. A., Pawlewicz, R., & Seidel, T. A., 2019; Donelson D. C., 2020). Deste modo, no presente trabalho, por via da observação internacional e, em parte, do caso português, proponho-me a refletir sobre este assunto.

Um terreno fértil para se investigar as tendências de evolução da auditoria e, recentemente, da consultoria e a relação entre ambas, é o universo das *Big four*. *Big four* é a nomenclatura utilizada para definir o conjunto das quatro maiores empresas de serviços profissionais do mundo. Apresentam-se através das siglas Deloitte, EY, KPMG e PwC e, juntas, auditam 99.4% das 500 maiores empresas de capital aberto<sup>1</sup> dos Estados Unidos da América, para além de inúmeras outras grandes empresas públicas e privadas em todo o mundo. Efetivamente, estas são

---

<sup>1</sup> S&P 500: Standard & Poor's 500, um índice de mercado composto pelo preço das ações das 500 empresa com maior capitalização nos mercados NYSE e NASDAQ. Estas empresas são qualificadas tanto pelo seu tamanho, como liquidez e representatividade no tecido industrial. Note-se que, se somássemos as receitas da BDO e da Grant Thornton, quinta e sexta maiores empresas de contabilidade pública, não totalizaríamos as receitas da menor empresa das *Big four*, isto é, da KPMG. Disponível em: <https://www.consulting.com/big-4-consulting>

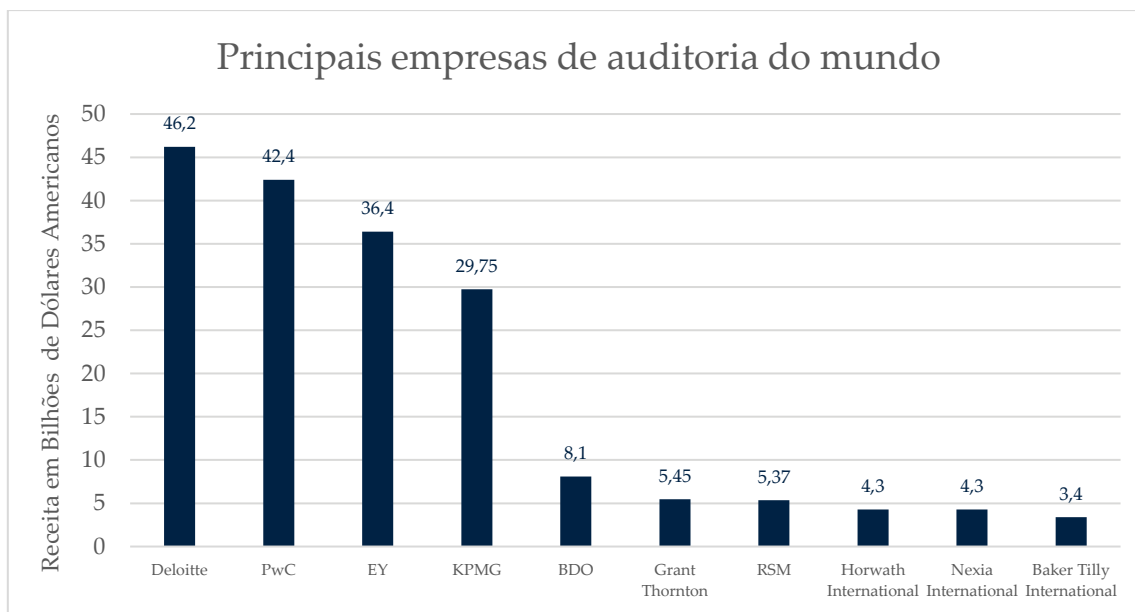
as quatro empresas que dominam o mercado dos serviços profissionais de auditoria e consultoria empresarial dos nossos dias, mas não precisamos de regressar a um passado muito longínquo para concluir que este mercado já foi menos concentrado. Se regressarmos às últimas décadas do século XX, constata-se que o grupo que conhecemos como *Big four* foi antecedido pelo grupo *Big eight*, sendo constituído pelas empresas Arthur Andersen<sup>2</sup>, Arthur Young, Coopers & Lybrand, Deloitte Haskins & Sells, Ernst & Whinney, Peat Marwick Mitchell, Price Waterhouse e a Touche Ross.<sup>3</sup> A fusão entre algumas empresas (ver Apêndice 1) e o encerramento da atividade de outras (ver Apêndice 2) levou-nos, então, às conhecidas *Big four*.

Veja-se que, apesar de existirem bastantes empresas semelhantes às *Big four* no mercado, são estas quem capta a maior parte dos clientes (ver Gráfico 1). Com efeito, em 2019, a Deloitte foi líder em receitas (46.2 bilhões US\$), seguida da PwC (42.4 bilhões US\$) e restantes *Big four*. Repare-se, ainda, nos valores obtidos pela quinta e sexta maiores empresas de auditoria do mundo. A BDO (8.1 bilhões US\$) não chega a totalizar um terço das receitas da KPMG (29.75 bilhões US\$), a quarta maior empresa, sendo que a Grant Thornton concretizou, sensivelmente, dois terços da receita da quinta empresa melhor classificada.

---

<sup>2</sup> Até 2002, ano em que a Arthur Andersen abriu falência, o grupo era denominado por *Big five*.

<sup>3</sup> Disponível em: <https://maisretorno.com/blog/termos/b/big-four#0>



**Gráfico 1:** Principais empresas de auditoria do mundo, em 2019, por total de receitas<sup>4</sup>.  
 Fonte: Statista, 2020

As quatro maiores empresas de auditoria do mundo atuam, em geral, nas áreas de negócio de *audit, assurance, tax, management consulting, advisory, actuarial, corporate finance e legal services*<sup>5</sup>. Com efeito, os dados anteriormente analisados tornam clara a presença massiva das *Big four* na generalidade do mercado em que atuam. Desde 2002, ano da queda da gigante Arthur Andersen, que as quatro grandes se têm tornado hegemónicas, construindo e mantido um grandioso império.

Como resultado da diversidade e interligação de questões que este tema engloba, dedicaremos o Capítulo 1 à elaboração da revisão de literatura, que explorará os conceitos de auditoria e consultoria, colocando um acento tónico nas restrições e alterações legislativas que têm vindo a moldar as respetivas áreas de negócio. Seguidamente, tentou-se descodificar a questão “*Big four what?*”, onde se procurou perceber quais as razões que levam as empresas a procurar serviços

<sup>4</sup> Disponível em: <https://big4accountingfirms.com/top-10-accounting-firms/>

<sup>5</sup> Disponível em: <https://www.consulting.com/big-4-consulting> (lugar da internet consultado em 7/10/2020)

*Big four* e qual o nível de concentração do respetivo mercado. De seguida, depois de distribuir geograficamente as quatro grandes de auditoria e de definir e classificar cada um dos negócios, procedeu-se a uma análise da evolução dos mesmos, com especial enfoque no período de 2010-2019. Por fim, e à luz das teorias institucional, da administração, dos recursos e da agência, procuraremos tratar as implicações do crescimento da consultoria na prática da tradicional auditoria e respetivas vantagens e desvantagens nas *Big four*.

O capítulo 2 descreve a metodologia de investigação, principalmente a opção pelas entrevistas realizadas a profissionais de auditoria e consultoria de gestão, como forma de dar resposta à pergunta de investigação e conhecer melhor a realidade portuguesa, comparando-a com a realidade internacional.

O Capítulo 3 debruça-se sobre a análise e discussão de resultados. Em síntese é onde se encontra a riqueza do trabalho, estabelecendo-se a ponte entre a análise do conteúdo, as entrevistas e a literatura analisada.

O último capítulo é dedicado às conclusões e limitações encontradas.

# Capítulo 1

## 1. Enquadramento Teórico

### 1.1. Os serviços de Auditoria e Consultoria de gestão

#### 1.1.1. Auditoria

A palavra “auditor” advém do latim *audire*, referindo-se “aquele que ouve” (Sá, 1998). Por sua vez, o conceito de auditoria não é estanque e tem evoluído ao longo dos anos. Inicialmente, tinha como objetivo a deteção de fraudes, tendo, posteriormente, sido reforçada por alegadas “razões de economia, de eficiência e eficácia na realização do seu trabalho” (Machado de Almeida, 2014, p. 8). Hoje, a auditoria vê-se associada a diversos conceitos e definições, pelo que foi necessária a elaboração de uma definição de aceitação generalizada. Assim, entidades como a *International Federation of Accountants*<sup>6</sup> (IFAC), o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) e a *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI) têm vindo a trabalhar no sentido da harmonização deste conceito.

De forma simplificada, recorrendo à definição do Tribunal de Contas (TC 1999, pág. 30), “Auditoria é um exame ou verificação de uma dada matéria, tendente a analisar a conformidade da mesma com determinadas regras, normas ou objetivos, conduzido por uma pessoa idónea, tecnicamente preparada, realizado com observância de certos princípios, métodos e técnicas geralmente

---

<sup>6</sup> A Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC) é membro, a nível internacional, da *International Federation of Accountants* (IFAC).

aceites, com vista a possibilitar ao auditor formar uma opinião e emitir um parecer sobre a matéria analisada”.

Por conseguinte, a auditoria tornou-se num importante mecanismo de *Corporate Governance*, podendo, ainda, assumir duas formas, auditoria interna ou auditoria externa. A auditoria interna tem, normalmente, como propósito mitigar os riscos organizacionais, quer operacionais, quer financeiros (Di Pietra, Mcleay e Ronen, 2014). Adicionalmente, assumindo um carácter opcional, os profissionais de auditoria interna prestam assessoria à Administração (Almeida, 2013), integram o quadro de pessoal das entidades auditadas, razão pela qual não podem fazer parte dos seus Conselhos Fiscais e os seus relatórios não são dotados de “fé pública”, embora devam ser elaborados com a devida objetividade e detalhe (Morais e Martins, 2013, p. 49). No entanto, o presente trabalho tem como objeto a auditoria externa, pelo que se segue uma análise mais pormenorizada da mesma.

#### 1.1.1.1. Auditoria Externa

A auditoria externa tornou-se socialmente relevante mais tarde do que a auditoria interna. A atividade dos Revisores Oficiais de Contas (ROC), por exemplo, apenas passou a ser regulamentada em Portugal em 1972, dando início ao primeiro estatuto profissional dos ROC. Por sua vez, com o passar dos anos foram vários os acontecimentos, com destaque para a adesão à UE, que vieram alterar o referido estatuto e conduzido à evolução natural do mesmo (Lopes, I. D. 2015). Em 1974 é criada a Câmara dos ROC<sup>7</sup> em Portugal, de forma a representar os referidos profissionais que, desde 1999<sup>8</sup>, passou a ser conhecida por Ordem dos ROC (OROC). Mais recentemente, em 2016, as orientações técnicas da OROC

---

<sup>7</sup> Através da aprovação do Decreto – Lei nº 1/72, de 3 de janeiro e a Portaria nº 87/74, e 6 de fevereiro

<sup>8</sup> Através da aprovação do Decreto – Lei nº 487/99, de 16 de novembro.

foram alvo de alterações, onde se passou de um conjunto de Diretrizes de Revisão/Auditoria para Guias de Aplicação Técnica (GAT<sup>9</sup>), efetuadas de acordo com as Normas Internacionais de Auditoria (OROC, 2019). Atualmente, o Estatuto da OROC (EOROC) “reforça os poderes éticos e deontológicos em que se desenvolve uma profissão de interesse público, reitera a necessidade da aplicação das normas internacionais da auditoria e elege a formação como uma prioridade”. Posto isto, as funções dos auditores vão para além da informação financeira, contabilística e fiscal, integrando, por isso, profissionais com elevadas capacidades e competências. De forma complementar, transmitindo a ideia de que auditoria é essencialmente informação, desde 2016 que passaram a ser aceites candidatos a ROC com formação académica de qualquer área, aludindo à criação de equipas multidisciplinares (Nunes V., Alves G. e Albuquerque F., 2019).

Um auditor externo trabalha em função da verdade, de forma independente e competente, concedendo credibilidade e segurança às DF concebidas pela gestão da empresa que o contrata (Stamp & Moonitz, 1978 - citado por Costa, 2014). Desta forma, o objetivo dos revisores passa por atender às necessidades de terceiros, conferindo uma maior qualidade e confiança à informação financeira apresentada (Lopes, I. D. 2015). Desde 1983 que os ROC, ordinariamente, emitem uma opinião normalizada num documento denominado de Certidão Legal de Contas (CLC), onde tornam público o seu parecer sobre as DF realizadas. Os revisores são nomeados pela Assembleia Geral<sup>10</sup>e, de forma complementar podem, ainda, ser parte integrante do órgão de fiscalização e da sua atividade de suporte legal (Morais e Martins, 2013, p. 49).

---

<sup>9</sup> O GAT corresponde aos Guias de Aplicação Técnica da OROC. Disponível em: <https://www.oroc.pt/normativo-tecnico/auditorianormativo-complementar-da-oroc/guias-de-aplicacao-tecnica-gat/>

<sup>10</sup> A nível externo, dos ROC, o elemento de referência é a supervisão da Ordem e outras entidades pela CMVM e pelo Banco de Portugal.

Neste sentido, ao contrário dos auditores internos, prestam serviços periódicos, de forma única e indivisível e estão, apenas autorizados a realizar uma fiscalização financeira pura e técnica da entidade auditada (Figueiredo Dias G., 2006b: 18).

A nomeação dos ROC pode ocorrer de forma voluntária ou em observância da Lei, dado que todas as sociedades anónimas ou de capital aberto são obrigadas a integrar, na sua estrutura administrativa e de fiscalização, um fiscal único (Art.º 278 do CSC), o que não acontece com as Sociedades por quotas que apenas são obrigadas a integrar um ROC caso cumpram determinados requisitos<sup>11</sup>.

Em entrevista recente à “Revista Pontos de Vista”, José Rodrigues de Jesus, anterior Bastonário da OROC, confessou que a profissão de ROC tem implícito um enorme desgaste, estando sujeita ao critério de rotação e a um permanente sacrifício associado à função e que nem sempre é compatível com os objetivos e necessidades pessoais<sup>12</sup>. Evidencia, ainda, a exigência da profissão face à multidisciplinaridade de matérias e responsabilidades inerentes à mesma. É, assim, valorizado o exercício de uma auditoria de qualidade, com elevado nível de exigência, rigor e complexidade, enaltecendo, também, a sua forte postura ética<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> No caso das Sociedades por Quotas, a lei apenas exige a presença de um ROC caso seja ultrapassados dois de três limites, durante dois anos consecutivos: 1) total de balanço: 1.500.000€; 2) total de vendas líquidas e outros proveitos: 3.000.000€; 3) ter, em média, 50 ou mais trabalhadores durante o exercício. Note-se que, caso dois destes três limites não sejam ultrapassados durante dois anos consecutivos, ou caso a sociedade passe a ter um conselho fiscal, a designação de um revisor deixa de ser obrigatória.

<sup>12</sup> Disponível em: <https://www.oroc.pt/Uploads/divulgacoes/2020/JoseRodriguesdeJesus.pdf>

<sup>13</sup> Disponível em: <https://www.oroc.pt/Uploads/divulgacoes/2020/JOSERODRIGUESJESUS.PDF>

#### 1.1.1.2. Restrições que marcam os negócios das grandes auditoras

O início do século XXI ficou marcado por uma série de escândalos financeiros, com especial enfoque para o caso da Enron, em 2001, que acabou por ser o mais mediático, na medida em que levou ao desaparecimento de uma das maiores empresas de auditoria e consultoria do mundo, a Arthur Andersen. Na base do problema estava a prestação simultânea de SDA e de auditoria, existindo, também uma elevada dependência económica, motivada pelos elevados honorários que a Enron oferecia em comparação com a faturação total da auditora nos Estados Unidos da América (Wilson e Key, 2013). Assim, depois de abalada a credibilidade do setor, passou a ser necessário reestabelecer a confiança dos mercados, recuperar a reputação da auditoria externa e o papel do auditor.

Por conseguinte, com o intuito de minimizar os conflitos de interesse, garantir a independência dos auditores e, assim, proteger os interesses dos investidores e aumentar a confiança nos mercados (Mayoral & Sánchez-Segura, 2008 citado por Santos et al., 2015, p. 154), foi aprovada, em julho de 2002 a Lei de Sarbanes-Oxley (SOX<sup>14</sup>). Com o mesmo propósito, em 2006, foi publicada na UE a Diretiva 2006/43/CE, de transposição obrigatória pelos Estados-membros até 28 junho de 2008. Iniciou-se, assim, um processo de abertura para um mercado Europeu de Auditoria único, tendo em vista a promoção da transparência, da harmonização e da diversificação como um todo (Mazars, 2014).<sup>15</sup> Repare-se que, até à data, a Europa vivia sob um mercado de auditora dividido, assente em diversas e distintas práticas nacionais. Faltava, desta forma, ver criada uma maior coerência de grupo. No entanto, a crise financeira global

---

<sup>14</sup> A Lei de *Sarbanes-Oxley* foi aprovada em 31 de julho de 2002, nos EUA, pelo senador Paul Sarbanes e pelo deputado Michael Oxley. Aplica-se a todas as empresas, americanas ou não, com ações na SEC.

<sup>15</sup> Disponível em:

<https://www.mazars.pt/content/download/808656/40970503/version//file/Guia%20da%20Reforma%20Europeia%20de%20Auditoria.pdf> -

não permitiu que as medidas aplicadas estabilizassem os mercados financeiros, pelo que, a 13 de outubro de 2010 se deu início à Reforma Europeia de Auditoria (REA), com a emissão do Livro Verde “Política de auditoria: as lições da crise”. Assim, a 16 de abril de 2016 foi emitida a Diretiva 2014/56/UE e o Regulamento 537/2014, de transposição obrigatória para os Estados-membros em 2016.<sup>16</sup>

A estabilização do sistema financeiro passa, então, a ser o foco da REA (CE, 2010), cujas medidas se traduzem e repercutem nos seguintes pontos:

a) Entidades de Interesse Público

O conceito de EIP<sup>17</sup> foi alargado, abrangendo, agora, um número maior de entidades, tendo em conta a relevância pública que apresentam (artigo 1º da Diretiva 2014/56/UE).

b) Rotação obrigatória

Em Portugal, até 2015, a obrigatoriedade da rotação do auditor nas EIP apenas se aplicava ao sócio responsável pela auditoria (n.º 2 do artigo 54.º do Decreto-Lei n.º 224/2008). Contudo, a rotação deste, por si só, não contribui para eliminar as ameaças de familiaridade nem para um aumento da independência, pelo que na REA, no Regulamento 537/2014, a rotação passou, também, a ser obrigatória para as empresas de auditoria (Nunes V., Alves G. e Albuquerque F., 2019). Assim, hoje, é imposto que os *partners* principais de auditoria mudem após

---

<sup>16</sup> Disponível em: <https://home.kpmg/pt/pt/home/insights/2017/10/eu-audit-reform.html>

<sup>17</sup> As entidades de Interesse Público (EIP) são “entidades regidas pelo direito de um Estado-Membro cujos valores mobiliários são admitidos à negociação num mercado regulamentado de qualquer Estado-Membro da UE, instituições de crédito, companhias de seguros ou outras que os Estados-Membros considerem ser EIP” (disponível em: <https://www.mazars.pt/content/download/808656/40970503/version//file/Guia%20da%20Reforma%20Europeia%20de%20Auditoria.pdf>)

sete anos de serviço, um requisito que muitos Estados-membros desejam que seja, ainda, mais encurtado no tempo.<sup>18</sup>

Adicionalmente, foi dada a liberdade a cada um dos Estados-membros para que estabelecessem um período mínimo de rotação da firma de auditoria, que varia de entre 1 a 10 anos. As exceções aplicam-se, ainda, a EIP que queiram renovar o mandato do seu ROC por vinte anos, estando sujeitos a concurso, ou por vinte e quatro anos, em casos de Auditoria Conjunta, onde a renovação é automática (artigo 17º, Regulamento 537/2014). Por conseguinte, com exceção dos mandatos inferiores a dez anos onde o Regulamento se aplica na íntegra, as EIP vêm-se obrigadas a trocar de empresa de auditoria após 17 de junho de 2020, caso o mandato de auditoria em curso seja igual ou superior a vinte anos ou a 17 de junho de 2023, caso o mandato em curso tenha entre onze e vinte anos.<sup>19</sup>

No caso português, a rotação da firma de auditoria deverá ocorrer após 2 ou 3 mandatos, consoante sejam, respetivamente, de 4 ou 3 anos (artigo 54º, nº3 e 4, EOROC). No entanto, pode ocorrer uma prorrogação até 10 anos, desde que seja aprovada pelo órgão competente, sob proposta fundamentada do órgão de fiscalização.

Em entrevista ao Jornal Expresso<sup>20</sup>, José Rodrigues de Jesus (2020) confessou que, aquando da adoção da medida de rotação obrigatória dos auditores, se pensava que ocorreria um processo de descentralização do mercado, isto é, que empresas de diferentes dimensões se juntariam. Contudo, para além de terem sido poucos os países que presenciaram esse fenómeno, também a redistribuição se revelou maior entre as quatro grandes.

---

<sup>18</sup> Disponível em: <https://home.kpmg/pt/pt/home/insights/2017/10/fact-sheet1-mandatory-firm-rotation-transition.html>

<sup>19</sup> Disponível em:

<https://www.mazars.pt/content/download/808656/40970503/version//file/Guia%20da%20Reforma%20Europeia%20de%20Auditoria.pdf>

<sup>20</sup> Disponível em: <https://www.oroc.pt/Uploads/divulgacoes/2020/NoticiaOROExpresso13112020.pdf>

c) Prestação de serviços distintos de auditoria

A proibição da prestação de SDA a clientes de auditoria já se encontrava inscrita no Decreto-Lei nº 224/2008 (nº 7 do artigo 68º). No entanto, a Reforma Europeia de Auditoria, através da aplicação do Regulamento 537/2017, veio aumentar o número de proibições inscritas na “*black list*”, isto é, uma lista de serviços sob os quais a empresa de auditoria fica proibida de prestar, quer à empresa auditada, quer à empresa-mãe e restantes empresas por ela controladas.

d) Honorários

Aquando do seu lançamento, em 2010, o mencionado Livro Verde (CE, 2010) tinha como propósito o reforço da independência do auditor externo, pelo que, no que diz respeito aos honorários, apenas se limitou o peso dos clientes face ao total de faturação. No entanto, a REA veio impor limites mais rígidos à estrutura de remuneração dos ROC/SROC, essencialmente ao nível de peso dos SDA não proibidos face ao total de honorários pagos por um determinado cliente (Nunes V., Alves G. e Albuquerque F., 2019).

No contexto português, os ROC/SROC estão sujeitos a dois limites, isto é, aos limites previstos no Regulamento, mas também à legislação nacional (Nunes V., Alves G. e Albuquerque F., 2019). Assim, veja-se que, em Portugal, os honorários que decorram da prestação de SDA a uma EIP não devem superar os 30% do total de honorários (nº 1 e 2 do artigo 77.º do novo EOROC). Do mesmo modo, a totalidade dos honorários relativos a SDA prestados à entidade auditada, empresa-mãe ou empresas por si controladas por um período de 3 ou mais anos não podem exceder 70% da média dos honorários pagos, no mesmo período, pela revisão legal de contas da entidade auditada (Regulamento 537/2014, artigo 4º, nº 2). Por fim, no caso de os honorários recebidos por uma EIP serem superiores a 15% dos honorários totais recebidos pelo ROC/SROC em cada

um dos 3 últimos exercícios financeiros, dever-se-á informar o Comité de Auditoria para que este analise e mitigue as eventuais ameaças. Contudo, se os honorários continuarem a superar os 15%, o Comité deve decidir se se pode continuar com a revisão legal de contas por um período adicional, nunca superior a 2 anos.

e) Entidade de supervisão de auditoria e reforço das responsabilidades do órgão de fiscalização

Nos EUA, aquando da aprovação da Lei de SOX, foram reforçadas as inspeções PCAOB<sup>21</sup>, identificando e retificando deficiências (DeFond & Lennox, 2011). Do mesmo modo, os inspetores ficaram incumbidos de aplicar procedimentos disciplinares aos auditores que apresentam falhas no seu trabalho e, conseqüentemente, notificar a SEC e o Departamento de Justiça acerca das violações regulatórias e criminais incorridas (PCAOB, 2008).

Na União Europeia, o supramencionado Livro Verde (CE, 2010) defendeu uma maior cooperação entre os diversos sistemas nacionais de fiscalização de auditoria. Por conseguinte, o Regulamento 537/2014 veio transformar o Grupo de Órgãos de Supervisão de Auditoria (EGAOB) em Comité dos Organismos Europeus de Supervisão de Auditoria (CEAOB), composto por um elemento de cada Estado-membro, um representante de alto nível de cada autoridade competente, e por um membro nomeado pela Autoridade Europeia dos Valores Mobiliários e dos Mercados (ESMA). Assim, o CEOB fica incumbido de supervisionar a cooperação entre cada uma das autoridades competentes, assumindo, também, todas as funções que eram da responsabilidade do EGAOB (nº 7 e 8, artigo 30º, Regulamento 537/2014).

---

<sup>21</sup> Os inspetores PCAOB estão associados a um elevado nível de reputação e exigência sobre os padrões de conduta do auditor, pelo que a probabilidade deste órgão vir a descobrir erros no exercício de auditoria é maior.

A par do trabalho do CEAOB está a supervisão nacional de cada Estado-membro, em Portugal, anteriormente assegurada pelo Conselho Nacional de Supervisão de Auditoria (CNSA). Hoje, com a extinção do CNSA, a respetiva supervisão passou a ser assegurada pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), o mais importante órgão de fiscalização externa de auditoria. Cabe, ainda, a esta entidade o registo dos ROC/SROC que pretendam exercer funções de interesse público, pelo que passam a existir duas listas de ROC, uma da OROC e outra da CMVM. Atualmente, o exercício da profissão carece de inscrição e aceitação da CMVM (José Rodrigues de Jesus, 2020).<sup>22</sup>

Complementarmente, muitos se questionam quanto ao atual poder da CMVM, mas o facto é que existe uma subordinação da OROC a esta entidade. A CMVM, tornou-se responsável quer pelo controlo de qualidade dos ROC/SROC que auditam EIP, quer pela supervisão do controlo de qualidade realizado pela OROC sobre os restantes ROC/SROC. Assim, este órgão pode solicitar a prestação de quaisquer informações à OROC, dar ordens ou mesmo emitir recomendações concretas à mesma (Nunes V., Alves G. e Albuquerque F., 2019).

#### f) Relatórios emitidos

O Livro Verde (CE, 2010) identificou como preocupação a necessidade de definir corretamente as informações que devem ser prestadas pelo auditor às partes interessadas. Anos mais tarde, a intervenção da REA recaí, também, sobre este ponto onde, por via de um aumento das exigências, se exige a entrega ao órgão de fiscalização de um relatório adicional à CLC, designado de “relatório adicional ao órgão de fiscalização” (Nunes V., Alves G. e Albuquerque F., 2019). Do mesmo modo, as SROC ficam responsáveis por publicar os respetivos relatórios de transparência anuais.

---

<sup>22</sup> Disponível em: <https://www.oroc.pt/Uploads/divulgacoes/2020/NoticiaOROCEXpresso13112020.pdf>

#### g) Sanções e penalizações

A Diretiva de 2014/56/UE (artigo 30º, nº 2) exige aos Estados-membros que sejam estabelecidas “sanções efetivas, proporcionadas e dissuasivas” relativamente aos ROC e SROC sempre que as revisões legais de contas não sejam realizadas em conformidade com as novas exigências desta Diretiva e do Regulamento 537/2014.

Por conseguinte, em Portugal, as coimas para contraordenações muito graves têm vindo a aumentar, podendo variar entre 25 mil e 5 milhões de euros. Contudo, também as contraordenações leves e graves sofreram um agravamento no valor das mesmas, onde viram o seu limite máximo passar de 15 mil para 500 mil euros. Já nas contraordenações graves, o limite máximo passou de 50 mil para 2 milhões e 500 mil euros (Nunes V., Alves G. e Albuquerque F., 2019).

#### h) Auditoria Conjunta

Auditoria Conjunta <sup>23</sup>ou, em inglês, *Joint Audit*, aplica-se quando duas SROC distintas são nomeadas por uma entidade para expressar, em conjunto, um parecer único sobre as DF consolidadas. O facto é que, esta medida pretende contribuir para dispersar a concentração no mercado de auditoria, reforçar a independência dos profissionais, aumentando, assim, a imagem verdadeira e apropriada destes sobre as contas (Nunes V., Alves G. e Albuquerque F., 2019). Um segundo revisor pode implicar um custo adicional, que se estima que possa variar entre 2,5% e 5%, mas não está propriamente em causa uma duplicação de funções, antes uma distribuição das mesmas entre as duas entidades<sup>24</sup>.

O Regulamento 537/2014 concedeu, em tese, a opção de Auditoria Conjunta aos auditores, para que estes pudessem beneficiar de um período de

---

<sup>23</sup> Disponível em: <https://www.mazars.pt/>

<sup>24</sup> Disponível em: <https://www.mazars.pt/Home/Insights/Publicacoes/Reforma-Europeia-de-Auditoria/O-primeiro-ano-da-Reforma-em-Portugal>

rotação de 24 anos. No entanto, Portugal não efetuou a transposição da referida medida, pelo que nenhuma empresa nacional pode nomear um segundo ROC.<sup>25</sup> Em síntese, os autores e fontes citadas defendem, em certa medida, o princípio da autorregulação, onde a existência de um segundo auditor a controlar o primeiro anula a necessidade de ter a CMVM, uma entidade de supervisão externa e que está acima da OROC, a controlar.

#### 1.1.1.3. Determinantes da boa prática de auditoria

O termo qualidade, em auditoria, define-se como a probabilidade de o auditor descobrir e, conseqüentemente, relatar as falhas e erros relevantes (DeAngelo, 1981 – citado por Bell et al., 2015) de forma subjetiva e baseada na sua experiência (Bell et al., 2015). Note-se, ainda, que uma imagem verdadeira e apropriada das contas não é apenas difícil de observar a nível interno, mas também a nível externo, como por parte dos usuários das DF (Asthana et al., 2019). Poto isto, atende-se em alguns dos fatores que mais impactam o exercício de auditoria.

##### a) Reputação

Certos autores acreditam que a força da reputação é capaz de mitigar, e até prevenir, os riscos da profissão de auditor (DeFond et al. 2002), uma vez que a reputação é entendida como um dos mais importantes ativos de uma auditora (Dang, Brown & McCoullough, 2011), aquilo que o auditor constrói através do seu trabalho e que define a probabilidade de este ser contratado no futuro. Posto isto, colocar em causa o seu maior trunfo conduziria a enormes perdas

---

<sup>25</sup> Disponível em: <https://www.mazars.pt/Home/Insights/Publicacoes/Reforma-Europeia-de-Auditoria/O-primeiro-ano-da-Reforma-em-Portugal>

económicas, diminuindo a procura pelos seus serviços e, ainda, acabando por conduzir à troca de auditor ou mesmo redução de honorários cobrados (Klein e Leffler, 1981). Também Rodríguez é a favor que, quanto maior o risco de incorrer em litígios e perdas de reputação, maior é a qualidade do serviço de auditoria prestado pelas grandes empresas do setor (Rodríguez, 2007), de acordo com a definição de qualidade acima citada. O facto é que, nestas situações, as empresas tendem a reforçar o controlo sobre as DF dos seus clientes. No entanto, quando os referidos riscos são menos visíveis, a diferenciação entre empresas de auditoria de maior ou menor dimensão desaparece.

Em suma, os auditores mostram-se preocupados em manter a sua reputação. Sabem que quanto menor se revelar este ativo, menor será o valor e reconhecimento associado ao seu trabalho (PIOT, 2005 – citado por Marques et al., 2018) e menor vai ser a procura por esses serviços (Toth, 2014 – citado por Marques et al., 2018).

#### b) Honorários

Há quem defenda que auditores e consultores passam demasiado tempo a discutir os honorários e a participação dos lucros sobre os quais têm direito (Hermanson, D. R., 2009). Desde 2005 que em Portugal se abandonou a tabela de honorários mínimos e variáveis consoante a dimensão da entidade auditada. No Decreto-Lei nº 224/2008, o artigo 60º dispõe apenas que “os honorários são fixados entre as partes, tendo em conta critérios de razoabilidade que atendam, em especial, à natureza, extensão, profundidade e tempo do trabalho necessário à execução de um serviço de acordo com as normas de auditoria em vigor”. Hoje, a apresentação de honorários inferiores aos praticados pelos concorrentes não é considerada uma prática eticamente sancionável, a não ser que os honorários sejam excessivamente baixos ao ponto de constituírem uma fonte de pressão para

a não execução do trabalho de acordo com as normas técnicas e profissionais aplicáveis.

Por outro lado, sabe-se que o valor dos honorários tem implicação direta no exercício de auditoria. Assim, e como regra, quanto menores forem os honorários de um auditor, menor será a qualidade dos serviços de auditoria prestada (Ettredge, Fuerhem e Li, 2014), isto é, menos verdadeira e apropriada será a imagem sobre as contas. Sabe-se, também, que quanto maiores forem os incentivos do auditor e maior a dimensão e interesse do cliente, maior será a dedicação e preocupação pela prestação de um bom serviço de auditoria e maior o incentivo do auditor em tentar reter o cliente, fornecendo uma auditoria com maior valor acrescentado (Asthana et al., 2019).

Adicionalmente, torna-se importante referir que, para muitas empresas a auditoria é um serviço que lhes é imposto, exigido sob determinadas condições. Em consequência, as empresas clientes, sobretudo as mais pequenas e com menor preocupação sobre as contas apresentadas, olham para a disputa pelos honorários entre *Big four* como uma oportunidade para negociar com o auditor o exercício de uma auditoria menos rigorosa (Kinney e Libby 2002). Neste sentido, a pressão sentida pelo auditor em torno dos honorários e a retenção de clientes está, muitas vezes, associada a serviços de auditoria de menor qualidade.

#### c) Rotação do auditor

A rotação do auditor é um dos mais importantes pontos enunciados quer com a aprovação da Lei de *Sarbanes-Oxley* nos EUA, em 2002, quer com a Reforma Europeia de Auditoria que, desde 2016, vigora nos Estados europeus. Desde então, os estudiosos mostram-se atentos quanto à forma como a rotação do auditor pode impactar a imagem que recai sobre o exercício das auditorias prestadas.

Efetivamente, as relações entre auditor e cliente são, por norma, duradouras, mas não permanentes (Asthana et al., 2019). Apesar de o PCAOB acreditar que a rotação obrigatória cria incentivos para que o auditor em exercício invista numa imagem mais verdadeira e apropriada sobre as contas (PCAOB, 2011), são vários os autores que apresentam razões para contrariar esse argumento. Veja-se que a mudança de auditor, seja esta voluntária ou coerciva, pode resultar num processo caro e afetar a veracidade do exercício de auditoria, principalmente nos primeiros anos desta relação (GAO, 2003). A mesma opinião é partilhada no trabalho desenvolvido por Bell e restantes autores, onde afirmam que no primeiro ano de uma auditoria os custos e desafios incorridos são maiores, no sentido em que tentam captar o máximo de conhecimento num novo ambiente, que lhe é estranho e com o tempo limitado (Bell et al., 2015).

A verdade é que as renovações de auditoria são um fator importante para a determinação do lucro nestas empresas (Asthana et al., 2019). Contudo, sendo o processo de aprendizagem algo que nunca estará completo, no sentido em que a envolvente, os negócios e a indústria mudam com o tempo, os custos incorridos são enormes (Davis, Soo e Trompeter, 2009; Chu, Church e Zhang, 2012; Brooks, Cheng e Reichelt, 2013 – citados por Bell et al., 2015). Por sua vez, este aspeto pode ser contrariado pelo tempo, onde o conhecimento e experiência adquiridos tornam tudo mais simples e menos dispendioso (Asthana et al., 2019). Repare-se, ainda, que o conhecimento específico do cliente por parte do auditor é acumulado ao longo das sucessivas auditorias (PCAOB, 2007; PwC, 2012) e que o período de tempo necessário para prestar um serviço melhor a um novo cliente irá depender do tamanho e da complexidade das características da nova entidade (Bell et al., 2015). Visto isto, as auditorias do primeiro ano tendem a ter uma qualidade inferior, sobretudo quando prestadas a clientes de grande dimensão, complexos e públicos. No entanto, este revela-se num fenómeno com tendência para se reverter ao longo do tempo (Bell et al., 2015).

Adicionalmente, se por um lado vemos o serviço de auditoria melhorado passados os primeiros anos de contacto com o cliente, também é verdade que se esse mandato se revelar demasiado longo, a projeção de uma imagem verdadeira e apropriada sobre as contas tende a diminuir (Bell et al., 2015). Do mesmo modo, Elizur e Falk apresentam evidências de que a referida imagem tende a diminuir sempre que o auditor conhece o prazo em que acaba o seu contrato (Elizur e Falk, 1996).

Por fim, determinados autores vão mais longe ao reforçar que a medida de rotação obrigatória dos auditores não se traduziu nem no aumento da independência dos auditores, nem numa qualidade melhorada dos seus serviços (Formigoni et al., 2008 – citados por Oliveira et al., 2014).

#### d) Prestação de Serviços Distintos de Auditoria

No decorrer do estudo *“The revival of large consulting practices at the Big 4 and audit quality”*, os entrevistados revelaram a facilidade com que um auditor se desvia do seu trabalho durante e mesmo após um processo de aquisição, afetando a qualidade deste (Donelson et al., 2020). Vêm-se, muitas vezes “forçados” a envolverem-se em trabalhos não relacionados à auditoria, com clientes não consumidores de serviços de auditoria, participando, diretamente, na comercialização da prática desta atividade. Para além disso, os efeitos positivos do *expertise* gerado a partir da aquisição de empresas de consultoria relacionadas com ERP são percebidos de forma gradual, o que não acontece em aquisições de empresas não relacionadas ao ERP, onde os efeitos se revelam imediatos, persistentes e negativos (Donelson et al., 2020).

No mesmo estudo aborda-se, ainda, o assunto sob uma perspetiva diferente, mais dúbia, evidenciando que há quem defenda que as M&A podem afetar negativa ou positivamente o exercício de auditoria, dependendo do quão relacionadas estão as empresas e os seus negócios. Do mesmo modo, referem não

ser possível afirmar, de forma linear, que o crescimento da receita das auditoras por meio do negócio de consultoria seja bom ou mau para a prática de auditoria. A resposta a esta questão está intimamente ligada ao potencial de transmissão de conhecimento que o negócio de consultoria possa trazer para a auditora em questão. Assim, quanto maior e mais eficaz for esta partilha e aprendizagem, mais verdadeira e apropriada será a imagem sobre as contas e, conseqüentemente, maior a receita gerada (Donelson et al., 2020).

Num outro extremo, apresentam-se os defensores da prestação de serviços de consultoria em empresas de contabilidade, que acreditam que este negócio pode vir a melhorar o exercício da auditoria e, desta forma, beneficiar os investidores. Se, anteriormente à aprovação da Lei de *Sarbanes-Oxley* os clientes de auditoria pública constituíam uma importante fonte de receita para a consultoria e, em consequência, níveis mais altos de receitas de consultoria impactavam, negativamente, a prática de auditoria, hoje, num período pós-SOX, não há evidências claras sobre esta relação (Lisic, Myers, Pawlewicz e Seidel 2019). Conseqüentemente, em sua defesa, as auditoras garantem que o aumento das receitas de consultoria não afeta os serviços de auditoria, dizendo, ainda, que estes podem trazer um conhecimento maior e com interesse acrescido para o negócio, o que acaba por melhorar a imagem sobre as contas apresentadas. Note-se, também, que existem salvaguardas que garantem a qualidade sobre os serviços de auditoria prestados, mitigando quaisquer conseqüências (Donelson et al., 2020). Além disso, têm a seu favor poucas evidências de que uma auditoria de qualidade seja afetada pela prática de serviços de não auditoria a clientes de auditoria (Ashbaugh et al., 2003; De Simone et al., 2015; DeFond et al., 2002; Kinney et al., 2004; Larcker & Richardson, 2004). Por fim, rematam a sua defesa reforçando a ideia de que, hoje, negócio de consultoria depende de clientes não auditados. O facto é que os clientes de auditoria recorrem pouco a serviços

distintos de auditoria, pelo que parece pouco provável que o auditor venha a ser prejudicado por uma pequena parte da receita em consultoria.

Para fechar o tema, também Fischer e Huddart estudaram esta questão, concluindo que, quanto maiores e mais fortes forem as normas de conduta profissional, mais facilmente se evita a deterioração de uma imagem verdadeira e apropriada sobre as contas, conseguida através da auditoria, em empresas com os dois serviços (Fischer e Huddart, 2008).

#### e) Independência do auditor

A independência, em auditoria, revela-se num conceito de difícil definição, mutável e que envolve uma necessidade constante de adaptação à envolvente em que se insere. Knapp (1985) olhou para a independência como a “capacidade de resistir à pressão exercida pelos clientes”, conseguir estar “livre de pressões e outros fatores que comprometem, ou pode ser razoavelmente espectável que possa comprometer, a capacidade de um auditor tomar decisões de uma forma isenta” (ISB, 2000).

Neste sentido, objetividade e neutralidade tornam-se componentes fundamentais para o exercício de auditoria, sendo, ainda, necessário recolher a atitude e estado de espírito certos (Schuetze, 1994), quer a nível interno como externo (Almeida, 2013). Deste modo, a integridade dos processos torna os auditores capazes de assumir responsabilidades, de separar o subconsciente e evita ações intencionalmente parciais e prejudiciais ao exercício (Gonçalves, 2012). Adicionalmente, para além da imparcialidade exigida ao auditor (Carmichael e Swieringa, 1968) este tem, ainda, que se mostrar cauteloso na realização dos seus trabalhos e zeloso na exposição das respetivas conclusões (Oliveira et al., 2014).

Torna-se importante que o auditor seja, verdadeiramente, capaz de inspirar confiança e não depender de terceiros (Gonçalves, 2012), que examine,

corrija, ajuste e certifique os relatórios apresentados pelo gestor (Attie, 1998), aumentando, assim, os lucros, a competitividade (Gupta e Campbell, 1995) e adicionando valor e qualidade às operações da organização (IIA, 2009). Atendendo às palavras de Taylor (2003, p. 257-266), a independência do auditor é comprometida a partir do momento em que são pagos pelas empresas que auditam. De facto, existe dependência financeira entre ambas as entidades, o que acaba por comprometer a relação de confidencialidade necessária entre cliente e auditor (Mautz e Sharaf, 1993, p. 254-256). A referida fragilidade é ainda maior quanto maior for a probabilidade do cliente mudar de auditor na presença de um relatório de auditoria desfavorável (Seabright et al., 1992). Seguindo a mesma lógica, Farmer et al. (1987), através dos seus estudos, concluíram que os auditores tendem a concordar com as DF apresentadas pelos seus clientes quando o risco de os perderem for acrescido.

Por sua vez, em oposição à opinião levantada anteriormente, Reynolds e Francis (2001) e DeFond et al. (2002) acreditam que a proteção que existe sobre a reputação do auditor e o custo de litígio são suficientes para contornar as eventuais perdas de objetividade como resultado da dependência económica. De forma complementar, como foi referido, clientes de qualidade inferior, isto é, com menor reputação e eticamente mais duvidosos, mostram-se mais propensos a negociar o custo do serviço de auditoria, o que acaba por se refletir na qualidade da mesma e por comprometer a independência (Kinney e Libby, 2002).

Seguidamente, à luz de um estudo publicado na Revista da OROC<sup>26</sup>, conheça-se quais as principais ameaças das medidas adotadas durante a REA na independência do auditor. Assim, verificou-se que apenas a prestação de SDA a clientes de auditoria e a rotação tardia de auditor é que foram vistas, pelos entrevistados, como ameaças à independência do auditor. No entanto, de entre todas as medidas aplicadas, a que mais contribuiu para o reforço da

---

<sup>26</sup> Disponível em <https://www.oroc.pt/publicacoes/revista/revista/anos-antiores/2019/>

independência foi o alargamento do especto de SDA proibidos, o que contrasta com a competência atribuída ao órgão de fiscalização, caracterizada pelos auditores como a pior medida adotada (Nunes V., Alves G. e Albuquerque F., 2019).

No que respeita à influência da prestação de SDA sobre a independência do auditor, note-se que os estudos não são unânimes quanto a esta questão. Por um lado, autores como Defond, Raghunandan e Subramanyam, (2002) e Church et al. (2015) referem não encontrar provas que comprometam a independência do auditor, facto que, por sua vez, é contrariado em diversos estudos anteriores (Schmidt, 2012; Krishnan, Sami e Zhang, 2005). Mais concretamente, Wright e Capps (2012) revelam que 55% dos auditores internos não desenvolvem a sua atividade de forma isenta. Neste sentido, sugerem reformar as estruturas de *Corporate Governance* em Portugal, e, assim, conseguir criar condições para que os auditores internos identifiquem, de forma mais precisa, as debilidades dos sistemas de controlo interno e os fatores que afetam os sistemas de informação da auditoria. Uma outra proposta é apresentada no estudo de Almeida (2013), onde 33% dos ROC consideram não ter uma atuação independente em relação à empresa que auditam. Posto isto, é sugerido que a OROC interfira, aperfeiçoando o Código de Ética e Deontologia Profissional. Esta é uma forma de ver detetadas as ameaças à independência e aplicação das devidas medidas corretivas, o que não significa que seja o suficiente para ver salvaguardada a independência e anular as ameaças.

Em suma, a literatura analisada permite concluir que a independência dos auditores e uma análise verdadeira e apropriada sobre as DF estão estritamente correlacionadas. No entanto, é esperado que o auditor desempenhe o seu papel de forma independente e, sempre em função da verdade, atributo este que é visto como sinónimo de qualidade da auditoria (Asthana et al., 2019).

### 1.1.2. Consultoria de gestão

De acordo com Block, “quando nos pedem direções para algum lugar, estamos a agir como consultores. Quando auxiliamos alguém nalguma escolha mais difícil estamos a agir como consultores” (Block, 1981). Na mesma linha de pensamento, o autor refere-se ao consultor como qualquer pessoa que “possui capacidade de influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas que não tem qualquer poder para implementar mudanças” (Block, 1981). Assim, o exercício de consultoria diz respeito a toda e “qualquer forma de providenciar ajuda no conteúdo, processo, estrutura, tarefa ou séries de tarefas, onde o consultor não possui a responsabilidade de realizar a tarefa em si, mas por ajudar aqueles que a têm” (Steele, 1975 – citado por Kubr, 2002). Autores como Larry Greiner e Robert Metzger definem consultoria como “um serviço de aconselhamento contratado por organizações e fornecido por especialistas altamente qualificados que ajudam, de uma forma objetiva e independente, a organização, sua cliente, a identificar problemas de gestão, a analisar esses problemas, recomendar soluções e, quando requisitados para tal, a implementar soluções” (Greiner e Metzger, 1983).

Um consultor é, essencialmente, um bom profissional, independentemente da especialidade (McLachlin, 1999; Schein, 1997; Stumpf & Longman, 2000; Varca, 1992). Neste sentido, um bom contrato de consultoria é conseguido sempre que o trabalho dos consultores corresponde às expectativas do cliente, aumentando, assim, a sua reputação (McLachlin, 2000). Adicionalmente, Kubr defendia que o serviço prestado pelo consultor à empresa que o contrata não substitui a função do gestor e respetivas responsabilidades. Acrescenta que o consultor deve “não somente dar o conselho certo, mas dá-lo à pessoa certa, da forma correta, no momento oportuno” (Kubr, 2002). Constatase, ainda, que o mercado de consultoria é visto como um jogo de confiança

modificado pelo que, de forma simplificada, modela o problema de relação entre um agente e um principal.

## 1.2. *Big four*

### 1.2.1. Características das *Big four* e o que as distingue

O domínio das *Big four* no mercado de auditoria surge em consequência de inúmeros pontos de vantagem face às demais empresas. Comece-se pela dimensão das *Big four*, empresas com capacidade acrescida para combinar estratégia e execução em escala (McCabe e Lindsay, 2018). A verdade é que, a diversidade de escritórios espalhados por todo o mundo exige às gigantes de auditoria um conhecimento redobrado sobre as normas internacionais adotadas nos diversos mercados, tal como sobre os respetivos critérios de mensuração, reconhecimento e divulgação (Lawrence e Minutt-Meza, 2011, citado por Marques et al., 2018). Desta forma, ao se manterem guiadas por políticas e regras que garantem o cumprimento de todos os procedimentos éticos, as *Big four* garantem uma atuação mais controlada e, de certo modo, menos dúbia (DeAngelo, 1981). Adicionalmente, ainda a propósito da sua dimensão, as quatro grandes empresas de auditoria beneficiam de uma maior variedade de serviços, sendo capazes de oferecer um serviço mais abrangente, a preços mais competitivos e de alta qualidade, quando comparadas com as empresas de auditoria tradicionais (McCabe e Lindsay, 2018). Em concordância, DeAngelo (1981) reforça a ideia de que a qualidade da auditoria aumenta com o tamanho da empresa que a presta.

Seguidamente, as *Big four* distinguem-se pelas competências inerentes aos seus profissionais e do acesso e posse destes a importantes recursos (Watts e

Zimmerman, 1986; Leventis e Camaranis, 2005). O facto é que, o acesso facilitado destas entidades a recursos financeiros, humanos, aos melhores recursos físicos e meios tecnológicos mais avançados (Rodríguez e Torres, 2005), leva a que os clientes confiem mais nas DF auditadas por grandes empresas do que por pequenas auditoras (DeAngelo, 1981; Teoh e Wong, 1993). É, desta forma, que se mostram menos comprometidas com a independência (Arruñada, 1999). Em oposição, as pequenas empresas deste setor de atividade fornecem uma linha única de serviços, pelo que se mostram com maiores dificuldades em redistribuir esses mesmos recursos quando o mercado desacelera e, mais facilmente comprometem a sua independência.

Por outro lado, as auditoras *Big four* revelam uma forte capacidade de persuasão sobre os seus clientes (Blandon e Bosch, 2012; Xie, Cai e Ye, 2010, citados por Marques et al., 2018), pelo que realizam análises mais diligentes. Efetivamente, são empresas que trazem consigo um bom histórico de relacionamentos, o que as torna bem posicionadas para competir no mercado (Bendor-Samuel, 2018). Em consequência, a contratação torna-se mais facilitada para as multinacionais de auditoria, nas quais é depositado um nível de credibilidade maior, tal como é garantida uma maior objetividade e independência do auditor (DeAngelo, 1981; Teoh e Wong, 1993). Por fim, outras fontes revelam que a preferência por um determinado auditor *Big four* se deve à perceção causada e não ao mérito da mesma (Comissão Europeia, 2010, 16).

Em resultado dos pontos anteriormente mencionados, as *Big four* caracterizam-se como empresas menos avessas ao risco (Lai, 2013) e com maior poder de negociação, o que leva a crer que a probabilidade de emitirem um parecer modificado sobre os relatórios é menor (Li, Song e Wong, 2008). Por fim, também a eficiência faz parte do sucesso destas empresas que, por sua vez, depende da capacidade de adaptação num ambiente em constante mudança. Quanto maior for o nível de competição entre as *Big four* mais estas se vão

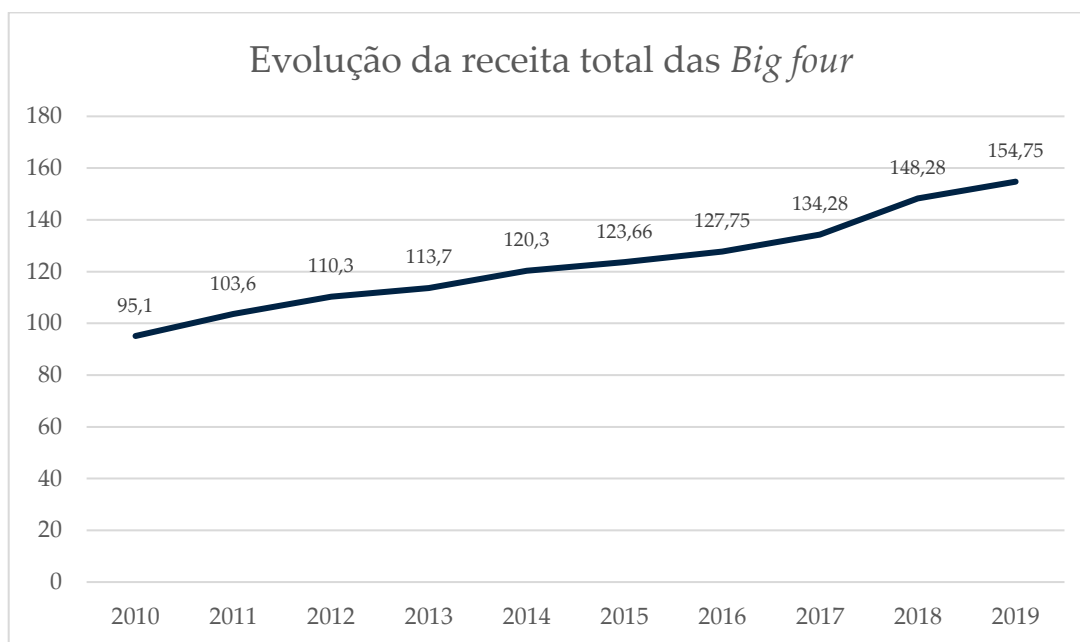
esforçar por reduzir custos, apostar na inovação de serviços e, ainda, competir pela qualidade destes.

As vantagens a favor das *Big four* anteriormente descritas podem, no entanto, perder força se dermos ênfase à evolução das suas concorrentes. Repare-se que a reconhecida qualidade dos serviços se tornou num ponto a favor das pequenas empresas de auditoria, aumentando, assim, o papel destas no mercado (Gerakos e Syverson, 2015). Note-se, ainda, que a concorrência se torna não apenas melhor, mas também maior. As empresas de auditoria de pequena dimensão, quando comparadas com as *Big four*, acabam por beneficiar de uma relação mais próxima com os seus clientes, personalizada e cedem mais facilmente aos requisitos que lhes são exigidos. Por conseguinte, na perceção de alguns autores, as suas ações implicam, hoje, uma qualidade acrescida e a menor preço (Oster 1999; Scherer 1996). Todos estes fatores se alinham com a ideia debatida ao longo do estudo “*Client consulting opportunities and the reemergence of Big 4 consulting practices: implications for the audit market*” (Parkman, 2008), onde a probabilidade de as empresas contratarem um auditor *Big four* depois de terem recorrido a outro mais pequeno é menor.

### 1.2.2. Concentração de mercado das *Big four*

A par das referidas vantagens inerentes ao exercício das *Big four* e com base nos valores apresentados no Gráfico 1, não restam dúvidas acerca do domínio destas na generalidade dos mercados em que atuam. Consequentemente, são as quatro grandes quem acompanha as maiores empresas do mundo, dos mais diversos setores de atividade, angariando, por isso, as maiores receitas (Asthana et al., 2019). Deste modo, atente-se no Gráfico

2, onde é possível ver ilustrada a crescente evolução da receita total das *Big four* no período de 2010-2019, com especial enfoque nos dois últimos anos<sup>27</sup>.



**Gráfico 2:** Evolução da receita total das *Big four*, em bilhões de US\$, 2010-2019.  
Fonte: Statista, 2020

Desta forma, o mercado vigora, hoje, sob um regime de oligopólio, onde a oferta se encontra reduzida e concentrada num pequeno número de empresas, o que desperta a preocupação por parte de importantes órgãos regulatórios (GAO<sup>28</sup>, 2008; US Treasury, 2008). Por conseguinte, são vários os estudiosos que se manifestam contra a enunciada concentração de mercado, entendida, por si só, como uma grave e evidente falta de concorrência (Demsetz 1973; Goldschmeid et al. 1974 – citados por Asthana et al., 2019). Adicionalmente, Cabán-Garcia e Cammack (2011) referem que a concentração está associada à dimensão da

---

<sup>27</sup> As receitas globais das *Big four* aumentaram tanto no período de 2017-2019, como de 2012-2017, o que se traduz numa aceleração deste crescimento.

<sup>28</sup> O GAO, antigo *General Accounting Office* e atual *Government Accountability Office*, foi criado em 1921 e corresponde ao Órgão do Poder Legislativo responsável pela auditoria, avaliação e investigação de contas públicas do Governo dos EUA. Disponível em: <https://www.gao.gov/>

indústria, à concentração de clientes e ao indicador que relaciona as empresas de auditoria com o número de sociedades existentes. Como resultado é anunciada uma maior complacência dos auditores, prejudicando, quer a inovação, quer o ceticismo profissional dos mesmos. Consequentemente, as *Big four* sentir-se-ão menos incentivadas a prestar serviços de auditoria inovadores e de alta qualidade (US Treasury 2008, Sec. VIII: 2–3).

Efetivamente, esta tem sido uma questão polémica em todo o globo. Os EUA apresentam-se como um país grande e descentralizado, quer económica, quer geograficamente, mas nem isso foi suficiente para uma maior concorrência no mercado de auditoria. Em 2005, o presidente da SEC<sup>29</sup>, Christopher Cox, constatou que “dentro da profissão contabilística e da SEC, somos forçados a nos questionar acerca dessa intensa concentração no mercado de auditoria de grandes empresas públicas e se esta é boa para a América”. A resposta foi “Não” (Christopher Cox, Conferência nacional AICPA<sup>30</sup>, 2005). Um ano depois, também Henry Paulson, Ex-Secretário do Tesouro dos EUA, revelou que as *Big four* dominam o setor de auditoria, quer em termos de receitas, quer em profissionais, o que acaba por ter um enorme impacto sobre as empresas mais pequenas. Desta forma, Henry questionou-se quanto à sustentabilidade e eficácia do setor, se o nível concorrencial vigente será o correto e se compensa as barreiras enfrentadas pelas pequenas empresas (United States Treasury 2006 – citado por Francis et al., 2013).

A União Europeia, ao contrário dos EUA é, na sua maioria, composta por países com economias centralizadas, dominadas por uma ou duas grandes

---

<sup>29</sup> A SEC corresponde à Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos. Disponível em: <https://www.sec.gov/>

<sup>30</sup> O AICPA foi fundado em 1887 e tem como propósito representar a profissão de CPC, a nível nacional. É, assim, responsável por formular regras e estabelecer padrões, atuando, ainda, de forma defensiva face aos órgãos legislativos, grupos de interesse público e outras organizações profissionais. Disponível em: <https://www.aicpa.org/>

idades e, assim, com menos escritórios (Francis et al., 2013). No decorrer de um estudo de mercado realizado, em 2007, pela consultora Oxera, foi recomendado que se agisse no sentido da diminuição da concentração *Big four* e se aumentasse a concorrência por meio do crescimento de empresas de auditoria mais pequenas. A verdade é que, a atuação das *Big four* durante a crise financeira foi alvo de duras críticas, apontado por muitos como uma consequência da concentração destas no mercado de auditoria<sup>31</sup>. As preocupações levantadas resultaram na elaboração do denominado “*Green Paper*”, um relatório governamental emitido pela Comissão Europeia a 13 de outubro de 2010 e sobre o qual se viam refletidos uma série de mecanismos, de forma a reduzir a concentração e aumentar a concorrência no referido mercado (Comissão Europeia, 2010)<sup>32</sup>. De forma complementar, na perspetiva de aumentar a participação de empresas não *Big four*, foi sugerida a criação de uma “Certificação de qualidade europeia”, onde era reconhecida a capacidade de cada uma das empresas não *Big four* em auditar grandes empresas cotadas em todos os países da UE (Comissão Europeia, 2010).

Atente-se, ainda, no facto de que o mercado de auditoria de um determinado país é, por norma, dominado não pelas quatro, mas por uma ou duas das *Big four* (Francis et al., 2013). Assim, mesmo em mercados altamente concentrados, com duas entidades hegemónicas do lado da oferta, a competição é intensa e o domínio não equitativo destas conduz aos referidos problemas (Baumol et al., 1982 e Stiglitz, 1987 – citado por Asthana et al., 2019).

No entanto, ao contrário das preocupações anteriormente levantadas, há quem defenda que a qualidade da auditoria é, em média, tanto maior quanto maior a participação de mercado de empresas *Big four*. Neste sentido, acredita que a concentração de oferta não implica, necessariamente, falta de competição (Cabral, 2017; Oster, 1999; Sheth e Sirodia, 2002) ou comportamentos

---

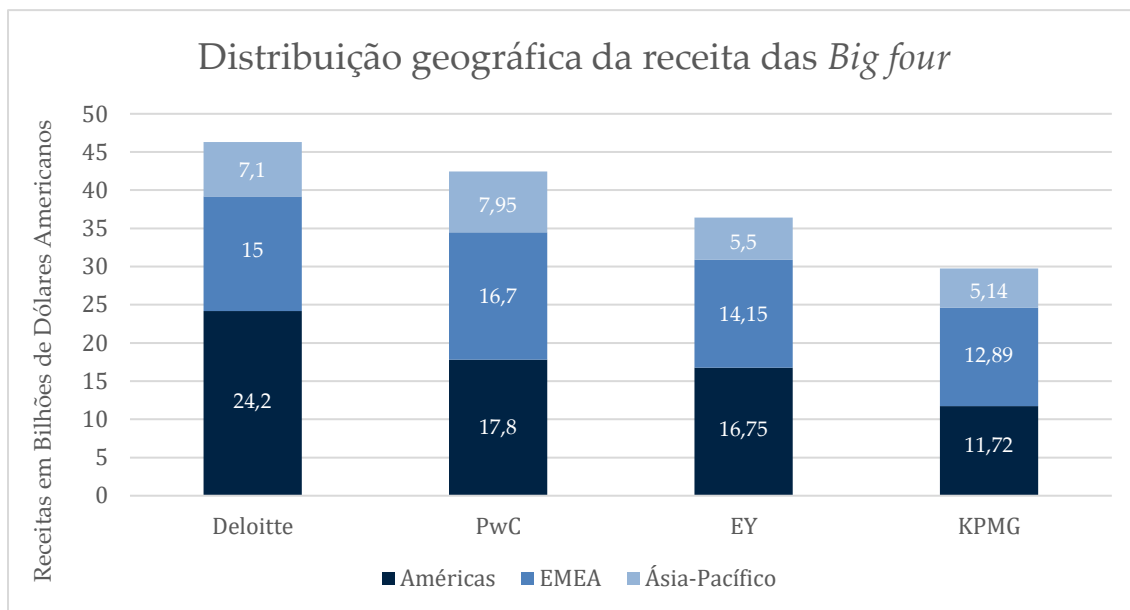
<sup>31</sup> Disponível em: <https://www.parliament.uk/>

<sup>32</sup> Disponível em: [https://ec.europa.eu/info/index\\_en](https://ec.europa.eu/info/index_en)

anticonpetitivos (GAO, 2008). Visto isto, acredita-se que a competição em oligopólio possa ser intensa e fonte de maior inovação e de produtos de maior qualidade.

### 1.2.3. Distribuição geográfica das *Big four*

Consequentemente, é interessante ver quais as regiões mais rentáveis na sua globalidade e em cada uma das empresas. Repare-se, ainda, que o mercado se encontra dividido em três grandes blocos: América, Europa, Médio Oriente e África (EMEA) e Ásia-Pacífico. Deste modo, analisando o Gráfico 3, em 2019, o continente americano, juntamente com a EMEA, representaram quase a totalidade das receitas de cada uma das empresas *Big four*. Enquanto que o continente americano foi responsável por mais de metade das receitas da Deloitte, sensivelmente 52%, nas restantes empresas o somatório das receitas dos EMEA e da Ásia-Pacífico superou as receitas americanas. Atente-se, ainda, no facto da KPMG ter sido a única empresa onde as receitas de EMEA foram superiores às geradas no continente americano (Statista, 2020).



**Gráfico 3:** Receita global das *Big four*, por área geográfica, em 2019.

Fonte: Statista, 2020

#### 1.2.4. *Big four* no contexto português

Agora, no contexto português, a Tabela 1 permite compreender as receitas obtidas pela generalidade dos ROC/SROC, no período de 2018-2019. O facto é que, no último ano em análise, as *Big four* representaram quase 69% do total de receitas de auditoria e 91% do total de receitas de SDA do total dos ROC. Repare-se, ainda, na componente de SDA que, ao contrário do que acontece com auditoria, revela um crescimento positivo de 2018 para 2019. Quanto à BDO e à Mazars<sup>33</sup>, duas grandes empresas que, aliadas às *Big four*, constituem o grupo *Big six*, obtiveram um VN de auditoria, em 2019, de 10 060 milhares de euros, um aumento face aos 9 960 registados em 2018. A tendência de crescimento foi igualmente registada no VN de SDA, que aumentou de 2 324 para 3 163 milhares de euros no período traçado.

<sup>33</sup> A BDO e a Mazars são a quinta e sexta maiores empresas de auditoria, em Portugal.

	<i>Big Four</i>		<i>Big Six</i>		Total ROC/SROC	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
VN de Auditoria	97 229	96 733	107 189	106 793	145 454	140 974
VN de SDA	99 855	110 329	102 179	113 492	109 995	121 022
VN SDA/VN Total	51%	53%	49%	52%	43%	46%

**Tabela 1:** VN por tipo de serviço e entidade, em Portugal (milhares de euros)

Fonte: CMVM, Relatório de Supervisão de Auditoria 2019/2020

Adicionalmente, no ano de 2019, as quatro maiores sociedades de ROC em Portugal, representaram, em termos relativos, 42% dos honorários totais da profissão (71.1 milhões de euros), menos um ponto percentual face ao período anterior<sup>34</sup>. Estes são, também, os únicos auditores, de entre 49<sup>35</sup>, a arrecadar um VN superior a 6 milhões de euros.

Repare-se, também, na Tabela 2, relativa ao número de auditores registados na CMVM<sup>36</sup>, nos anos de 2018 e 2019. O facto é que este número tem revelado uma tendência para decrescer, o que sugere um certo desinteresse pela profissão. Em 2019, a CMVM, em Portugal, tinha registo de 1399 auditores, uma descida de 0.78% face ao ano anterior, justificada pelas atualizações, isto é, cancelamentos e suspensões, dos ROC. De forma complementar, se desdobrarmos este valor verificamos que a maioria dos registos são relativos a ROC e apenas uma pequena parte é referente a SROC.

<sup>34</sup> Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/big-4-perdem-peso-na-auditoria-em-portugal#loadComments7>

<sup>35</sup> Ver Tabela 3 (página 51).

<sup>36</sup> A CMVM diz respeito à Comissão do Mercado de Valores Mobiliários. Criada em 1919, com a aprovação do Decreto-Lei nº 142-A/91, de 10 de abril, ambiciona supervisionar e regular o mercado de instrumentos financeiros, os seus agentes, protegendo, assim, os investidores. Disponível em: [www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt)

	2018	2019	Variação (%)
ROC	1223	1214	-0,74%
SROC	187	185	-1,07%
<b>Total</b>	<b>1410</b>	<b>1399</b>	<b>-0,78%</b>

**Tabela 2:** Auditores registados na CMVM

Fonte: CMVM, Relatório de Supervisão de Auditoria 2019/2020

Do mesmo modo, torna-se importante perceber o tipo de entidades em que os auditores externos atuam. De entre os 1399 auditores registados, apenas 49 fazem auditoria às contas das 1120 Entidades de Interesse Público (EIP), o que se traduz em menos 4 auditores para mais 12 EIP, em comparação com 2018. Relativamente à tipologia de EIP dominante é de notar o peso dos Organismos de Investimento Coletivo (34%), Fundos de Pensões (21%) e Fundos e Sociedades de Capital de Risco (16%).

EIP	2019	2018	Peso 2019 (%)
Organismos de Investimento Coletivo	377	379	34%
Fundos de Pensões	232	229	21%
Fundos e Sociedades de Capital de Risco	187	162	16%
Instituições de Crédito e SGPS	123	126	10%
Emitentes	64	69	6%
Empresas Públicas	62	60	6%
Empresas de Seguros, Resseguradoras e SGPS	51	51	5%
Empresas de Investimento	13	15	1%
Fundos e Sociedades de Fundos de Titularização de Créditos	11	17	1%
<b>Total</b>	<b>1120</b>	<b>1108</b>	<b>100%</b>
<b>Auditores EIP</b>	<b>49</b>	<b>53</b>	<b>-</b>

**Tabela 3:** Tipo de Entidades de Interesse Público (EIP) e Auditores de EIP, em 2018 e 2019.

Fonte: CMVM, Relatório de Supervisão de Auditoria 2019/2020

A atratividade da profissão relaciona-se, também, com os honorários que lhe estão associados. Em 2019, o total dos honorários de auditoria no território português ascenderam os 169 503 milhares de euros, o que corresponde a uma diminuta subida de 0.7% face ao período homólogo. Note-se que, de entre os 169 503 milhares totalizados em 2019, apenas 23 355 dizem respeito a EIP (13.7%), um aumento de 1.5% face a 2018.

Entidades	2019	2018	Variação (%)
EIP	23 355	23 018	1,5%
NEIP	146 148	145 293	0,6%
<b>Total</b>	<b>169 503</b>	<b>168 311</b>	<b>0,7%</b>

**Tabela 4:** Total de honorários de auditoria, por tipo de entidade, em 2018 e 2019 (milhares de euros)

Fonte: CMVM, Relatório de Supervisão de Auditoria 2019/2020

### 1.3. Tendências de negócio e mudanças sentidas no mercado das *Big four*

A principal fonte de receita das *Big four* tem-se mostrado, de certa forma, desigual, ao longo dos anos. O que, outrora, foi apenas uma empresa prestadora de serviços de contabilidade pública, viu as suas contas crescer por intermédio da auditoria e, posteriormente com o contributo da consultoria (Rapoport 2018). Note-se que, em 1998, os serviços de consultoria contribuíram para 45% da receita média das *Big five*<sup>37</sup> (GAO, 2003), mas chegou-se à conclusão de que as avultadas receitas dos referidos serviços resultavam, essencialmente, da relação

<sup>37</sup> As *Big five* foi, até 2002, o grupo das “gigantes” de auditoria, formado pela Arthur Andersen, Deloitte, EY, KPMG e PwC. No entanto, não se ouve falar desta nomenclatura, e há até autores que a desvalorizam, dada o período curto de tempo em que esta vigorou.

com clientes de auditoria. Assim, durante as duas últimas décadas do século XX, o foco destas empresas passou do profissionalismo e da perícia dos auditores para o comercialismo da consultoria (Hermanson, 2009).

Na verdade, a referida aprovação da lei americana de SOX, veio alterar a tendência de receitas seguida pelas *Big four*, em todo o mundo. Na sua génese, esta veio, essencialmente, limitar a prestação de serviços distintos de auditoria a clientes de auditoria, o que fez ressurgir uma onda de novas auditoras independentes (Hermanson, 2009). O facto é que as empresas tiveram que repensar a sua estratégia de negócios e adaptá-la às novas restrições. Assim, as empresas *Big four*, com exceção da Deloitte, optaram por se desfazer dos seus negócios de consultoria, reduzindo, de forma drástica, o nível de SDA prestados aos clientes (Parkman, 2008). Esta foi, também, uma medida que acabou por ser imposta pelo Código de Conduta Profissional da AICPA, destinada a serviços de consultoria prestados a clientes de auditoria privada.<sup>38</sup>

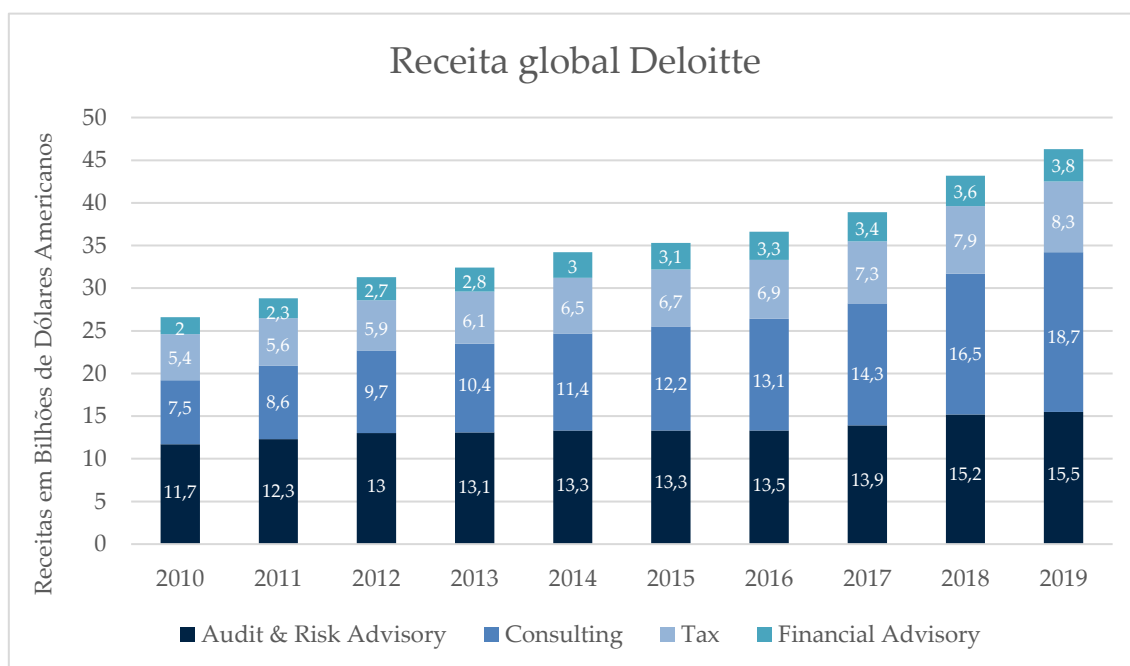
Consequentemente, na sequência das medidas adotadas, foram inúmeras as pequenas empresas de auditoria e com qualidade inferior que saíram do mercado. Repare-se que, em 2001, existiam 1 233 pequenas empresas de auditoria ativas, número que em 2008 rondava as 607 (DeFond & Lennox, 2011). Foram impostos custos mais elevados à generalidade dos auditores de empresas públicas, aumentando as exigências regulatórias e exigindo-se uma maior conformidade com os padrões vigentes em auditoria. Em resultado, a estrutura de mercado de auditoria mudou, reduziu-se o número de empresas e aumentou-se, significativamente, o tamanho das mesmas e respetiva concentração de clientes (Farrell e Shabad, 2005). No entanto, em menos de uma década, as referidas empresas comprometeram-se com a reconstrução dos seus negócios de

---

<sup>38</sup> O crescimento da receita de consultoria dos últimos anos resulta dos serviços prestados a clientes de não auditoria.

consultoria, por via de aquisições a pequenas consultoras.<sup>39</sup> Deste modo, não ampliaram apenas as suas próprias *skills* e capacidades, mas também, diminuíram a sua rede de concorrentes. Por conseguinte, atente-se na trajetória de receitas globais das *Big four*, por função, no intervalo de 2010 a 2019.

a) Deloitte



**Gráfico 4:** Receita global da Deloitte, por função, de 2010-2019.

<sup>40</sup>Fonte: Statista, 2020

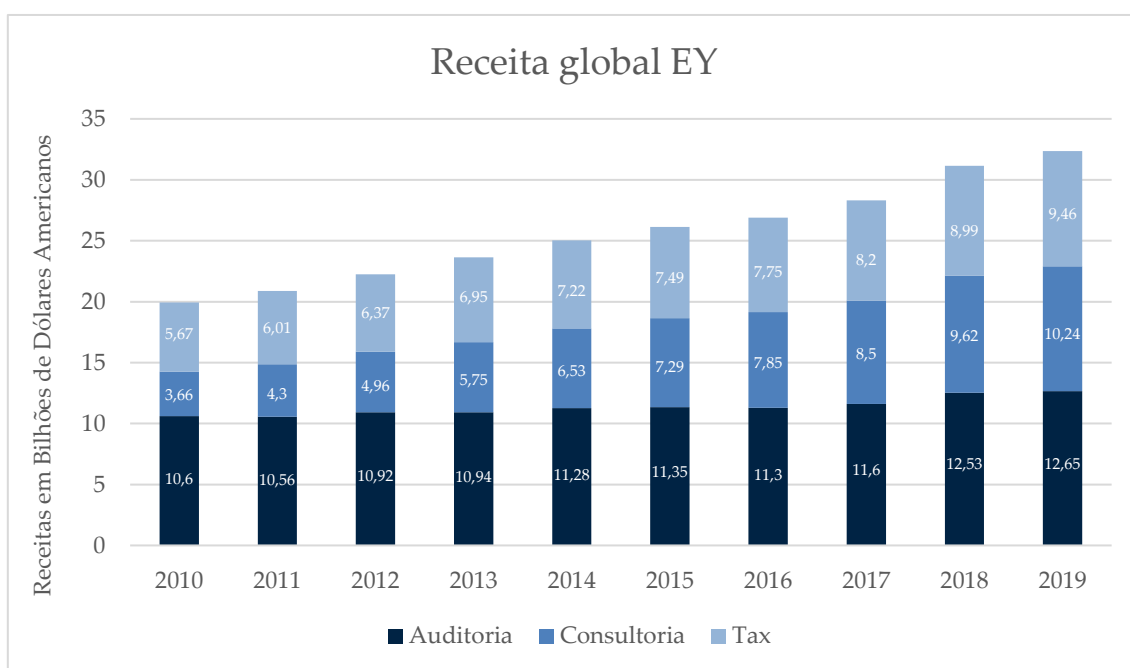
O total de receitas da Deloitte, num período de 10 anos (2010-2019), cresceu de 26.6 bilhões US\$ para 46.3 bilhões US\$, o que corresponde a um aumento relativo de 74%. Todas as áreas de serviço acompanharam esse

<sup>39</sup> Cada uma das *Big four* adquiriu entre 9 a 16 empresas de consultoria entre 2007 e 2015. Também a Deloitte seguiu a onda de aquisições, num total de 22, apesar desta ter sido a única empresa do grupo que não mudou a sua estratégia e nunca desinvestiu neste negócio desde 2000.

<sup>40</sup> Para efeitos de comparação, o ideal seria uma legendagem igual entre as Figuras 6, 7, 8 e 9, o que, devido a falta de informação disponível, não foi possível na Figura 6: “Receita global da Deloitte, por função, de 2010-2019”. As receitas relativas a “Financial Advisory”, nas restantes figuras são parte integrante das receitas de “Consulting”.

crescimento de receita, mas o foco vai para a consultoria. Esta viu as suas receitas aumentar quase 150%, isto é, não apenas dobrou o valor obtido em 2010 como, ainda, cresceu 50% sobre isso (7.5 bilhões US\$ para 18.7 US\$). Assim, a auditoria, que até 2016 fora a área mais rentável, é desde então ultrapassada pelos serviços de consultoria. Conseqüentemente, o peso desta no total das receitas cai cerca de 11 pp., de 2010 (44%) para 2019 (33%), o que contrasta com os 40% (mais 12 pp. do que em 2010) de consultoria.

## b) EY



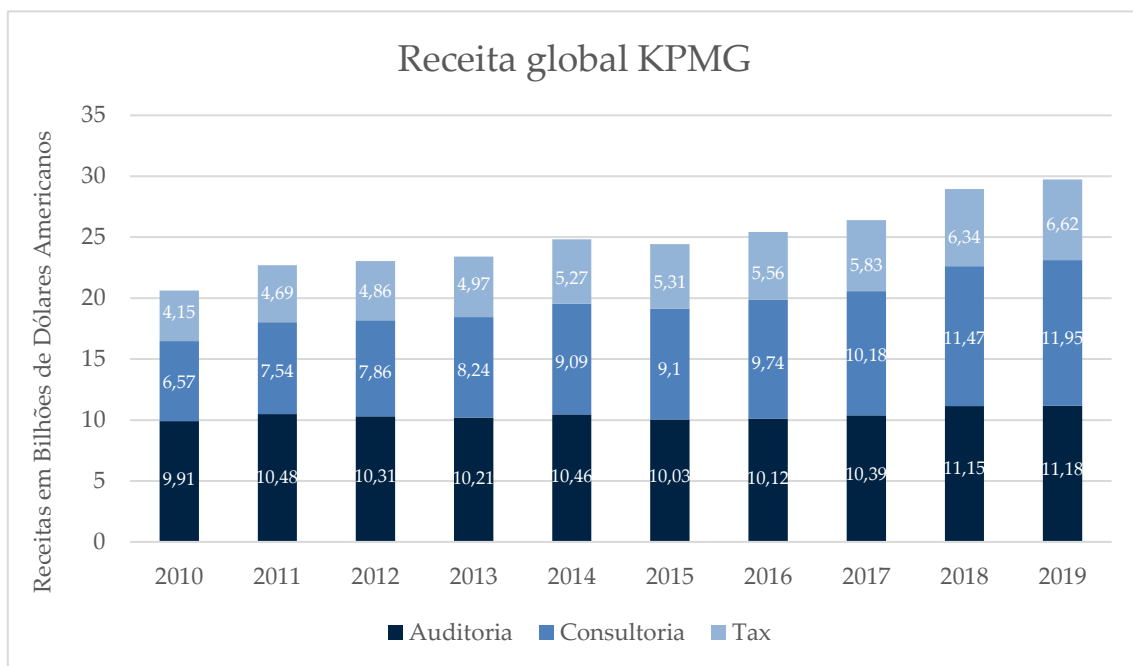
**Gráfico 5:** Receita global da EY, por função, de 2010-2019.

Fonte: Statista, 2020

No período de 2010-2019, a EY viu as suas receitas globais aumentar 67%, isto é, de 19.39 bilhões US\$ para 32.35 bilhões US\$. Este foi um crescimento constante e marcado pelo destaque da empresa nos seus serviços de auditoria. Por sua vez, este é o serviço com o crescimento mais lento durante todo o período, 26%, quando comparado com a taxa de crescimento dos serviços de *tax* (67%) e

de consultoria (180%). Assim, é importante refletir sobre o crescimento do serviço de consultoria nesta empresa. Em 2016, os proveitos de consultoria ultrapassaram os de *tax*, e hoje esta área de negócio representa 32% do seu total de receitas, mais 13 pp. do que em 2010. Contudo, apesar da tendência de aproximação, as receitas de consultoria nunca superaram as de auditoria.

c) KPMG



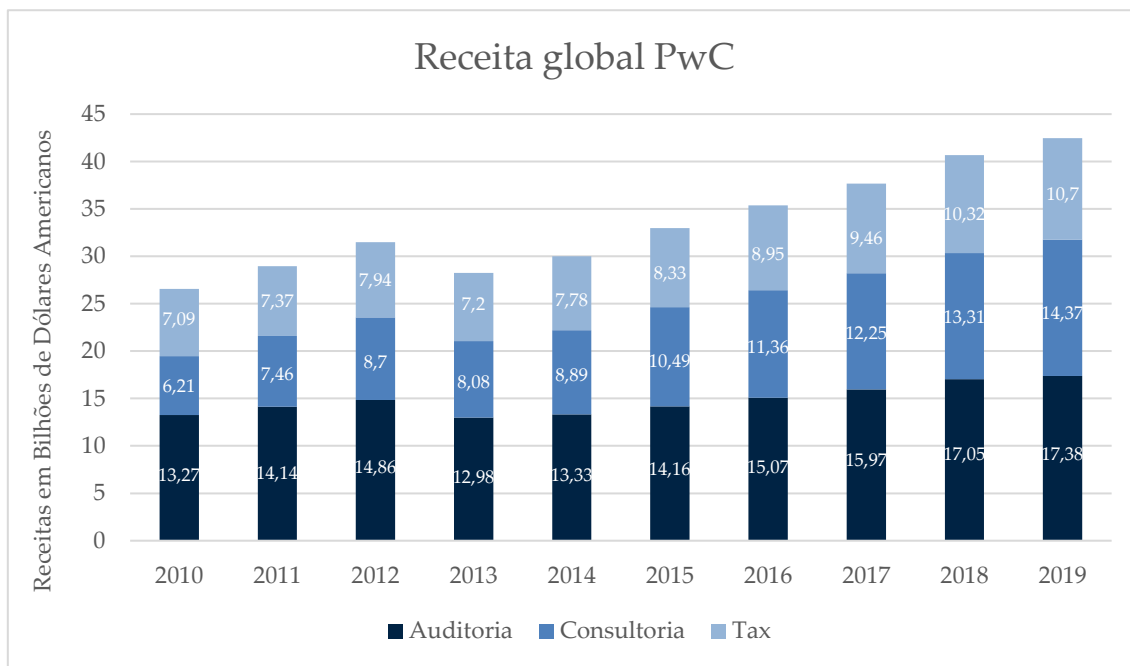
**Gráfico 6:** Receita global da KPMG, por função, de 2010-2019.

Fonte: Statista, 2020

A KPMG que, em 2010 angariou 20.63 bilhões US\$ em receitas, vê hoje esse valor nos 29.75 bilhões US\$, o que corresponde a um aumento de 44%. Tanto em auditoria, como em *tax*, as receitas cresceram, mas a um ritmo lento (13% e 60%, respetivamente), quando comparados com os 82% da consultoria. Hoje, o peso de auditoria no total das receitas da empresa é de 38%, menos 10 pp. do que em 2010. Repare-se que, a diferença, em valores absolutos, entre as receitas de auditoria e consultoria geradas pela empresa é, hoje, praticamente nula. Em 2010,

3.34 bilhões de US\$ separavam as receitas de ambos os serviços, mas desde 2018 que os proventos de consultoria se sobrepõem aos de auditoria.

d) PwC



**Gráfico 7:** Receita global da PwC, por função, de 2010-2019.

Fonte: Statista, 2020

O total de receitas da PwC cresceu de 26.57 bilhões US\$, em 2010, para 42.45 bilhões US\$, em 2019. Este período alcançou uma taxa de crescimento a rondar os 60%, valor que acaba por camuflar o decréscimo sentido em 2013, ano em que todas as áreas de negócio viram as suas receitas diminuídas. Atente-se no peso dos serviços de *tax* no total de receitas da PwC. Esta é a empresa *Big four* com maior receita angariada nesta área, o que representa, hoje, 25% do total de receitas da mesma. Ao contrário do que acontece nas restantes empresas *Big four*, durante todo o período em análise, a auditoria manteve-se como a área com maior peso no total das receitas da empresa, estando sempre acima da consultoria e, consequentemente, do *tax*. Assim, veja-se que, a taxa de

crescimento das referidas receitas é de 31%, apesar do peso desta área de negócio o total dos proveitos não ser igualmente crescente. Mais concretamente, enquanto que em 2010, a auditoria representava, sensivelmente, 50% da totalidade das receitas, hoje o seu peso é apenas 41%, tendo diminuído todos os anos. Contrariamente, temos a tendência seguida pela PwC nos serviços de consultoria. As receitas, de 2010 a 2019, passaram de 6.21 bilhões US\$ para 14.37 bilhões US\$, o que totaliza uma taxa de crescimento de 131%.

A estrutura de receitas das referidas empresas mudou muito no período de 2010-2019, com especial enfoque no aumento dos proveitos de consultoria. Por conseguinte, num mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, que exige uma melhoria contínua dos serviços (Lages e Piercy, 2012), extrai-se que a tendência geral de ambas as organizações é no sentido do crescimento, tanto a nível global de receitas como nas suas áreas específicas de auditoria e consultoria. Contudo, se olharmos para os gráficos 4, 5, 6 e 7 acima representadas, conseguimos perceber que, apesar da tendência ser de crescimento geral, há diferenças significativas nas receitas de ambas.

De forma mais específica, e atendendo ao *ranking* por receita das *Big four Accounting Firms*, vemos que a Deloitte lidera a tabela, com 46.3 bilhões de US\$ angariados em 2019, o que contrasta com os 29.75 bilhões de US\$ da KPMG, a quarta maior empresa de contabilidade do mundo. Assim, no período em análise, o crescimento das receitas da Deloitte (74%) acresceu em 30 pp. da taxa de crescimento das receitas da KPMG (44%). Ambas viram as suas receitas de consultoria aumentar a um ritmo acelerado, quando comparadas com as restantes áreas de negócio, mas com crescimentos muito distintos. Veja-se que, enquanto que na KPMG o referido crescimento foi de 82%, na Deloitte os proveitos de consultoria chegaram quase a aumentar 150% face ao ano base. Também podemos fazer a mesma análise para os serviços de auditoria. O peso desta nas contas da empresa foi sempre maior na KPMG do que na Deloitte.

Assim, atualmente, a auditoria tem um peso de 38% na totalidade das receitas da KPMG, mais 5 pp. do que o peso da mesma na empresa número um do referido *ranking*.

Do mesmo modo, revela-se interessante comparar o percurso da Deloitte com o da PwC, no sentido em que estas têm crescido, sempre, com um total de receitas muito semelhante. No que respeita aos serviços de *tax*, a PwC é a empresa de entre as *Big four* com maior receita angariada (10.7 bilhões US\$), representando, hoje, 25% do total das suas receitas. Os negócios de consultoria têm-se revelado extremamente rentáveis para ambas, representando um crescimento de 150% na Deloitte e 131% na PwC. Por fim, os proveitos de auditoria correspondem a 41% das receitas da PwC e a 33% das receitas da Deloitte, ambas superadas recentemente pela área de consultoria.

Em síntese, analisada a composição de cada uma das empresas *Big four*, é possível determinar um padrão no comportamento adotado por ambas. Repare-se que todas as empresas analisadas apresentam uma taxa de crescimento do negócio de auditoria positiva, mas a um ritmo cada vez menor, o que contrasta com as elevadas taxas de crescimento do negócio de consultoria. A tendência seguida tem sido esta, um crescimento maior da consultoria em detrimento da auditoria, chegando mesmo, em alguns casos, os proveitos de consultoria a ultrapassar os de auditoria (Rapoport 2018). Esta ideia foi reforçada por Stephen B. Harris, ex-membro do conselho do PCAOB, onde anuncia que “as práticas de consultoria das empresas estão a crescer muito mais rápido do que as outras linhas de serviço” (PCAOB 2014). Atente-se, por isso, nos relatórios anuais de 2018 destas empresas, onde se extrai que os serviços não relacionados à auditoria correspondem a 43% do total das receitas globais, em comparação com os 34% dos serviços de auditoria (Parkman, 2008).

Por ventura, apesar de todas as medidas adotadas, o PCAOB mostra-se preocupado com a evolução do modelo de negócios adotado pelas grandes

empresas de auditoria e com o impacto deste na qualidade dos seus serviços (Harris, 2014, 2015). Assim, anos mais tarde, o plano estratégico 2015-2019, definido pela PCAOB, voltou a debruçar-se sobre o tema, intitulando-se por “Melhorar a qualidade da auditoria para proteção e benefício dos investidores” (Lisic, Myers, Pawlewicz e Seidel, 2019). A preocupação é, também, anunciada pelo Financial Reporting Council<sup>41</sup> que, depois da saída do Reino Unido da UE, anuncia que as empresas *Big four* têm até 23 de outubro de 2020 para apresentar o seu plano de implementação dos vinte e dois princípios que a entidade reguladora diz serem necessários para a separação operacional das unidades de auditoria. Esta medida surge depois de empresas como a Carillion, BHS, Thomas Cook e Wirecard terem anunciado falência. Pretende-se, assim, garantir que as referidas empresas se mantêm concentradas na realização de serviços de auditoria e que o conseguem fazer com a maior qualidade e transparência possível, tendo sempre em vista o interesse público. Deste modo, entre outras medidas, a FRC exige às *Big four* que paguem aos seus auditores consoante os seus lucros, que alterem as finanças da divisão de auditoria com a constituição de uma conta de ganhos e perdas separada e que estabeleçam um quadro administrativo de supervisão das auditorias<sup>42</sup>. As empresas mantêm-se atentas, mas reforçam a ideia de que, neste momento, não está em cima da mesa uma proposta semelhante nos restantes países.

---

<sup>41</sup> O Financial Reporting Council (FRC) é um regulador britânico para as empresas de auditoria e contabilidade.

<sup>42</sup> Disponível em: <https://www.sabado.pt/dinheiro/detalhe/consultoras-obrigadas-a-separar-unidades-de-auditoria>

## 1.4. Crescimento do negócio de consultoria

### 1.4.1. Vantagens da consultoria nas *Big four*

Recorrendo à análise gráfica anterior e sustentando com as palavras de Michael Izza, diretor executivo do *Institute of Chartered Accountants for England and Wales*, “Todos sabemos que a área de negócio com crescimento mais rápido das *Big four* não é a auditoria sobre a qual construíram a sua reputação, mas a consultoria. Isso traz tensões<sup>43</sup>”.

A consultoria é, essencialmente, um negócio interessante e ambicioso, que combina conselho e implementação, algo para o qual estas empresas estão, verdadeiramente, preparadas (Agnew, 2015). Depois, não podemos deixar de notar a rentabilidade que lhe vê associada, no sentido em que implica menos risco, mais margens e mais lucro (Byrnes, 2007). Por conseguinte, se analisarmos os valores referentes ao ano fiscal de 2019, anteriormente representados, vemos que a consultoria representa, hoje, uma grande parte da receita destas empresas, chegando mesmo na Deloitte e na KPMG a totalizar mais de 40% destas. Contudo, apesar de nas restantes empresas *Big four* as receitas de consultoria ainda não superarem as de auditoria, o histórico de receitas analisadas, remete-nos para as baixas taxas de crescimento em auditoria, o que contrasta com os elevados valores obtidos em consultoria. Assim, a tendência atual assente na prática de serviços de consultoria é, de facto, justificada pelas oportunidades mais lucrativas que geram, um facto aprofundado no estudo desenvolvido no artigo “*The revival of large consulting practices at the Big 4 and audit quality*”, onde os entrevistados não se inibiram de dizer que todas as decisões giram em torno do dinheiro, chegando mesmo a ser esta a razão das sucessivas aquisições de empresas de consultoria por parte das *Big four* (Donelson et al., 2020).

---

<sup>43</sup> Disponível em <https://www.ft.com/content/6463f1f4-a8ad-11e5-9700-2b669a5aeb83>

Conseqüentemente, sendo as *Big four* empresas diversificadas, olham para a consultoria como um bom negócio em si mesmo, mas também como um bom negócio em auxílio de outros. É com este propósito que Cindy Fornelli, ex-diretora executiva do *Center for Audit Quality*, enunciou que “As capacidades e habilidades utilizadas para o trabalho de consultoria podem beneficiar a qualidade da auditoria e reduzir o risco para os investidores” (Rapoport, 2013). Também a PwC dá voz a este assunto, dizendo que “Continuar a investir nas nossas práticas de não auditoria e na experiência que elas forneceram, ajuda-nos a estar na vanguarda de questões relevantes para a auditoria” (PwC, 2016). Note-se, ainda, que nas grandes empresas de auditoria, auditores e consultores partilham, regra geral, o mesmo espaço, isto é, estão localizados no mesmo escritório. Desta forma, é criada uma relação mais próxima e pessoal, onde a cooperação entre ambos se torna fundamental para a prestação de um bom serviço (Donelson et al., 2020).

A verdade é que a prática de consultoria está associada a importantes conhecimentos tecnológicos, essencialmente, em torno da extração e análise de dados, ERP e de segurança cibernética (McCabe L. e Lindsay M., 2018<sup>44</sup>). Por sua vez, a tecnologia evolui a um ritmo que os auditores não conseguem acompanhar, sendo, também muito dispendioso. Assim, quando é necessário adquirir um conhecimento que não se tem, ou se desenvolve as próprias *skills*, o que é difícil, ou as empresas acabam por as comprar (Donelson, et al., 2020). Foi, desta forma, que anos após a aprovação da Lei de *Sarbanes-Oxley* se entrou numa lógica do “*build or buy*”, onde vigorou a compra, a opção mais barata. <sup>45</sup>Posto isto, aliando os serviços de consultoria à prática de auditoria, as *Big four* conseguem prestar o melhor serviço possível aos seus clientes, trabalhando com os melhores

---

<sup>44</sup> Disponível em: <https://www.acuitymag.com/business/the-big-4-get-bigger>

<sup>45</sup> Ver ponto 1.4.4.1. – Lei de *Sarbanes-Oxley*

profissionais em várias áreas e, ainda, obter o nível de risco de auditoria apropriado (Donelson et al., 2020).

No entanto, embora haja evidências práticas da utilidade da consultoria no exercício de auditoria, a frequência da sua utilização revela-se insuficiente e difere de auditor para auditor (Henderson, Davis, & Lapke, 2013). Desta forma, entende-se que a motivação e aceitação das ferramentas de consultoria é tanto maior quanto mais elevado for o grau de formação profissional do auditor (Curtis, Jenkins, & Bedard, 2009; Janvrin, Bierstaker, et al., 2008), tal como a dimensão da empresa onde exerce funções (Rosli et al., 2013). Veja-se, ainda, que auditores com mais idade são mais avessos ao uso das TI e menos motivados para o fazer (Im, Kim, & Han, 2008; Venkatesh & Morris, 2000 – citado por Pedrosa et al., 2015).

#### 1.4.2. Desvantagens da consultoria nas *Big four*

Anunciadas as vantagens da prática de consultoria nas *Big four*, importa não esquecer que, apesar de vantajoso, o crescimento da consultoria levanta, ao olhar de muitos, preocupações em vários domínios.

##### a) Cultura

Primeiramente, atente-se no efeito que o crescimento do negócio de consultoria tem sobre a cultura de empresas *Big four*. Apesar de Pratt e Bealieu (1992) entenderem que a cultura “foi definida de muitas maneiras diferentes e há pouco consenso sobre a definição exata (...) podendo variar dependendo do contexto”, Schein (2010) aprofunda o conceito definindo-o como um conjunto de “suposições básicas compartilhadas”, que são aprendidas e ensinadas aos outros como “a maneira correta de perceber, pensar e sentir”. Desta forma, em contexto organizacional, a cultura é entendida como um conjunto de normas

comportamentais duradouras (Nahavandi & Malekzadeh, 1988), compartilhadas entre todos os envolvidos e que definem as organizações e suas práticas (Carpenter et al., 1994; Dent, 1991, p. 708; Lander et al., 2013; Pratt & Beaulieu, 1992). No mesmo sentido, as normas surgem como um conjunto de regras ou padrões que orientam o comportamento do grupo (Cialdini e Trost, 1998). Atente-se, ainda, que os indivíduos, regra geral, confiam nas normas e regras sociais, entendendo-as como uma forma de mostrar que compreendem as situações sociais que os rodeiam (Cialdini e Goldstein, 2004).

Complementarmente, a liderança é apontada como sendo o principal determinante da cultura de uma organização (Mayer et. al & Schein, 2010), um mecanismo poderoso, onde cada líder transmite aquilo que quer e acredita que deve transmitir (Schein, 2010, p. 237). Repare-se que, entre outros fatores, os gestores diferem no seu conhecimento, experiência e valores, pelo que isto se reflete, de forma direta, no estilo de liderança adotado e na cultura da empresa que lideram. Assim, os períodos de aquisição ou fusão entre empresas são momentos fulcrais para ver provada essa liderança (Empson, 2001; Greenwood et al., 1994). Quando confrontadas duas culturas distintas, a comunicação passa a ser vista como um elemento-chave entre os membros, de forma a que todos percebam quais os raciocínios, objetivos e expectativas que estão em jogo (Bastien, 1987; Eisenberg & Witten, 1987; Hubbard & Purcell, 2001). Torna-se fundamental diminuir a vulnerabilidade e confusão que afeta os trabalhadores, clarificar quais as regras e valores que vão perdurar, tal como as prioridades que devem seguir (Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Desta forma, os indivíduos tendem a adquirir, compreender e alinhar os valores e comportamentos dos seus líderes (Mayer et al., 2009), uma ideia que assenta na teoria da identidade social, onde é sugerido que os trabalhadores de uma organização estão mais propensos a adotar as mentalidades e atitudes percebidas como característica da mesma (Ashforth e Mael 1989).

Todo este processo de adaptação cultural e imperatividade da liderança revela-se fundamental e, ao mesmo tempo exigente, nas empresas de auditoria. Concretizada a aquisição, os consultores tendem a mudar-se para os escritórios mais próximos da empresa de auditoria adquirente, levando consigo uma cultura estranha e que diverge da, até então, praticada. Torna-se, ainda, evidente que quanto maior for a empresa de consultoria adquirida, maior será o impacto dos executivos sêniores na cultura e absorção de *expertise* no escritório da empresa adquirente local. São, geralmente, profissionais associados a um elevado nível de *status* e influência, capazes de supervisionar um maior número de compromissos e consultores (Donelson et al.,2020). No entanto, os efeitos sobre a cultura e *expertise* não são lineares, pelo que as mudanças culturais tendem a ocorrer em menos de um ano desde a aquisição e a transferência de *expertise* revela-se um processo mais demorado. Note-se que, caso não haja uma integração cultural das práticas de consultoria, as empresas vêm limitada a colaboração entre ambos os negócios e a partilha de *expertise* relevante para o mesmo, tornando esta aquisição desvantajosa e penalizadora para a área de auditoria (Donelson, et al.,2020). Por vezes, o processo de transferência de conhecimentos e experiência não é possível, quer por falta de compreensão do parceiro sobre como usar a experiência que a consultoria lhe confere, quer pela falta de incentivos dos consultores para auxiliar nos trabalhos de auditoria. No que respeita aos incentivos dos consultores para auxiliar os auditores, verificou-se que estes têm os seus incentivos limitados, na medida em que são mais recompensados por servirem os seus clientes, que não são de auditoria (Donelson et al., 2020).

Por conseguinte, o negócio de consultoria traz associados valores estranhos à prática de auditoria, uma cultura assente na qualidade dos seus serviços (Hermanson, 2009), profissionalismo contabilístico, liderança ao nível de escritório (Beardsley et al., 2019; Mowchan, 2016) e, ainda, protecionismo sobre o investidor (Hermanson, 2009). Com efeito, os auditores podem vir a ganhar uma

mentalidade de consultoria, isto é, assente em valores comercialistas e com vista ao sucesso (Beardsley et al., 2019; Mowchan, 2016), reduzindo, assim, a qualidade da auditoria (Johnstone, Sutton e Warfield, 2001). A falta de sensibilidade e respeito pela cultura das auditoras reflete-se, então, nas transformações sobre a cultura interna da empresa, nas decisões de topo, tal como nos padrões de comportamento pessoal (Hermanson, 2009).

#### b) Estratégia e Recursos

Repare-se que, para Hermanson, D. R. (2009), o motivo pelo qual a empresa existe deixa de ser claro. Se, inicialmente, existia única e exclusivamente para a prestação de serviços de auditoria, hoje, esta fornece uma ampla gama de serviços, entre os quais o de auditoria. A falta de clareza repercute-se, ainda, ao nível do tipo de cliente que se quer servir. Enquanto que, em auditoria, o foco se debruça sobre o público investidor, em consultoria o cliente muda para os gestores de empresas.

Consequentemente, o autor aborda a preocupação levantada pelo PCAOB, onde a expansão alargada da oferta de serviços de consultoria pode desviar recursos, isto é, atenção, investimentos e pessoal de outros serviços, nomeadamente, do serviço de auditoria. Os valores e identidade da própria empresa de auditoria acabam por ser alterados, bem como a forma como os profissionais vêem os seus clientes (Hermanson 2009; Dey et al. 2012). A verdade é que, hoje, a consultoria gera mais receita do que a auditoria e isso influencia as decisões que vêm dos consultores, mas também as que provêm dos auditores séniores que muito têm a ganhar com esse aumento de capital, ainda que afete a qualidade da auditoria (Donelson et al., 2020).

## 1.5. Correntes teóricas relevantes

### 1.5.1. Teoria da Agência

A gestão é, hoje, mais profissionalizada, pelo que se eleva a necessidade de separar a propriedade, isto é, proprietários e acionistas, do controlo da mesma, os gestores (Jensen e Meckling, 1976 – citados por Contreira M., 2016). Procura-se, assim, um estreito alinhamento entre os interesses de ambas as partes, sendo, para isso necessário ultrapassar os obstáculos que as diferenciam e, ainda, desenvolver todas condições e oportunidades para que isso seja possível.

No entanto, partindo do princípio que são entidades distintas, o agente nem sempre age de acordo com os interesses do principal, mostra-se “egoísta” e prioriza a satisfação dos seus próprios interesses (Thomsen & Conyon, 2012 – citado por Monteiro T., 2019). Por conseguinte, por força da racionalidade e divergência de funções, existe um desalinhamento de interesses e conflito entre ambas as partes. Adicionalmente, atente-se na assimetria de informação a favor do agente, no sentido em que estes detêm um conhecimento total sobre a empresa e a sociedade, colocando os acionistas e proprietários em desvantagem. Não obstante, por via do mercado, existe um conjunto de fatores não controláveis que agrava a assimetria de informação enunciada.

Por fim, o problema de agência traduz-se em três tipos de problemas (Thomsen & Conyon, 2012 – citado por Monteiro T., 2019). Primeiramente, considere-se o *owner-manager*, segundo o autor, o mais frequente, onde o controlo das empresas está sob a alçada dos seus proprietários/acionistas. De seguida, quando as responsabilidades são alargadas à generalidade dos investidores estamos perante o problema *majority-minority investors*, ou *shareholders-stakeholders*, quando são estendidas a *stakeholders*. Em suma, “as relações entre proprietários e gestores devem ser estabelecidas através de um contrato que

permita separar e equilibrar o poder e responsabilidades entre as diferentes partes interessadas no negócio” (Jensen & Meckling, 2012).

### 1.5.2. Teoria da Administração

A teoria da administração surge com um propósito contrário ao da teoria da agência, no sentido em que os esforços do principal se prendem, essencialmente, com gerar condições para que o agente tome decisões em linha com os objetivos e necessidades da organização. Desta forma, o agente atua sob uma vertente mais direcionada para a liderança, chegando mesmo a sobrepor os interesses da empresa aos seus (Donaldson, 1990; Donaldson & Davis, 1991 – citados por Thomsen & Conyon, 2012).

Consequentemente, como forma de reduzir os conflitos de interesses, o CEO e o Chairman da empresa são, por norma, a mesma pessoa. Além disso, atribuem-se aos membros não-executivos funções executivas, assumindo, assim, um papel de maior relevância na tomada de decisão estratégica e criação de valor (Thomsen & Conyon, 2012 – citado por Monteiro T., 2019). Os problemas de assimetria de informação e de comunicação entre as partes são, ainda, colmatados através de um “modelo colaborativo”, onde existe uma maior dependência face às relações sociais e, por conseguinte, uma maior troca de ideias e conhecimentos (Westphal, 1999 – citado por Thomsen & Conyon, 2012).

### 1.5.3. Teoria da Dependência de Recursos

Como sistemas abertos, as organizações focam-se na satisfação e, ao mesmo tempo conjugação, dos interesses dos seus *stakeholders* (Thomsen & Conyon, 2012 - citado por Monteiro T., 2019). No entanto, para que isso seja possível é necessário criar uma rede de contactos, um importante recurso para a

empresa. Assim, para perceber a forma como esta se comporta temos, primeiro, que entender qual o contexto desse comportamento, na medida em que o efeito deste se revela mais forte do que as preferências e vontades dos indivíduos (Pfeffer e Salancik, 2003 – citado por Werner Nienhüser, 2008).

A teoria da dependência de recursos assenta no pressuposto fundamental de que a envolvente fornece um conjunto de recursos “críticos” <sup>46</sup>e necessários à organização, o que acaba por influenciar as ações da mesma. A verdade é que, quanto maior a reserva de recursos de uma organização, menor a dependência e, conseqüentemente, o número de incertezas a que está sujeita. Por conseguinte, sendo a envolvente organizacional uma fonte de incerteza, as empresas esforçam-se por reduzi-la. Assim, a incerteza por si só não é um problema, apenas quando há incerteza e uma dependência de recursos críticos (Werner Nienhüser, 2008). Atente-se, ainda, na relação entre a referida incerteza e o nível de concentração do mercado, onde se verifica que em mercados altamente concentrados, o número de entidades envolvidas é menor e, por isso, o seu comportamento é, mais facilmente, observado, previsto e coordenado.

O poder é, para Werner Nienhüser (2008), o mecanismo que melhor explica as diferenças de comportamento, assegurando ser tanto maior quanto mais recursos a organização controla. Adicionalmente, constata-se que a adoção de comportamentos oportunistas tende a ser menor quando o grau de dependência é maior (Provan / Skinner, 1989 - citados por Werner Nienhüser, 2008). Ainda, como curiosidade, Burkhardt e Brass (1990) dizem suspeitar que as pessoas que adotam e usam novas tecnologias detêm uma posição de destaque e forte poder na empresa, sendo, frequentemente, solicitadas para aconselhamento (Nienhüser, 2008).

---

<sup>46</sup> Os recursos são relacionamentos que uma organização tem em uma comunidade específica (Provan / Beyer / Kruytbosch, 1980 – citados por Werner Nienhüser, 2008). Por sua vez, um recurso é crítico quando a sua falta coloca em risco a capacidade de funcionamento da organização (Werner Nienhüser, 2008).

Por fim, a teoria da dependência de recursos foca-se nos métodos e benefícios do incumprimento em resposta à procura externa. Fornece uma base de comparação apropriada para revelar os pressupostos delimitadores da teoria institucional, identificando as estratégias alternativas disponíveis e, ainda, determinando os fatores que preveem a forma como as organizações irão resistir ou conformar com as pressões institucionais (Oliver C., 1991).

#### 1.5.4. Teoria Institucional

A teoria institucional é útil para o caso em análise, na medida em que trata de instituições com estruturas regulatórias, foca-se em explicar de que forma as instituições interagem entre si e como se relacionam, não apenas com organizações importantes, mas também com os conceitos de auditoria, consultoria e a própria OROC.

As instituições são importantes estruturas regulatórias, agências governamentais, leis, tribunais, entre outras estruturas sociais (Scott, 1987 – citado por Oliver C., 1991), duradouras e que persistem por longos períodos (Suddaby & Greenwood, 2009). No entanto, estão sujeitas a uma pressão coerciva, de imitação e ideológica, quer do interior da empresa, como dos grupos de interesse que as envolvem (DiMaggio & Powell, 1983; Thomsen & Conyon, 2012).

A teoria institucional encara as organizações e respetivas práticas de gestão como um produto da pressão social vigente (Suddaby, 2013, p. 379), onde as explicações económicas que lhes estão associadas podem dar lugar a causas socioculturais mais fundamentadas. Assim, as organizações existem, regra geral, em contextos sociais onde as normas estão, previamente, definidas e enraizadas, não por via da racionalidade económica, mas pelo compartilhamento e institucionalização das mesmas (JW Meyer & Rowan, 1977). Por conseguinte,

existe uma homogeneidade de estruturas corporativas que partilham o mesmo campo organizacional (DiMaggio & Powell, 1983). Consequentemente, e porque os interesses tendem a ser social e institucionalmente definidos (Hinings & Greenwood, 1988; Scott, 1987 – citado por Oliver C., 1991), as organizações devem agir de forma ética e responsável, não porque vão ganhar alguma coisa positiva com isso, mas porque seria impensável fazer o contrário. Assim, o comportamento organizacional deve seguir as normas e valores da instituição, e nunca por mobilização de interesses (Oliver C., 1991).

Tanto a perspetiva institucional como a de dependência de recursos, assumem que a escolha organizacional é possível dentro do contexto de restrições externas, mas os teóricos institucionais tendem a se concentrar na conformidade ao invés da resistência, na passividade ao invés da atividade e na aceitação pré-consciente ao invés da manipulação política em resposta às pressões e expectativas externas (Oliver C., 1991). Adicionalmente, agir em conformidade não é uma garantia da longevidade da empresa, na medida em que exige uma capacidade de resposta e adaptação muito grande. Por sua vez, resistir às normas e requisitos institucionalmente aceites também pode colocar em causa a sobrevivência organizacional a longo-prazo, por via da retaliação, perda de recursos e falta de apoio social. Por conseguinte, é necessário que as organizações conheçam e percebam quais as suas alternativas, de forma a optar pela que melhor responde ao seu ambiente.

A profissão de auditor enquadra-se nesta vertente, depende e é influenciada por diversas instituições, entre as quais e desde logo os próprios conceitos-instituições “auditoria” e “consultoria”, para além de instituições que as amparam e regulam, casos em Portugal da OROC e da CMVM, por exemplo. Assim, é necessária uma compreensão do contexto dos negócios, da atividade económica, das exigências da própria sociedade.

No entanto, esta é uma teoria que lhe vê associada um conjunto de críticas, nomeadamente a passividade organizacional e a falta de abordagem do comportamento estratégico (Covaleski & Dirsmith, 1998; DiMaggio, 1998; Perrow, 1985; Powell, 1985 – citados por Oliver, 1991).

# Capítulo 2

## 2. Pergunta de Partida e Metodologia de Investigação

### 2.1. Pergunta de partida

A pergunta que dá título à dissertação remete, diretamente, para o contexto das tendências de negócio das grandes auditoras mundiais. Por conseguinte, atente-se na relevância desta pergunta, estritamente relacionada com a importância social da Auditoria e com o papel que as grandes auditoras representam neste mercado, sendo responsáveis pelo acompanhamento de uma fatia muito importante das empresas multinacionais e principais empresas nacionais de cada sector, em muitos países.

A transformação tecnológica do mercado de auditoria, a relação das grandes auditoras com as entidades de regulação e a comunidade composta pelas empresas mais pequenas e pelos auditores independentes, a relação, nem sempre pacífica, entre auditoria e consultoria constituem terreno fértil para o debate da questão que colocamos. Optamos por focar no mercado português, não porque pensemos que as respostas encontradas sejam radicalmente diferentes do que seria noutros mercados, mas porque entendemos conveniente retratar bem a situação do mercado, a partir de testemunhos diversificados, de vários interlocutores. Assim, o objetivo deste trabalho visa questionar o posicionamento atual das *Big four*, num contexto marcado pela economia digital e outras transformações da envolvente, que levam a um repensar constante a respeito do equilíbrio dos seus negócios de auditoria e consultoria. De forma a contextualizar

melhor esta questão, pretende-se, também, discutir como é que os profissionais da área olham para esta temática, nas mais diversas vertentes.

Quivy e Campenhoudt (2003), através da sua obra “Manual de Investigação em Ciências Sociais”, tal como Fulcher e Scott (2007) em “Sociology”, serviram de base orientadora para a estruturação da dissertação. A leitura dos recursos acima anunciados foi importante para descobrir quais os aspetos mais relevantes a abordar e fazer o “balanço dos conhecimentos relativos ao problema de partida” (Quivy e Campenhoudt, 2003, p. 69).

Adicionalmente, foi necessário recolher dados preexistentes, isto é, dados secundários e documentais. Posto isto, foi-me possível refletir sobre os números e associá-los a acontecimentos, momentos e factos enunciados pelos autores estudados. De forma a testar a informação recolhida procedeu-se à realização de entrevistas informais a profissionais da área (Fulcher e Scott, 2007, p. 85), que me permitiram estudar com maior pormenor a problemática em questão e refletir sobre as suas conclusões. Colmatou-se, assim, a necessidade de uma pesquisa mais participativa, onde a proximidade e entendimento com as pessoas envolvidas é maior.

Um bom método é aquele que permite reconhecer o maior número de coisas com o menor número de regras (Oliveira, 1998). Adicionalmente, a escolha do método não deve ser rígida, mas rigorosa, pelo que o rigor é fundamental à aplicação do método ou dos métodos adotados (Bourdieu, 1999). Em suma, veja-se que através da conjugação de vários métodos foi possível aprofundar a análise sobre os elementos recolhidos e obter um conhecimento mais aprofundado da realidade em estudo. Na perspetiva de Santos (2002), uma maior diversidade e integração dos métodos traduz-se numa maior confiança nos resultados. Fulcher e Scott (2007) olham para a reunião de diferentes métodos como uma forma de enriquecer a pesquisa, destacando as diferentes facetas e ângulos da situação em estudo.

## 2.2. Construção da Amostra

Concluída a revisão de literatura, seguiu-se para a identificação e caracterização da amostra. Veja-se que a categoria das pessoas entrevistadas se enquadra no grupo das “testemunhas privilegiadas”, isto é, pessoas que, pela sua posição, ação ou responsabilidades, têm um bom conhecimento sobre o problema (Quivy e Campenhoudt, 2003, p. 71). Revelam-se, por norma, transparentes nas suas declarações, movem-se pelo envolvimento na ação, havendo, assim, uma certa subjetividade na explicação, falta de distanciamento e de imparcialidade face à função (Quivy e Campenhoudt, 2003, p. 72). Consequentemente, e de acordo com as palavras de Fulcher e Schott (2007), as necessidades sentidas pelo investigador definem a seleção dos entrevistados.

Seguidamente, definida a amostra, procedeu-se ao contacto telefónico com os possíveis entrevistados, onde foi explicado o objetivo da entrevista e a finalidade da mesma, esperando-se a aprovação da sua realização. Este processo, dadas as circunstâncias pandémicas em que vivemos, realizou-se via online e teve a duração, sensivelmente, de um mês<sup>47</sup>.

Com efeito, foi reunida uma amostra de 6 profissionais. Adicionalmente, a maturidade e experiência exigidas pelo estudo leva-nos a uma amostra definida por um grupo de profissionais com mais de 20 anos de experiência. A ordem das entrevistas seguiu uma lógica crescente quanto à tipologia das empresas onde os entrevistados exercem funções, abrangendo uma pequena SROC, SROC e empresas de auditoria de média dimensão e, ainda, as conhecidas *Big four*. De entre estes, a profissão que os caracteriza é a auditoria e as funções como ROC, com exceção do Entrevistado 5 que, apesar de no início da sua carreira ter exercido 2 anos de auditoria, acabou por vingar em consultoria. O tipo de

---

<sup>47</sup> Data de início: 22 de outubro de 2020

Data de fim: 28 de novembro de 2020

formação académica é, em geral, comum a todos os entrevistados, com uma forte base em economia, gestão e auditoria. Por sua vez, o último inquirido foge ao estereótipo dos restantes 5 entrevistados. Os seus 83 anos enaltecem uma longa e reconhecida carreira, não apenas como auditor e consultor, mas também como académico, catedrático, militar, diretor da Revista de Contabilidade e Comércio e o ROC #1 da sua Ordem. Pôs em prática, ainda, funções de gestão e foi parte integrante da Administração de reconhecidas empresas. Por conseguinte, revelou-se numa contribuição diferente, mas fundamental para o estudo em causa.

A Tabela 5, abaixo representada, sintetiza a caracterização da amostra, onde a diversificação dos inquiridos em termos do tipo de empresas em que atuam permitiu recolher dados diversos e, assim, avaliar com maior precisão o contexto em que se enquadra a auditoria e a consultoria hoje, em Portugal e no mundo.

Entrevistado	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
<b>Data da entrevista</b>	22.10.2020	28.10.2020	4.11.2020	12.11.2020	14.11.2020	28.11.2020
<b>Duração da entrevista</b>	38 min.	47 min.	48 min.	57 min.	30 min.	2h e 10 min.
<b>Idade</b>	44 anos	45 anos	48 anos	42 anos	46 anos	83 anos
<b>Género</b>	M	F	M	M	F	M
<b>Formação Académica</b>	Licenciatura em Economia	Licenciatura em Economia  Pós-Graduação em Auditoria	Licenciatura em Auditoria  MBA em Finanças  Pós-Graduação em Fiscalidade	Licenciatura em Economia	Licenciatura em Gestão  Mestrado em Finanças	Licenciatura em Economia

<b>Profissão</b>	Auditor/ROC <i>Partner</i>	Auditor/ROC <i>Partner</i>	Auditor/ROC <i>Partner</i>	Auditor/ROC <i>Partner</i>	Consultor <i>Partner</i>	Auditor/ Professor/ Diretor da Revista de Contabilidade e Comércio/ ROC/ Consultor/ Gestor/ Presidente da OROC
<b>Tipologia da Empresa</b>	Pequena	Média	Média	<i>Big Four</i>	<i>Big Four</i>	-

**Tabela 5:** Caracterização da amostra  
Fonte: Autoria própria

## 2.3. Métodos de Investigação

### 2.3.1. Recolha de dados da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC), fontes estatísticas, leis, regulamentos e publicações

A recolha de dados da OROC, de fontes estatísticas, leis, regulamentos e outras publicações, como já foi anteriormente referido, constitui uma fonte de dados preexistentes, isto é, secundários e documentais, fundamentais para o presente estudo. Na verdade, a revisão de literatura recolhida necessita de dados que a sustentem, sejam estes estatísticos, ou mesmo de entidades regulamentares. A combinação de dois ou mais métodos, designada por Fulcher e Scott (2007) como “Triangulação”, permite combinar métodos qualitativos e quantitativos. Consequentemente, as estatísticas podem ser complementadas por informações recolhidas em entrevistas, dados documentais, entre outros. Por conseguinte, o meio social da auditoria e da consultoria é naturalmente propenso à reflexão e opinião, desde logo a respeito da própria profissão, razão pela qual foi possível

encontrar com alguma facilidade estudos de opinião, artigos de revistas, entrevistas e outros materiais escritos, capazes de conjuntamente darem uma imagem viva, e vivida da realidade da auditoria e da consultoria em Portugal.

A OROC é uma associação pública profissional, de âmbito nacional, “a quem compete representar e agrupar os seus membros, inscritos nos termos do respetivo Estatuto, bem como superintender em todos os aspetos relacionados com a profissão de Revisor Oficial de Contas (ROC)”.<sup>48</sup> Por conseguinte, a falta de informação e de dados relativos à presença das *Big four* em Portugal, conduziu ao contacto com a Ordem que, por sua vez, se comprometeu a analisar a situação e disponibilizar os dados necessários.

Adicionalmente, para que fosse possível caracterizar numericamente o mercado das *Big four*, quer por função, quer geograficamente, baseei-me em fontes estatísticas, como o *Statista*. Esta intitula-se como líder no fornecimento de dados sobre o mercado e o consumidor, capaz de conceber a ajuda necessária para a tomada de melhores decisões de negócio.

Por fim, sustentou-se a revisão de literatura com a leitura de um normativo legislativo, regulamentos e publicações de entidades e reconhecidos órgãos regulatórios (Quivy e Campenhoudt, 2003, p. 202).

### 2.3.2. Entrevistas

A entrevista revela-se num importante método qualitativo, de observação indireta, cujo instrumento de observação é um questionário ou, neste caso, um guião (Quivy e Campenhoudt, 2003, p. 164). No entanto, é estabelecido um contacto direto entre o investigador e interlocutores, capaz de captar informações ricas e sujeitas a reflexão (Quivy e Campenhoudt, 2003, p. 191). Deste modo, a

---

<sup>48</sup> Disponível em <https://www.oroc.pt/a-ordem/>

entrevista revela-se num método que se distingue pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e interação humana, caracterizada pelo grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos e elevada flexibilidade (Quivy e Campenhoudt, 2003). Diga-se, ainda, que a entrevista é uma conversa intencional, geralmente entre duas pessoas (...), com o objetivo de obter informações sobre outra (Morgan, 1988), pelo que “entrevistar” permite ao entrevistador aceder ao contexto do comportamento das pessoas e compreendê-lo (Seidman, 1998, p. 4). Kvale (1996, p. 105) dizia que “Entrevistar é um ofício”, tendo como propósito resolver problemas e alargar conhecimentos (Bell, 1997).

Note-se que, o entrevistador tem um papel importante na aplicação do método, na medida em que se deve esforçar por formular as suas intervenções da forma mais aberta possível, criando espaço para que o entrevistado exprima a sua própria realidade (Quivy e Campenhoudt, 2003, p. 75). O conhecimento é, por isso, situacional e condicional (Quivy e Campenhoudt, 2003, p. 38-39). A entrevista qualitativa é, então, uma importante forma de descobrir o que os outros sentem e pensam, permitindo ao entrevistado compreender experiências e reconstruir eventos nos quais não participou (Rubin & Rubin, 1995, p. 1). Consequentemente, não existe espaço para a troca de pontos de vista entre entrevistador e entrevistado. A intervenção do entrevistador prende-se, apenas, com a função de orientação e condução da entrevista, isto é, reencaminhá-la para os objetivos definidos cada vez que o entrevistado se afastar. Quivy e Campenhoudt (2003, p. 77), simplificam dizendo que “O investigador fixa simplesmente, com antecedência, os temas sobre os quais deseja que o seu interlocutor exprima, o mais livremente possível, a riqueza da sua experiência ou o fundo do seu pensamento e dos seus sentimentos”.

Atente-se, ainda, que a existência de algumas perguntas preparadas nos remete para o conceito de entrevista semidiretiva, de Quivy e Campenhoudt (2003), geralmente conhecida por semiestruturada. Neste caso, o guião não é

composto por perguntas inteiramente abertas nem precisas. Existem questões que orientam a entrevista, relativamente abertas e que, apesar de ordem previamente estabelecida nem sempre é possível segui-las (Quivy e Campenhoudt, 2003, p. 192). Esta é uma técnica que, ao combinar perguntas abertas e fechadas num contexto informal, permite ao entrevistador delimitar o volume de informação, direcionando, sempre que necessário, para o tema, e intervindo em prol dos objetivos definidos. É elástica quanto à duração, pelo que alude a uma cobertura mais profunda sobre os assuntos e permite uma maior abertura e proximidade entre os envolvidos.

Note-se, também, que a gravação das entrevistas é realizada em formato áudio e está subordinada a autorização prévia dos profissionais entrevistados, o que na maioria dos casos não suscitou problemas, na medida em que será mantido o anonimato e apagada a gravação após transcrição. Finalizado este processo, as referidas transcrições são, também, sujeitas a aprovação dos entrevistados e encontram-se disponíveis no Apêndice 3.

# Capítulo 3

## 3. Análise e discussão de resultados

O capítulo anterior tinha como propósito clarificar qual o verdadeiro objetivo do trabalho. Adicionalmente, deram-se a conhecer os métodos seguidos durante todo o processo, os passos do mesmo e, ainda, a amostra recolhida. Agora, no capítulo da “Análise e discussão de resultados”, através do confronto entre a realidade encontrada a partir das entrevistas e a já conhecida dos autores, segue-se para a apresentação dos resultados. A verdade é que o método adotado e, especialmente a amostra recolhida, revelaram-se fundamentais para uma recolha de dados rica, variada e, acima de tudo, repleta de valiosas informações.

Na tabela 6 encontram-se sintetizados os principais tópicos e autores abordados na revisão de literatura, juntamente com algumas conclusões das entrevistas. O propósito desta tabela síntese pretende-se em relacionar as conclusões do estudo com os principais pontos da literatura estudada.

Tópico	Revisão de Literatura	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
<b>Concentração de mercado e concorrência ao nível das <i>Big four</i></b>	A concentração de mercado reflete a falta de concorrência (Demsetz, 1973; Goldschmeid et al., 1974)	Novas empresas internacionais tentam integrar o grupo das <i>Big four</i>	Existe uma rede intermédia de auditoras de média dimensão que se esforça para chegar ao nível das <i>Big four</i>	Reconhece a concentração como um fenómeno perigoso e diz viver, em Portugal, na era do <i>Big six</i>	A concentração está a aumentar e não é de esperar que se juntem novas empresas de grande dimensão às <i>Big four</i>	A concentração está a aumentar e não é de esperar que se juntem novas empresas de grande dimensão às <i>Big four</i>	A concentração é um fenómeno necessário. Acredita que as <i>Big four</i> só evoluirão em número por razões legais
<b>A escolha por <i>Big four</i></b>	A Reputação (Dang, Brown e McCoullough, 2011), a competência dos profissionais e o acesso a importantes recursos (Watts e Zimmerman, 1986; Camaranis, 2005) são os principais fatores de escolha por <i>Big four</i>	As <i>Big four</i> têm uma maior reputação e credibilidade associada ao seu trabalho	As <i>Big four</i> têm uma maior reputação e credibilidade associada ao seu trabalho	(tópico não abordado na entrevista)	Hoje, e como sempre, as empresas precisam de um <i>trusted business adviser</i>	O mercado valoriza uma empresa de auditoria de renome, onde haja uma estreita definição e separação de funções	O quadro internacional favorece as grandes auditoras e a cooperação entre as áreas, pelo que qualquer empresa cotada em bolsa quer uma auditora <i>Big four</i>
<b>Mudanças da auditoria</b>	Há um foco maior nas práticas comercialistas (Hermanson, 2009) e uma rígida estrutura de remuneração (Nunes, Alves e Albuquerque, 2019). O controlo sobre a rotação do auditor é maior, o que reforça a credibilidade (PCAOB, 2011)	A auditoria está a evoluir de forma contrária ao que deveria ser o seu percurso. Tornou-se mais desinteressante do ponto de vista financeiro e burocrático	A auditoria é uma profissão interessante, mas exigente e “ingrata”, com excesso de burocracia e baixos honorários	A auditoria vive sobre o desafio de equilibrar o crescimento do negócio, das pessoas e a defesa de valores e transparência. As alterações legislativas são positivas e desafiantes	Auditoria é exigente e complexa. A norma sobre a rotação de auditores é positiva, do ponto de vista da credibilidade, e entende as alterações legislativas como uma	A auditoria é um negócio de fraca rentabilidade e vive sobre uma crescente pressão concorrencial	As normas adotadas com a REA levaram à adulteração da profissão, pelo que se questiona se a auditoria não será um fruto demasiado velho para se comer

					oportunidad e de evolução		
<b>Qualidade da auditoria</b>	A consultoria pode trazer conhecimento útil para a qualidade da auditoria (Rapoport, 2013; Donelson et al., 2020), mas as aquisições não ERP são desvantajosas para a qualidade da mesma (Donelson et al., 2020)	A qualidade da auditoria fica comprometida pela ânsia das <i>Big four</i> em vender a totalidade do pacote dos seus serviços	A consultoria está a retirar qualidade à auditoria	A qualidade da auditoria é reforçada pela cooperação e entreajuda entre as diversas áreas da empresa	Em auditoria nunca se deixa colocar em causa a qualidade do trabalho desenvolvido	A auditoria tem dificuldade em reter profissionais por razões externas à consultoria	A perda de qualidade dos serviços de auditoria resulta da alteração do conceito social de objetividade
<b>Independência do auditor</b>	A independência do auditor fica comprometida a partir do momento em que este é pago pela empresa que audita (Taylor, 2003; Mautz e Sharaf, 1993).  O alargamento do espectro de SDA proibidos foi das medidas que mais contribuíram para o reforço da independência (Defond, Raghunandan e Subramanyam, 2002)	A independência acaba quando se tem uma marca que responde pelos dois serviços em simultâneo	<i>(tópico não abordado na entrevista)</i>	A independência do auditor é crítica, na medida em que existe dependência financeira e proximidade ao cliente	A independência é um desafio e, ao mesmo tempo, um "must". É preciso "dividir bem as águas" e tornar auditoria e consultoria coisas bem distintas	Para uma maior independência do auditor, reforçam-se as normas que limitam a prestação de SDA a clientes de auditoria	A dependência financeira é um entrave à independência do auditor

<b>Consultoria</b>	Consultoria é um negócio rentável (José R. Jesus, 2020), com menor risco e melhores margens (Byrnes, 2007)	A consultoria é um negócio melhor financeiramente, mas sobrevalorizado e sujeito a barreiras à entrada	A consultoria é um negócio mais atrativo do que a auditoria	A consultoria é um negócio mais rentável financeiramente e com potencial de crescimento	A consultoria é um negócio com menor risco	A consultoria é um negócio com maior potencial de crescimento	A consultoria é um negócio mais gratificante na ótica das pessoas
<b>Peso auditoria/ consultoria</b>	<i>(tópico não abordado em pormenor pelos autores)</i>	<i>(tópico não abordado na entrevista)</i>	<i>(tópico não abordado na entrevista)</i>	<i>(tópico não abordado na entrevista)</i>	A auditoria cresceu, mas a consultoria cresceu ainda mais	<i>(tópico não abordado na entrevista)</i>	A balança pendeu da auditoria para consultoria, mas um negócio “alimenta” o outro
<b>Tendências de negócio</b>	O percurso das organizações é o reflexo da pressão normativa da envolvente (Suddaby, 2013; Pfeffer, 1972; Salancik, 1979)	A mudança de foco das <i>Big four</i> , de auditoria para consultoria, é deliberada	Hoje existe um foco em consultoria dada a maior rentabilidade a esta associada	A auditoria é vista como meio para desenvolver outras oportunidades de negócio	A auditoria não é um meio para desenvolver outras oportunidades de negócio	A auditoria não pode ser um meio para desenvolver outras oportunidades de negócio	Existe um foco em consultoria por razões financeiras e de crescimento
<b>Futuro das <i>Big four</i></b>	<i>(tópico não abordado em pormenor pelos autores)</i>	<i>(tópico não abordado na entrevista)</i>	A auditoria não irá desaparecer, mas mudar profundamente	A mudança é uma dinâmica que deve continuar a ser ingressada	As <i>Big four</i> não irão abandonar a auditoria, porque é uma parte muito forte do seu ADN	Não existe intenção em passar de auditoria para consultoria	É necessário reforçar a consultoria com as bases de auditoria

**Tabela 6:** Síntese autores da Revisão de Literatura e entrevistados

Fonte: Autoria própria

### 3.1. *Big four* e respetiva concorrência

Numa primeira análise tentou-se clarificar o propósito das *Big four* e toda a história que as envolve. A passagem de *Big eight* para *Big four* foi gradual e, de acordo com a literatura analisada, o resultado de sucessivas fusões, numa primeira fase e, encerramento de atividade, num último momento com a falência da Arthur Andersen. Neste sentido, foi descrita a passagem de oito grandes empresas para cinco, mas em 2002 o império das gigantes de auditoria estabilizou, até hoje, nas conhecidas *Big four*. No entanto, quer as nomenclaturas descritas ao longo do processo, como a atual classificação *Big four* são alvo de críticas e discordâncias por parte dos entrevistados.

Comece-se pelo Entrevistado 6, um mestre de auditoria, que partilhou ter uma visão mais alargada do processo. A seu ver, a construção das quatro grandes de auditoria parte de um conjunto de doze empresas e não das enunciadas oito. De forma complementar, reforça a ideia de que a passagem de doze para quatro não foi imediata, apontando os anos 80 como um importante marco desta mudança. Assim, refere:

Passou de doze para dez, de dez para oito e, depois os seis foram durante muito pouco tempo (...). Eles foram seis durante algum tempo, cinco nunca foram, passaram para quatro.

No entanto, concorda viver, hoje, na era das *Big four*. A verdade é que o mercado evoluiu e, por intermédio de sucessivas transformações atingiu um elevado nível de concentração. De forma concreta, aponta a perda das sociedades de advogados e a separação entre negócio e clientes de auditoria e consultoria como importantes causas que levaram à perda de mercado destas empresas, sem que houvesse hipótese de expansão para outro campo. Assim, ao contrário de Demsetz (1973) e Goldschmeid et al. (1974), que defendem que a concentração, por si só, é sinal de uma grave falta de concorrência, para o Entrevistado 6, a

concentração é um fenómeno geral e, de certa forma, necessário neste setor, em resultado da diminuição dos resultados.

(...) eles foram perdendo mercado e foram-se juntando, porque senão tinham morrido todos! E assim não morreram, juntaram-se! (...) as grandes empresas começaram a fundir-se, porque os resultados delas começaram a vir por ali a baixo.

Em segundo lugar, o Entrevistado 3, *partner* internacional de uma reconhecida média empresa de auditoria em Portugal, dá ênfase ao quarteto de empresas que dominam, hoje, o referido mercado. Desde início que tornou clara qual a sua posição quanto ao tema, pelo que nomeou a referida conversa de “*Big six or Big four or too fat four*”. A dúvida que parecia estar implícita na enunciada citação, rapidamente foi desmistificada acreditando que, hoje, com o crescimento das empresas Mazars e BDO em Portugal, vivemos na era do *Big six*. Em modo de concordância, o Entrevistado 1, quando questionado sobre a concorrência no mercado de auditoria e sobre a possibilidade de mais empresas virem a integrar o grupo das conhecidas *Big four*, disse existirem tentativas de empresas, isto é, grandes estruturas internacionais, a fazer isso. Também a Entrevistada 2 revelou que, hoje, já se ouve falar em algumas empresas, nomeadamente a Mazars, a Nexia, a Baker Tilly, entre outras sociedades de revisores que, dada a sua dimensão já são capazes de prestar serviços ao nível das *Big four*.

(...) já existe esta rede intermédia de empresas de média dimensão que, não sendo tão caras como as *Big four*, já proporcionam este tipo de serviços que nós (SROC de média dimensão), às vezes, não conseguimos fazer.

No entanto, apesar de concordarem que a concorrência está a aumentar, tanto a Entrevistada 5 como o Entrevistado 4 não vêem a evolução do grupo *Big four* em número como uma possibilidade, até pela estabilidade própria do setor.

Acho que não há uma aproximação das *Big four*. Eu acho que há, aqui ou ali, uma ou outra situação em que nós perdemos trabalho para outros clientes, para outras auditoras e vice-versa, mas genericamente eu acho que o mercado para as *Big four* continua mais ao menos estável. Não acho que exista aqui uma perda...

Da mesma forma, o Entrevistado 6 acredita que muito dificilmente se chega ao nível das *Big four*, e se tal acontecer será por razões legais. As funções de consultoria não impedem a quinta entrevistada de seguir a mesma ordem de ideias dos entrevistados anteriores, e sobretudo de Francis et al., onde confessa que mais facilmente uma das gigantes de auditoria abandona o grupo *Big four* do que outra média e grande empresa do mercado se junta a este.

Por conseguinte, a concentração do mercado de auditoria tornou-se num fenómeno inegável, pelo que levanta preocupação por grande parte dos entrevistados. O Entrevistado 6 conclui a sua ideia relembrando não ser possível ignorar a evolução económica, isto é, a mudança inerente ao mercado e à tecnologia. Veja-se que a tendência atual é para que as profissões, em geral, se concentrem e sejam criadas sociedades, a seu ver “de qualquer maneira”. Consequentemente, o movimento seguido é no sentido da perda de espaço do individual e do pequenino em prol do grande.

(...) quando ia ao médico, o médico estava isolado no escritório, agora o que há são clínicas. Engenheiros isolados não há, o que há são escritórios de engenharia. Arquitetos não há, o que há são gabinetes de arquitetura. (...) Repare nos contabilistas, cada firma tinha um contabilista. O contabilista era importante, essencialmente nas pequenas e médias empresas, onde continua, ainda, a haver bastante, só que em muitas já não há, porque são gabinetes de contabilidade que se estão a formar. Portanto, não é só auditoria.

Contudo, contrariamente a este e em linha com Demsetz (1973) e Goldschmeid et al. (1974), o Entrevistado 3 olha para a concentração como algo perigoso, um caminho que o mercado não deseja seguir. Assim, alerta para o elevado risco de concentração em determinados setores, nomeadamente no setor bancário, onde predomina, regra geral, a mesma auditora. Desta forma, apela à diversidade do setor, onde por via de um maior número de *players*, se pretende aumentar o número de entidades que prestam auditoria, enriquecendo-a. Por sua vez, na prática, esta questão não é tão linear. A necessidade de investimento requer

ferramentas, pessoas e recursos adequados, pelo que poderá haver algum bloqueio a este nível no caso da entidade não deter alguma dimensão.

### 3.2. A escolha por *Big four*

As *Big four* foram, anteriormente, classificadas como as quatro maiores empresas do mercado de auditoria, pelo que auditam 99.4% das 500 maiores empresas de capital aberto dos EUA. Seguindo esta ordem de ideias, o Entrevistado 6 confessa que “Qualquer empresa que está cotada em bolsa quer uma das *Big four*”. Por conseguinte, ao longo das entrevistas, os inquiridos apontaram algumas das causas que justificam o sucesso das mesmas, completando, também, certas ideias anunciadas pelos autores citados.

Primeiramente, note-se a importância da construção de um nome e respetiva reputação. Para Dang, Brown e McCoullough (2011), a reputação é um dos mais importantes ativos de uma auditora, algo construído por via do trabalho e que define parte do sucesso futuro. Em modo de concordância, a Entrevistada 5 entende que o nome que as empresas vêm associado às suas auditorias é tido como um dos principais fatores de escolha entre uma *Big four* ou qualquer outra empresa.

(...) para os seus *stakeholders*, para o mercado, para o mercado financeiro, para os seus acionistas, é importante ter uma empresa de auditoria de renome. Em muitas situações isso pesa.

Do mesmo modo, e acreditando que as *Big four* garantem uma atuação mais controlada e menos dúbia (DeAngelo, 1981), também os entrevistados 1 e 2 associam a procura por estas empresas de auditoria à reputação e consequente credibilidade das mesmas. Por fim, atente-se às palavras do Entrevistado 4, auditor numa das quatro grandes do setor e que acredita que, muitas vezes, a escolha de um auditor *Big four* passa pela necessidade de ter um *trusted business*

*adviser*, uma entidade em quem possam confiar e, de certa forma, seguir. Deste modo, e em concordância com os dois primeiros entrevistados, quem escolhe *Big four* dá primazia ao renome, à exceção e à marca, na medida em que esta, por si só, confere algum ímpeto de qualidade.

É quase como uma marca de automóvel, quando se compra uma marca alemã já se está à espera de uma determinada qualidade, durabilidade e, quando se escolhe uma marca italiana já não se espera que a coisa seja tão durável, mas pronto, tem outro tipo de características.

Seguidamente, e sustentado por Watts e Zimmerman (1986) e Leventis e Camaranis (2005), que distinguem as *Big four* pelas competências dos seus profissionais e do acesso e posse destes a importantes recursos, o sexto entrevistado entende que o quadro internacional favorece o trabalho não isolado, isto é, grandes empresas, onde a cooperação entre as áreas e diferentes especialidades permite combater, de forma rápida, as adversidades que possam surgir.

(...) eu aprendi depressa que, dentro de uma empresa grande, se havia, por exemplo, uma litografia e eu nunca tinha estado numa litografia era muito fácil pegar no telefone e perguntar para outro sítio qualquer quais são os problemas, como se pega a nisto, etc.

A facilidade com que os profissionais de auditoria de uma *Big four* resolvem os problemas e acedem a informação é, também, abordada pela Entrevistada 5. Assim, partilha o modo como se organiza a estrutura de qualquer uma das quatro grandes de auditoria, revelando a estreita definição e separação de funções a que estas se obrigam. Por conseguinte, dentro de cada negócio são projetadas equipas de diversas áreas, isto é, cada negócio tem especialistas e profissionais de variados domínios:

(...) as equipas de auditoria têm equipas de IT dentro de auditoria que dão esse apoio, têm um apoio, também, da área fiscal (...) resolvem os problemas aos clientes de uma forma que as empresas mais pequenas não conseguem, não têm essa capacidade humana nem de *know-how*.

Atente-se, ainda, nas palavras de McCabe e Lindsay (2018), que não deixaram de notar a capacidade acrescida das *Big four* para combinar estratégia e execução em escala. De facto, sem a referida dualidade não seria possível sustentar e avaliar as estruturas de grande dimensão e complexidade que caracterizam o mercado internacional. É com este propósito que o Entrevistado 1 anuncia a importância de auditorias *Big four* em empresas onde há fundos de investimento, com estruturas de captação de capital no mercado bolsista ou no mercado internacional e, ainda, em empresas que operam em mais do que uma jurisdição. Seguindo a mesma lógica, a Entrevistada 2 diz crer que em empresas sucursais de empresas estrangeiras o recurso às *Big four* é entendido como uma facilitação do processo, uma vez que são empresas já auditadas, externamente, por *Big four*.

Adicionalmente, McCabe e Lindsay (2018) recorreram à dimensão das referidas empresas para explicar o seu acesso a uma maior variedade de serviços, com qualidade e a preços competitivos. Neste sentido, importa notar a lógica vanguardista defendida pela Entrevistada 2 onde, tipicamente, empresas *Big four* se esforçam por responder às novas exigências do mercado, atualizando a sua gama de serviços profissionalizados. Por outro lado, aludindo à questão do preço enunciada pelos autores, e apesar da entrevistada reforçar que nas quatro grandes se beneficia de salários e privilégios dificilmente alcançáveis por pequenas empresas, o Entrevistado 6 confessa que “não são as *Big four* quem faz sempre mais caro”, justificando que:

As *Big four* já aprenderam que o trabalho de júnior é, hoje, muito pouco, que o trabalho de sénior desapareceu, que *supervisors*, se calhar, nem têm, que os *managers* às vezes se confundem com *partner junior* (que agora inventaram essa conotação) e, portanto, arranjam maneira de fazer cotações mais baixas (...)

O facto é que, o Entrevistado 1 entende que as *Big four* têm feito bem esse caminho, socorrem-se de valores e práticas comercialistas e, assim, ganham escala, auditando grandes clientes. Contudo, e repescando a ideia de Rodríguez

e Torres (2005), para o primeiro entrevistado esta será uma conquista mais difícil para o pequeno auditor, o típico profissional liberal, cujos recursos não são suficientes para a apresentação de um pacote tão completo quanto o das *Big four*.

(...) é preciso compor o ramallete e apresentar um pacote (...), mas uma pessoa não pode trabalhar 24h e dormir à noite, como diz o outro (risos). Não dá, o tempo não é infinito, por muito que se saiba.

No entanto, não descuidando das vantagens de uma *Big four*, é de notar a referência dos entrevistados a alguns pontos não abordados pelos autores citados, e que levam a que as empresas clientes fiquem reticentes e optem por outro tipo de auditoria. Seguindo esta lógica, o Entrevistado 1 olha para a estrutura de uma *Big four* com alguma preocupação. A extensa dimensão, diversidade de serviços e hierarquia que as envolve, exige a organização do trabalho por equipas, parcelando as funções, de forma minuciosa, entre os seus membros. Realça, ainda, o enorme *gap* que se cria entre quem contacta com os clientes e os acompanha e a entidade responsável por assinar as certificações finais. Por sua vez, neste contexto, acabam por ver limitado o acesso à informação e perda da mesma. Do mesmo modo, como ficam restringidos a uma função, deixam de ter uma visão alargada da empresa e dos riscos que a envolvem, perdendo-se, ainda, o rigor na avaliação dos riscos associados à auditoria. Porventura, esta é uma questão que não se coloca em pequenas auditoras onde, recorrendo às palavras da Entrevistada 2, o número limitado de profissionais acaba por exigir um maior nível de autonomia.

“Eu gosto de ser autónoma, sempre gostei e, aquilo que para mim sempre foi muito complicado gerir no início, era muito novinha, tinha vinte e poucos anos e deram-me trabalhos para a mão que, se calhar, naquela altura não tinha capacidade para fazer, acabaram por me dar conhecimento e capacidade de desenrasque que, numa grande empresa não dão. Não existe, não é? Porque as pessoas fazem tarefas muito limitadas, muito repetitivas, durante muitos anos”.

Consequentemente, quando percebido o *gap* entre quem está no terreno e quem assina as certificações de auditoria, o Entrevistado 1 diz ver o serviço

fornecido pelas quatro grandes como caro e não justificado, mesmo para grandes empresas.

Começam, assim, a perceber que aquilo que pagam é caro para aquilo que recebem, porque ter um *partner* que vai lá uma vez por ano discutir honorários ou negociar a certificação legal das contas, para pagar honorários de cinco, seis mil euros por mês, começa a não valer a pena.

Ainda a propósito do preço praticado, o entrevistado destaca o facto de nem todas as empresas clientes terem capacidade financeira nem dimensão para suportar uma auditoria *Big four*.

Blandon e Bosch (2012) partilham a opinião de que os auditores *Big four* revelam uma forte capacidade de persuasão sobre os seus clientes. De certa forma, esta é uma questão que se relaciona com o bom histórico de relacionamentos a que Bendor-Samuel (2018) se referia, tornando-as bem posicionadas para competir no mercado. Contudo, a relação entre cliente e auditor é, para a maioria dos entrevistados, um ponto que caracteriza, hoje, negativamente estas empresas. Por conseguinte, o Entrevistado 1 refere que, empresas mais pequenas são mais afetas a optar por auditores individuais ou auditorias de pequenas e médias sociedades de ROC, no sentido em que primam a relação próxima entre cliente e auditor, onde atuam numa perspetiva multidisciplinar. Em oposição, nas *Big four* esse serviço mais personalizado e de acompanhamento constante não é, tão facilmente, alcançável. Para além disso, vigoram sob uma estrutura eminentemente comercial, cujo propósito é de venda do maior serviço possível.

O senhor tem um problema com o IRS, então eu vou falar com o meu colega do *tax* e ele vai-lhe resolver isso”, e depois “tumba”, debitam.

Também a Entrevistada 2 defende que o trabalho desempenhado por uma pequena auditora, ao contrário do que acontece numa *Big four*, não é muitas vezes cobrado na sua totalidade. Assim, ao se sentirem ouvidos e percebidos pelos clientes, prestam, muitas vezes, serviços de consultoria de graça como forma de

os manter. Posto isto, a opinião levantada pelos entrevistados vai de encontro com a Oster (1999) e Scherer (1996), que acreditam que as empresas de auditoria de pequena dimensão, quando comparadas com as *Big four*, acabam por beneficiar de uma relação próxima com os seus clientes, personalizada e cedem mais facilmente aos requisitos que lhes são exigidos. Assim, a entrevistada caracteriza as *Big four* como um ambiente dominado pela competição, mais impessoal e com alguns limites ao reconhecimento e conseqüente progressão de carreira, pelo que entende que muitos dos profissionais séniores abandonem os seus cargos e recorram a novas oportunidades de mercado. Neste sentido, socorrendo-se de uma metáfora, a Entrevistada 2 afirma que:

(...) os revisores que estavam como sócios ou *partners*, eram as moletas a quem foi colocado um teto.

Conseqüentemente, acredita que, neste momento, está a haver a “revolta das moletas”, e são estes quem vão abrir empresas e criar parcerias com os mais pequenos. Assim, e em parte como resposta ao ambiente em que atuam, José Rodrigues de Jesus (2013) entende que os ROC tendem a cooperar com outras entidades, sob a forma de sociedades, parcerias ou qualquer outra forma que lhes diminuam os esforços.<sup>49</sup>

Por fim, o Entrevistado 1 reforça a ideia de que o mercado de auditoria financeira dos EUA é completamente diferente do mercado de auditoria em Portugal. Esta foi a linha de pensamento seguida, também por Francis et al. (2013), pelo que descreveu uma Europa, ao contrário dos EUA, dominada por economias centralizadas, concentradas numa ou duas cidades. O tecido económico português é, assim, caracterizado por PME's e com uma estrutura de gestão, a seu ver, nem sempre bem preparada. Revelam-se muito focadas na venda e produção, com pouca perceção do que é a informação financeira. Esta é

---

<sup>49</sup> Disponível em: [https://www.oroc.pt/Uploads/a-ordem/congressos/XI\\_congresso/OROC.pdf](https://www.oroc.pt/Uploads/a-ordem/congressos/XI_congresso/OROC.pdf)

uma ideia apoiada pela Entrevistada 2, onde diz haver muito pouco espaço para as multinacionais.

### 3.3. Auditoria e respetivas mudanças

Auditor é sinónimo de alguém que não é especializado em nada, mas que sabe um bocado sobre tudo. Esta é a perspetiva do quarto entrevistado, e que em linha com as palavras de José Rodrigues de Jesus (2020), associa o auditor a uma classe de qualidade, um grupo de pessoas com conhecimentos e contributos fundamentais a outros serviços. Classifica, ainda, o curso de revisor e, conseqüente, entrada na OROC, como a “ordem natural das coisas”. O facto é que entende ser um processo que abre horizontes às várias valências da profissão e que uniformiza o conhecimento dos profissionais. Adicionalmente, o Entrevistado 3 define auditoria como um exercício de inteligência, na medida em que:

(...) quando queremos auditar algo é preciso compreendê-la, depois compreender como é que ela está dimensionada para o relato financeiro e depois, no final do dia, o relato financeiro traduz o que está e o que devia estar no relato financeiro dessa entidade.

Complementarmente, anuncia a certeza de uma segurança razoável como promessa da auditoria ao mercado, concebida através de um relato financeiro isento de distorções, quer por via do erro, quer por fraude. Esta lógica é, igualmente, seguida por Lopes (2015), no sentido em que associa a profissão de revisor a uma garantia de qualidade e confiança da informação financeira apresentada. Além disso, a Entrevistada 5 encara a profissão como uma excelente escola, pelo que ajuda a “organizar a mente” e a tornar as pessoas mais organizadas e estruturadas.

Definido o negócio, o Entrevistado 3 concluiu que:

A profissão de auditoria, efetivamente, evoluiu, o papel do auditor também evoluiu, as ferramentas com que o faz também evoluíram, quem prepara as DF também evoluiu, quer do ponto positivo, quer para aquilo que é menos positivo.

Através dos gráficos 4, 5, 6 e 7, relativos às receitas globais de cada uma das *Big four*, nos últimos dez anos, é possível verificar que a auditoria se manteve relativamente estável, com uma taxa de crescimento positiva, mas muito baixa. Em sintonia com os dados apresentados, o entrevistado diz ver uma auditoria desafiada pelo crescimento, dominada por uma base estável, mas extremamente escortinada e mapeada, o que implica maiores custos. Refere, ainda, que o enunciado crescimento depende de fatores externos, em particular, da variação no número de empresas auditadas e crescimento endógeno das entidades que já auditam. Anteriormente, através da Tabela 2, foi analisada uma descida de 0,78% do número de auditores registados na CMVM, no período de 2018/2019. Por conseguinte, ao desafio do crescimento, o Entrevistado 3 junta, também, o desafio das pessoas, um ativo fundamental, mas classificado como um recurso de difícil captação e retenção.

Por sua vez, note-se que, para o Entrevistado 1 a auditoria tem evoluído de forma contrária ao que deveria ser o seu percurso. Assim, tal como Hermanson (2009) que diz ver o foco passar do profissionalismo e da perícia dos auditores para o comercialismo de consultoria, também este foca nas mudanças culturais, na presença e sobreposição dos valores comercialistas em relação ao liberalismo profissional que, tradicionalmente, caracteriza a profissão. De forma complementar, encara a auditoria como sendo cada vez mais desinteressante, quer do ponto de vista financeiro, como burocrático. O facto é que a auditoria, ao contrário do que acontece em consultoria cujos trabalhos são pagos à hora e em resultado de um acordo mútuo entre as partes, está associada a um elevado nível de pressão económica, com um regime de honorários extremamente controlados e, segundo o entrevistado, quase tabulados.

Não existem honorários fixados, porque isso é proibido por lei, mas estão quase tabulados, é muito difícil convencer os clientes a aumentar honorários.

O controlo a que o Entrevistado 1 se refere vai de encontro à rígida estrutura de remuneração dos ROC/SROC a que Nunes, Alves e Albuquerque (2019) se referiam, imposta, inicialmente, com a aprovação do Livro Verde (CE, 2010) e, mais tarde, reforçada com a REA. Adicionalmente, ainda antes de aplicadas estas medidas, em 2005, Portugal deixou de ter uma tabela de honorários mínimos e variáveis consoante a dimensão da empresa auditada e, de acordo com o artigo 60º do Decreto-Lei nº 224/2008, os honorários passaram a ser definidos segundo critérios de razoabilidade. A pressão referida pelo Entrevistado 1 é, também, abordada pela quinta entrevistada, que vê a sensibilidade dos seus clientes face ao preço como um reflexo da relação entre a fraca rentabilidade da auditoria e a crescente pressão concorrencial que a assombra.

Como há uma grande concorrência, cada vez que uma empresa vai ao mercado há uma tendência quase para baixar um bocado o preço. Auditoria é uma área onde os preços estão um bocadinho esmagados, diria eu, pela pressão do mercado. E não é só em Portugal, é a nível global.

Contudo, tanto a Entrevistada 5 como a Entrevistada 2 não deixam escapar a oportunidade de dar a conhecer a utilidade da auditoria em períodos de crise. Com efeito, nas fases mais críticas, acreditam ser esta a prática que, dada a sua estabilidade e, em certos casos, obrigatoriedade, acaba por sustentar as contas das *Big four* e proteger a sua solidez financeira.

(...) em tempos de crise é a auditoria que aguenta com as empresas de revisão e consultoria, porque em tempos de crise não há dinheiro para andar a fazer reestruturações e mudanças (...)

Ainda em linha com o raciocínio do Entrevistado 1, atente-se na questão burocrática da profissão. Segundo o entrevistado, a CMVM exige inúmeras obrigações de *compliance*, o que o leva a outro problema: a incompreensão dos clientes face à profissão.

Portanto, enquanto que eu consumiria de um cliente de média dimensão cento e cinquenta horas, por ano, a trabalhar lá, hoje em dia, gasto, seguramente, duzentas ou duzentas e cinquenta horas neste cliente em trabalho burocrático, a produzir papéis para o *compliance*, papéis para justificar, sem que isso acrescente mais segurança e, com uma “espada” sempre em cima de nós, porque, hoje em dia, a CMVM impõe coisas completamente desproporcionadas.

Deste modo, encara a valorização do negócio como uma tarefa complicada, onde os clientes dificilmente entendem a mais-valia associada ao serviço. A verdade é que, apesar do entrevistado acreditar que, hoje, empresas cotadas e de maior dimensão já se encontram devidamente informadas quanto à necessidade e vantagens da profissão, para muitas outras a auditoria é, ainda segundo o artigo 278º do CSC, um serviço imposto por lei. Em modo de concordância, a Entrevistada 2 caracteriza a profissão como interessante, mas exigente dada a instabilidade associada. Complementarmente, e em linha com a ideia debatida pelo primeiro entrevistado, diz ser “*ingrata*” a posição do auditor, onde é recorrentemente visto como “o chato que vem dizer aquilo que não pode ser feito”. Em oposição, o entrevistado classifica consultoria como um serviço opcional, desejado e, por isso, valorizado e bem pago.

Ele paga muito mais facilmente cinquenta mil euros por um trabalho de consultoria, do que dez mil por um trabalho anual de revisão de contas (...).

Adicionalmente, repare-se no Entrevistado 4, que associa a falta de compreensão dos clientes face ao negócio, não à dificuldade acrescida do mesmo, mas a uma auditoria mais complexa e exigente.

(...) as coisas têm evoluído muito, muita exigência, sobretudo para quem, por exemplo, tem clientes cotados, como é o nosso caso, com mais risco, com mais visibilidade.

Por outro lado, a Entrevistada 2 reforça a ideia debatida pelo Entrevistado 1, onde destaca o excesso de burocracia e de obrigações exigidas, os honorários que não acompanham esse esforço e, ainda, a falta de compreensão por parte dos

clientes quando questionados sobre determinadas coisas, como motivos válidos do descontentamento face às normas adotadas.

Eu hoje em dia sinto que não faço outra coisa a não ser preencher papeis. Aquele princípio da contabilidade, a substância sobre a forma, neste momento, está a inverter-se, o que para mim é um perigo e acho que qualquer dia vai (...) voltar ao contrário.

As referidas medidas foram tema aceso na conversa com o Entrevistado 3 que, por sua vez, não deixou de declarar como importante a resposta da auditoria ao desafio, quer da credibilidade, quer da transparência. Por conseguinte, alude a 2016, ano em que foi exigida a aplicação da Reforma Europeia de Auditoria e consequente Regulamento 537/2014. Com efeito, procedeu-se à transposição de toda a legislação europeia para Portugal, com exceção da Auditoria Conjunta (Regulamento 537/2014). Além disso, foi decretada a entrada da CMVM como supervisor externo de auditoria e reforçou-se a limitação à prestação de SDA a clientes de auditoria (Regulamento 537/2014). Posto isto, e na sequência das referidas limitações, os Entrevistados 3 e 4 confessam que o cliente é que tem o primado, pelo que tem o direito de escolher com quem quer trabalhar e em que área. Desta forma, a empresa apenas se limita a informar acerca das restrições a que estão sujeitos, a limitação face aos demais serviços e clarificar que existe um conjunto de outros que lhes vão estar vedados. Por fim, o Entrevistado 4 revela sentir um *mix de feelings* a respeito da obrigatoriedade da rotação do auditor. Considera ser uma medida que acaba por comprometer a enunciada relação entre auditor-cliente, mas que, do ponto de vista da credibilidade, pode ser bastante positiva, tal como anunciou o PCAOB (2011). Assim, o argumento levado a cabo pelo quarto entrevistado é, também, sustentado por Asthana et al. (2019), no sentido em que defende uma relação duradoura e não permanente entre estas duas entidades.

O facto é que, se para o Entrevistado 3 as alterações legislativas são positivas e desafiantes, o Entrevistado 4 encara-as como uma oportunidade de

evolução. Em concordância, relembre-se o processo de criação de um mercado europeu de auditoria único, anteriormente anunciado pela Mazars (2014) e focado na transparência, harmonização e diversificação do seu todo. Na verdade, as exigências em termos de regulação e legislação sobre estas entidades são, hoje, maiores, mas em contrapartida, na ótica do entrevistado, trabalha-se, agora, melhor, com maior qualidade e ceticismo.

(...) as alterações legislativas eu vejo-as como uma coisa boa, cumpri-las como uma necessidade e como absolutamente fundamental e vejo-as como uma coisa boa. Acho que o mercado não as percebe muito bem, porque acho que não há informação suficiente sobre isso e acho que, por vezes, perde-se muito tempo com pormenores sem importância.

Contrariamente aos Entrevistados 3 e 4 e, de certa forma, em sintonia com a Entrevistada 2, o sexto entrevistado diz não concordar com a maior parte das normas que têm vindo a ser adotadas. Associa-as à enunciada “adulteração da profissão” e classifica a nomeação da CMVM como órgão externo de fiscalização da auditoria como algo que “não é bom!”.

(...) pegue nas pessoas que estão lá e pergunte-se a si mesma quantas daquelas pessoas são capazes de ver os trabalhos de auditoria!

Repare-se, ainda, nos riscos associados à auditoria, muitas vezes um problema que já vem a montante, da parte da gestão. Recorrendo à teoria da agência e à abordagem de Jensen e Meckling (1976), o auditor assume um importante papel de mediador entre acionistas e restantes *stakeholders* e o gestor. Desta forma, torna-se fundamental haver uma separação, imparcial, entre ambas as partes e garantir uma entrega fiável e com qualidade sobre a informação financeira apresentada (Lopes, I. D. 2015). No entanto, o Entrevistado 1 relembra que, quando o gestor quer traçar um quadro financeiro fraudulento acaba por manipular a informação, altera-a e entrega-a de forma incompleta. Assim, a auditoria não consegue fazer, de forma correta, o seu trabalho, deixando-se envolver em enormes escândalos. Esta ideia vai, ainda, de encontro com

Whittington e Pany (2010), pelo que entendem que a cooperação do auditor no mercado de auditoria depende das preferências do gestor. Por fim, Mayhew, Schatzberg e Sevcik (2001), Mayhew e Pike, (2004) e Kowaleski et al. (2018) completam a ideia do entrevistado, acreditando existir, por isso, gestores que dão primazia a auditorias de menor qualidade, onde a aceitação face aos relatórios fraudulentos emitidos será mais facilitada. Complementarmente, e sustentando-se na teoria da dependência de recursos, Provan e Skinner (1989) dizem entender que a adoção de comportamentos oportunistas é tanto maior quanto menor o grau de dependência face aos recursos de que necessitam.

A tudo isto acrescem as elevadas coimas associadas a erros e falhas de revisores e auditores internos, reforçadas aquando da REA, no Regulamento 537/2014 e no artigo 30º da Diretiva de 2014/56/EU, o que leva o entrevistado a concluir que a rentabilidade não acompanha esse risco. Também a Entrevistada 5 associa a auditoria, em especial os ROC, a uma profissão de risco, onde lhes é exigido um conjunto de conhecimentos técnicos e incompatíveis com a incerteza e volatilidade do mercado.

(...) hoje em dia, é uma profissão de risco pelas responsabilidades que assinam e, cada vez mais, acho que devem ter, não é que estejam a ter, mas devem ter o papel de parceiros de negócio dos clientes, numa altura com tanta instabilidade e volatilidade.

Por esta razão, José Rodrigues de Jesus (2020) faz alusão à função desempenhada pelos auditores, exigente, complexa e rigorosa, cujos conhecimentos vão muito para além da informação financeira, contabilística e fiscal que lhes seria própria.

Seguidamente, o Entrevistado 6 classifica auditoria como uma profissão pouco atrativa e exigente, pelo que se encontram, hoje, “atrapalhados”. A grande questão passa pela rápida evolução tecnológica e conseqüente automatização dos processos, um movimento, como referiu McCabe L. e Lindsay M. (2018), tão rápido que leva o entrevistado a concordar com os autores e a concluir que essa não deve ser uma aprendizagem ao nível do auditor. Por conseguinte, justifica

que um auditor pode ser um bom utilizador de informática, mas é necessário haver um técnico especialista no departamento de auditoria que veja e corrija o que ambos estão a fazer. Adicionalmente, o Entrevistado 6 relaciona o crescimento da veia tecnológica com o menor número de revisores inscritos na Ordem.

Como é que se fazia uma proposta de auditoria? Alguém ia à empresa e fazia uma estimativa de horas que era necessário para isto, para aquele outro, para aquele outro e para aquele outro. Em primeiro lugar, essa maneira de fazer cálculos, com a informática, perdeu muito e as pessoas envolvidas perderam ainda mais, porque aquela conversa que tinham com os locais e ver as máquinas e ver como é que se faz vidro ou coisa do género, é muito diferente.

A par da evolução da auditoria vem, segundo o Entrevistado 6, uma mudança do papel de auditor, agora, menos interventivo e útil. Nota que não existe falta de competência, mas que a forma de aprender mudou e, hoje, o convívio e relação entre cliente e auditor é mais distante. Esta questão contraria o propósito da teoria da administração avançado por Westphal (1999), onde se fomenta um modelo mais colaborativo, dominado por uma maior dependência das relações sociais e consequente troca de ideias e conhecimentos. Sinteticamente, o Entrevistado 4 caracteriza a relação como longa, complexa, exigente e, essencialmente, de difícil construção.

Um cliente, se gostar do auditor, dificilmente vai mudar, ou só vai mudar se as regras o obrigarem, porque depois aquilo é uma relação que custa a construir (...) depois de estar construída é uma relação que, também, não se quer destruir porque já se sabe que os primeiros anos das auditorias são muito complicados.

No que respeita a este ponto, o Entrevistado 4 parece concordar com Bell (2015) e restantes autores, que associam o primeiro ano de uma auditoria a enormes desafios e custos, onde o conhecimento sobre a empresa e respetivo ambiente é pouco claro e mesmo o tempo limitado. Por conseguinte, o Entrevistado 6 entende que as bases de um profissional *Big four* para fazer sugestões e falar sobre outros negócios são, hoje, questionáveis.

(...) precisam de imaginação, de ensinar, porque uma coisa é ensinar nos livros e outra coisa é ir visitar e ver o que os senhores fazem (...) porque a gestão que queria lá o auditor para ouvir umas opiniões não precisa das opiniões dele para nada porque ele não é capaz de as dar. Não é capaz, não por falta de competência, mas porque não teve oportunidade de colher os dados que permitiriam meter colheradas em assuntos que não são os dele. Passa o tempo a ver normas e números, etc.

Desde modo, o sexto entrevistado conclui que a tecnologia, por si só, não é uma mais-valia. Se antes o propósito do auditor passava pela coesão, pela conversa e contacto com o cliente, agora vive por detrás de um programa informático, desafiado pelo problema da objetividade da informação, outrora apresentado por Schuetze (1994) como algo fundamental para o exercício de auditoria.

(...) a auditoria tem sempre que ter estimativas, só que uma coisa é uma estimativa sobre uma situação quando está a ocorrer, outra coisa é uma estimativa sobre uma situação que nada aconteceu e se prevê que vá acontecer.

Porém, o Entrevistado 3 discorda do Entrevistado 6, não revelando ter dúvidas de que a prática de auditoria pode ser aumentada ou alavancada por intermédio do fator tecnológico. A mesma lógica é seguida pelo Entrevistado 1 que, em resultado do elevado volume de informação e automatização dos processos, entende como positiva a inclusão de profissionais ligados às TI nas grandes auditoras.

A verdade é que o mercado exige, hoje, um investimento constante no negócio de auditoria. Deste modo, apela a enormes investimentos, quer em equipamentos, como em mecanismos de controlo interno, de forma a ver garantida a segurança e qualidade do mesmo. No entanto, a referida atualização de negócio não se encontra ao alcance de todas as empresas, exige maior conhecimento, competências e ferramentas tecnológicas adequadas e mais sofisticadas, pelo que agrava o *gap* entre grandes e pequenas auditoras. Alude-se, assim, a um paradoxo interessante, no sentido em que, se por um lado é

necessário mais investimento, dá também a impressão que a profissão tem menos valor (Nunes V., Alves G. e Albuquerque F., 2019).

Em suma, o Entrevistado 1 verifica que a profissão perdeu força, pelo que o número de revisores é, progressivamente, menor, tal como a força da OROC face a outras profissões. De igual modo, também a Entrevistada 2 dá ênfase à diminuta força profissional da auditoria, destacando o problema enunciado pelo primeiro entrevistado como o centro da questão:

Temos essa desvantagem! Enquanto que os contabilistas certificados são milhares, nós, não sei se já chegamos ao número 2 000 e, desde o primeiro, porque já morreram alguns. Há muito poucos revisores em funções e, o nosso peso político é baixo e, como é baixo não conseguimos pender isto para o nosso lado.

Assim, o Entrevistado 6 entende que para além de serem necessárias menos pessoas para desempenhar o mesmo número de tarefas, a auditoria vive, hoje, sobre uma base de honorários estabilizados, onde “se ganha hoje aquilo que se ganhava à 20 ou 30 anos”. Para terminar, a Entrevistada 2 critica o desempenho dos bastonários da OROC, dizendo que, até à data, nenhum foi capaz de transmitir à CMVM ou ao Banco de Portugal o valor acrescentado da profissão.

(...) não acho que a profissão do revisor esteja a ser defendida, de maneira alguma.

### 3.4. Independência do auditor

Numa perspetiva contrária à que Morais e Martins (2013) apresentam quanto ao auditor interno, o Entrevistado 1 declara que um auditor externo é dotado de uma opinião de fé pública, o que significa que, por si só, é considerada como verdadeira, sem tecer de nenhuma validação adicional. Por sua vez, crê que toda a credibilidade e independência depositadas apenas são possíveis porque a profissão tem por trás um órgão profissional de acompanhamento, controlo e supervisão, que os obriga a ver garantida a dose de independência necessária. Adicionalmente, o quarto entrevistado encara a independência como

um desafio e, ao mesmo tempo, “*um must*”. Intitula-se como um defensor das práticas e medidas adotadas, acreditando que devem ser “*enforced*” pelos reguladores, tal como diz estar a ser feito pela CMVM. Por conseguinte, em concordância com Dang, Brown e McCoullough (2011) e ciente de que a reputação e nome são os principais ativos de qualquer empresa do setor, defende que a concretização de um serviço não pode comprometer o todo.

(...) não há uma lógica de venda por venda ou prestar serviço por prestar, porque isto pode cair tudo como um baralho de cartas num instante.

Seguidamente, o Entrevistado 3 classifica a independência do auditor como “*crítica*”. O facto é que não tem dúvidas de que quem vende transparência tem que ser transparente primeiro, pelo que “os princípios que regem a própria empresa de auditoria devem ser transparentes, publicados e compreendidos pelo mercado”. De igual modo, entende que não se pode opinar sobre uma coisa que não é independente, o que exige uma independência quer financeira, quer de proximidade do cliente. Esta questão é, também, abordada pelo Entrevistado 6 que aponta a dependência financeira da auditora para com o cliente como um entrave à independência da mesma. O entrevistado termina dizendo que uma Ordem, como a OROC, não pode permitir que a independência das avaliações seja colocada em causa, muito menos por alguém que “vende independência”. Neste sentido, entende que quando alguém não é independente a solução passa por “*pô-lo na rua*”.

Eu penso que a independência e a seriedade são coisas que dificilmente se impõem. São muito intrínsecas às pessoas e penso que temos que aceitar que algumas pessoas, em todas as profissões, se vão desviar do rumo. Portanto, cada profissão tem que procurar, dentro da profissão, tornar o caminho muito estreito para os que se querem desviar e obrigá-los a serem independentes, mesmo quando teriam a tentação de ir para outro lado.

Posto isto, entenda-se a abordagem do Entrevistado 3 e do Entrevistado 6 como uma confirmação das palavras de Taylor (2003), onde afirma que a independência do auditor está comprometida a partir do momento em este é

pago pela empresa que audita. Também, Mautz e Sharaf (1993) confirmam esta falha na construção da independência, acreditando ser um ponto que compromete a confidencialidade entre ambos.

Adicionalmente, o Entrevistado 1 nota que para uma boa prática de auditoria é necessário ver combinados os objetivos de ambas as partes, onde o auditor possa exercer a sua função com a máxima independência, mas sempre em linha com o propósito dos seus clientes. No entanto, movidos por outras motivações, o objetivo destes passa por apresentar contas verdadeiras, mas sempre na perspetiva do “tanto quanto possível”.

Além disso, o entrevistado relaciona a entrada das *Big four* para a OROC como um acontecimento que, aliado à pressão da consultoria, veio agravar a perda de independência dos auditores, gerando múltiplos problemas no mercado. Desta forma, o Entrevistado 1 acredita que a independência acaba quando se tem uma marca que responde pelos dois serviços e, onde auditores e consultores atuam de forma diferente.

Por muito que se diga que são estruturas independentes vão perder uma proporção.

Contrariamente a Larry Greiner e Robert Metzger (1983), que definem consultoria como um serviço prestado de forma objetiva e independente, o entrevistado não acredita na possibilidade de um consultor conceber um parecer independente, na medida em que a sua função passa por emitir uma opinião sobre o que o cliente pretende atingir, um objetivo definido e direcionado. Assim, considera que a perda de independência é tanto maior quanto mais preponderante for a ligação entre a prática de auditoria e os valores comercialistas que a acompanham.

Quanto a este ponto, o Entrevistado 3 não tem dúvidas de que auditoria e consultoria são serviços, necessariamente, independentes. Apoiar-se, assim, no Regulamento 537/2014, um reforço importante do número de SDA inscritos na

*blacklist* que assegura a independência do profissional de auditoria. Por conseguinte, o resultado do estudo avançado por Nunes V., Alves G. e Albuquerque F. (2019) assegura que, de entre as medidas adotadas, foi o alargamento do especto de SDA proibidos que mais contribuiu para um reforço da independência. Posto isto, quando questionado se, tal como os autores Defond, Raghunandan e Subramanyam (2002), não encontrara provas que comprometem a independência do auditor, o entrevistado nega, por não ser, hoje, possível.

É, assim, normal que o número de serviços que não auditoria em clientes de auditoria não aconteça e não tenha sido encontrada essa evidência (...) E, aparentemente essa conclusão pós-SOX pode ser um bom sinal.

O Entrevistado 4, apesar de auditor, confessa fazer parte da revisão de *audit & assurance*, pelo que, para além de serviços de auditoria, presta SDA a clientes de não auditoria. No entanto, tem ciente que “É preciso dividir bem as águas e tornar as coisas bem distintas”. Com efeito, tal como avança o Financial Reporting Council (2020), a Entrevistada 5 diz ver reforçadas as normas que limitam a prestação de SDA a clientes de auditoria, onde países como o Reino Unido têm trabalhado no sentido da separação total dos negócios.

Em consultoria cada vez são mais restritos os trabalhos que podemos fazer a clientes de auditoria (...) diariamente, temos que estar a analisar, se podemos fazer um trabalho ou se não podemos (...), mas para isto temos pessoas, temos processos internos que só trabalham isto.

Deste modo, haverá sócios diferentes para cada uma das áreas, serão unidades de rentabilidade diferentes e nunca será possível o cruzamento entre as empresas de auditoria e consultoria.

Adicionalmente, como refere Nunes V., Alves G. e Albuquerque F. (2019), em 2014 tornou-se obrigatória a rotação do auditor, no entender do Entrevistado 3, fundamental para que sejam evitados os problemas de independência inerentes à profissão. Contudo, em oposição à Entrevistada 2, não deixa de olhar

para a perda de poder, independência e autonomia como consequências, não apenas da prática de consultoria, mas sobretudo do fim, quer dos honorários mínimos, como do limite máximo de clientes por revisor.

Mitigar qualquer tipo de risco torna-se, assim, fundamental para o Entrevistado 4 e, ao mesmo tempo, um desafio para empresas *Big four*. Como resposta, diz ser necessário ter uma cultura forte e estabelecer mecanismos de controlo interno capazes de garantir um serviço de qualidade e com a máxima segurança possível. Seguindo esta lógica, refere que, todos os processos, em especial, os de aceitação do cliente e de aceitação do projeto, passam por uma série de “capelinhas”, isto é, um conjunto de elementos séniores e responsáveis pelas diversas áreas, pessoal técnico e especializado, que valida cada processo e cada cliente. Não obstante, ser independente implica saber fazer escolhas:

nós não podemos desempenhar funções de auditor em áreas ou em clientes onde fizemos consultoria e que coloque em causa essa mesma função de auditoria (...)

### 3.5. Qualidade da auditoria

De forma convicta, o Entrevistado 4 afirma “que se há coisa que nunca se deixa colocar em causa (...) é a qualidade do trabalho”. Complementarmente, o Entrevistado 3 diz existir um enorme compromisso nesse sentido. Não acredita que seja um processo perfeito, porque pode haver espaço para evolução, mas o compromisso existe.

Quem está no mercado de forma comprometida e, aqui, eu creio que as *Big six* sim, as redes sim, acho que investem e muito, não só nas metodologias para servir com qualidade, mas a forma como medem a qualidade, ou seja, o controlo de qualidade é algo que, efetivamente, faz parte do modelo de negócio de auditoria.

Por conseguinte, não entende que a consultoria possa estar a retirar qualidade à auditoria, deixando, ainda, claro que a cooperação e entreajuda entre as áreas tem sido um fator fundamental para o sucesso da profissão.

(...) poderemos beber muito do conhecimento dos nossos colegas das outras áreas, o que acontece muito, porque A ou B têm conhecimento sobre determinada tipologia de transação, tipologia de clientes e por aí fora, e aprendemos com eles. Aprendemos com eles, conversamos sobre determinados assuntos e por aí fora, permite-nos reunir conhecimentos. Portanto, a achar que influencia a qualidade acho que é no sentido positivo, nunca no sentido negativo.

Esta abordagem segue a ideia debatida por Rapoport (2013) e, ainda, uma das vertentes adotadas no estudo de Donelson et al. (2020), onde fica claro que a prática de consultoria pode ser interessante e pode trazer um conhecimento útil para uma auditoria de qualidade. De igual modo, os autores referem que a partilha de espaço entre os diferentes negócios fomenta a relação próxima e de enorme cooperação entre ambos.

De forma complementar, o Entrevistado 4 sublinha que se houver partilha de recursos será apenas em situações esporádicas, no final do exercício.

Já aconteceu muitas vezes uma pessoa que já trabalhou em auditoria dois ou três anos, ou um ou dois anos e depois faz a transição para impostos, ou faz a transição para consultoria, porque nós chegamos à conclusão que este não é bem isto, que este miúdo não é bem isto (...) Por vezes existem este tipo de situações, mas acho que são situações de início de ano e por aí fora.

A mesma opinião é partilhada pela Entrevistada 5, que diz não concordar que a consultoria esteja a retirar qualidade à auditoria, a influenciar a sua cultura ou mesmo a utilizar os seus recursos. Acredita sim, que existe, hoje, uma dificuldade acrescida de retenção de profissionais em auditoria, mas por razões externas à prática de consultoria.

A médio-longo prazo as pessoas cansam-se de auditoria (...) as pessoas ao fim de 2/3 anos aborrecem-se um bocadinho com o trabalho.

Atente-se, ainda, no sexto entrevistado que, apesar do interesse que deposita na profissão, define auditoria como “um fruto que está a ficar velho de mais para se comer”. Adicionalmente, diz existir uma perda de qualidade e valor, quer no exterior, quer no interior, na medida em que o problema, a seu ver, começa dentro da empresa. Assim, não acreditando que a consultoria esteja a retirar

qualidade à auditoria, reforça a ideia de que muita da qualidade de auditoria perdida resulta da alteração do conceito social de objetividade, anteriormente abordado pelo entrevistado e sustentado pelas ideias de Schuetze (1994).

Curiosamente, de forma asertiva e contrariando a abordagem dos entrevistados anteriores, a Entrevistada 2 revela que a consultoria está a retirar qualidade à auditoria, a influenciar a cultura das auditoras e a utilizar os seus recursos. De forma complementar, a entrevistada diz ver o fim do referido limite máximo de clientes por auditor como um dos principais motivos de perda de qualidade, rigor e precisão nas avaliações dos mesmos. Na sua análise, a Entrevistada 2 acaba por ir ao encontro de alguns dos entrevistados de Donelson et al. (2020), que não deixam de referir as desvantagens associadas a uma aquisição não ERP e do envolvimento “forçado” dos auditores em trabalhos não relacionados à sua função. Por fim, atente-se no Entrevistado 1 que, depois de ter apontado a entrada das *Big four* na OROC como negativa para a independência, vê, ainda, a qualidade dos serviços de auditoria comprometida pela ânsia de vender a “totalidade do pacote”, isto é, pelos valores comercialistas que a dominam.

### 3.6. Consultoria e respetivas mudanças

A constante e acesa disputa entre as áreas de auditoria e consultoria tem crescido, segundo o Entrevistado 4, porque o mercado está a pedir. Na verdade, o entrevistado apenas anuncia um dos postulados da teoria institucional, onde se crê que as organizações e respetivas práticas funcionam em resultado da pressão social vigente (Suddaby, 2013).

Seguidamente, o quarto entrevistado entende que o serviço prestado por um consultor tem implícito uma garantia de fiabilidade sob a qual a auditoria não pode competir. Com efeito, apesar de menor, o risco existe.

(...) até pode não ser um risco formal, mas é um risco do nome, de destruição da marca. Se nós prestarmos um mau serviço como consultor, aquilo que vai acontecer é que estamos a destruir a nossa marca e, vamos lá ver, o ativo mais importante que nós temos é a nossa marca, a nossa reputação. A seguir são as nossas pessoas e, é isso, nós não temos mais ativos (...)

Por conseguinte, atente-se em Byrnes (2007), que classifica a consultoria como um negócio rentável, com menos risco, mais lucro e largas margens. De igual modo, o reduzido risco de consultoria que o Entrevistado 4 e Byrnes anunciam, aliado à fraca rentabilidade da auditoria, leva a Entrevistada 2 a classificar consultoria como um negócio mais atrativo. Complementarmente, também os Entrevistados 1 e 3, sustentados pela análise dos gráficos 4, 5, 6 e 7, olham para a consultoria como um negócio mais ambicioso financeiramente, cujas taxas de crescimento são, em muito, superiores às conquistadas por auditoria. Em particular, veja-se que, em dez anos, a Deloitte e a PwC apresentaram taxas de crescimento de consultoria de 150% e 131%, respetivamente, o que contrasta com os 41% e 33% referentes a auditoria.

Potencialmente, as margens são maiores em consultoria e, havendo maior atratividade económica é natural que haja mais investimento para essa zona.

O potencial de crescimento da consultoria vê-se, ainda, para a Entrevistada 5, associado à maior diversidade de trabalhos que esta presta. No entanto, esta surge com uma justificação complementar que nos remete para o início do século XX. Repare-se que, tal como foi enunciado por Parkman (2008), no período após a aprovação da Lei de SOX, todas as gigantes de auditoria, com exceção da Deloitte, venderam os seus negócios de consultoria, passando, durante alguns anos, a subcontratar esse serviço. A multinacional onde a quinta entrevistada é *partner*, é uma das três empresas que, durante quase dez anos, e em resultado dos contratos celebrados, ficaram proibidas de efetuar investimentos em determinadas áreas tecnológicas. Neste sentido, justifica as avultadas taxas de crescimento do serviço de consultoria dos últimos anos com

o fim do período contratual que restringia o investimento tecnológico por parte das *Big four*. Posto isto, também o Entrevistado 3 alude às aptidões tecnológicas dos seus profissionais, tal como à menor pressão concorrencial e de honorários a que estão sujeitos, como fatores importantes para a acelerar o crescimento do negócio de consultoria. Com uma abordagem semelhante, José Rodrigues de Jesus (2020) acredita que, para algumas sociedades, a consultoria é mais rentável, para além de exigir mais conhecimento, o que não é compatível com sociedades mais pequenas, tem implícita maior responsabilidade. No fundo o auditor está mais espartilhado na sua profissão e o consultor é mais livre, emite uma opinião, pelo que o plano estratégico futuro destas passará, possivelmente, por esta vertente.<sup>50</sup>

Por sua vez, o Entrevistado 6 abordou consultoria numa perspetiva diferente dos restantes entrevistados e dos autores estudados, isto é, numa ótica menos financeira e mais humanística. Desta forma, diz ver consultoria como uma área mais gratificante em termos de pessoas, na medida em que se está “mais à vontade” e onde não existem os problemas deontológicos da auditoria. Partilha a origem profissional dos consultores, tipicamente antigos gestores, dotados de conhecimentos úteis e adequados para a função. No entanto, acredita ser necessário reforçar a profissão com um conjunto de bases de auditoria, a seu ver, fundamentais e que permitam obter um sistema bem montado, com fortes mecanismos de controlo e mais assente na regra do que na exceção.

Por fim, atente-se na abordagem cautelosa seguida pelos Entrevistados 1 e 2. Primeiramente, o Entrevistado 1 entende que, tal como qualquer negócio, a rentabilidade em consultoria apenas é conquistada quando reunidas todas as condições para que isso aconteça. Com efeito, Werner Nienhüser (2008), apoiado num dos pressupostos fundamentais da teoria da dependência de recursos, destaca o poder da envolvente no fornecimento de um conjunto de recursos ditos

---

<sup>50</sup> Disponível em: <https://www.oroc.pt/news/2020/entrevista-do-bastonario-e-vice-presidente-ao-jornal-expresso/>

“críticos” e necessários ao exercício da organização, acabando, por isso, por influenciar as ações da mesma. No entanto, o Entrevistado 1 não deixa de sobressair a vertente menos favorável a esta prática, a barreira à entrada. Efetivamente, a “venda” do serviço de consultoria passa pela construção de uma marca, assente na forte reputação a que o Entrevistado 4 se referia, o que carece de um determinado período de experiência e extensa carteira de clientes. Finalmente, a Entrevistada 2 reconhece que, apesar de os negócios serem igualmente importantes, vivemos num equilíbrio desajustado à realidade. Para terminar, e seguindo a mesma ordem de ideias, o Entrevistado 1 questiona-se quanto à pertinência da sobrevalorização do papel de consultor, uma relação custo-hora, a seu ver, desproporcionada.

### 3.7. A viragem para consultoria e o futuro das *Big four*

A “viragem” da auditoria para consultoria e o futuro da diversidade de negócios das *Big four* é algo incerto, mas sobre o qual os entrevistados refletiram conscientemente. O facto é que a auditoria não se tem mostrado numa atividade com a escala necessária, quer em termos de dimensão, como de rentabilidade, o que leva as empresas a conjugarem o seu *core business* com outros serviços, nomeadamente, a consultoria (Nunes V., Alves G. e Albuquerque F., 2019).

Começa-se pelo Entrevistado 1, cuja experiência passada como auditor *Big four* o fez perceber que, muitas vezes, existia uma tentativa não declarada de entrar por via da consultoria para apanhar a revisão de contas a seguir. Deste modo, considera a enunciada mudança não só deliberada, mas também como uma estratégia antiga do grupo, cujo foco é, segundo a teoria da dependência de recursos, a satisfação e conjugação dos interesses dos seus *stakeholders* (Pfeffer e Salancik, 2003).

Do mesmo modo, a Entrevistada 2 acredita que as auditoras estão a redirecionar o trabalho para aquilo que chamam de “trabalho rentável”. Olham para a consultoria como uma *tentação*, onde é possível arranjar dinheiro fácil e, ainda assim, o cliente ficar satisfeito. O Entrevistado 6 segue a lógica dos dois primeiros, pelo que entende que as empresas de auditoria estão a ir para consultoria porque auditoria vale menos dinheiro. No entanto, refere que o principal motivo do desvio não é de cariz financeiro, mas na ótica do potencial crescimento de cada uma das áreas, como foi revelado pelos gráficos relativos à evolução das receitas de cada uma das *Big four*, no período de 2010-2019.

Eu não acharia, de maneira nenhuma, correto considerar que há desvio de um lado para o outro por razões financeiras. Não, é muito mais fundo o problema! É que de um lado já não há espaço já! E do outro ainda havia!

De forma complementar, alerta para o perigo de uma análise com base no aumento ou diminuição de algo, na medida em que pode levar a conclusões pouco exatas. Deste modo, prefere entender que a balança andou de auditoria para consultoria, mas com o problema acessório de que um alimenta o outro.

Aqui diminuiu, ali aumentou e a balança andava de um lado para o outro. Mas o problema é mais sério, é que não há um lado. Os que se podem mudar já estão cheios de sorte, porque a maior parte não se pode mudar. O problema é como a profissão está a cair e a outra profissão, quando a primeira cai, está pouco alimentada (...). Pouco alimentada no sentido de que o consultor beneficiava muito quando tinha experiência de auditor, mas essa experiência foi-se.

Posto isto, do ponto de vista macro, dada a crescente influência e importância da consultoria nas empresas, o Entrevistado 3 acredita que se possa olhar para a auditoria como um meio para desenvolver outras oportunidades de negócio. Por último, entende que a mudança é uma dinâmica que deve continuar a ser ingressada. Revela-se num processo exigente, mas compensador do ponto de vista do auditor, onde o mercado foi, efetivamente, o *push*. Assim, o terceiro entrevistado mostra-se em linha com a ideia defendida por Suddaby (2013) e reforçada por Pfeffer (1972) e Salancik (1979), onde integrados na teoria da

instituição social, encaram o percurso das organizações como consequência direta da pressão normativa da envolvente, quer interna, quer externa.

Contrariamente ao Entrevistado 3, para a Entrevistada 5 é claro que a auditoria não pode ser encarada como um meio para desenvolver outras oportunidades de negócio. Efetivamente, hoje, a regulamentação restringe a prestação de serviços de consultoria a clientes de auditoria (Regulamento 537/2014), o que para os profissionais é visto como um dos principais ativos: “levamos isso à letra”. Do mesmo modo, não existe um foco claro de passar de auditoria para consultoria. Posto isto, e repescando a ideia de que não há áreas desvantajosas, mas escolhas que temos que fazer, também o Entrevistado 4 crê que em Portugal os negócios estão bem separados e funcionam bem assim. Deste modo, a auditoria não é, no seu entender, um meio para desenvolver outras oportunidades de negócio, isto é, não serve de base de suporte e venda de consultoria, no sentido em que respeita todos os requisitos éticos e de independência exigidos.

No que toca aos números e taxas de crescimento que envolvem as áreas de auditoria e consultoria, o Entrevistado 4 começa por referir que “os números, às vezes, escondem muita coisa” e, que “se calhar não há dez anos atrás, mas há vinte anos atrás havia consultoria que chamávamos auditoria”! Desta forma, como resposta à alteração da procura, as gigantes de auditoria prestam, hoje, serviços mais diversificados. Tudo isto se refletiu num crescimento, em termos absolutos, da auditoria, mas a consultoria conseguiu crescer ainda mais. No entanto, o entrevistado não acredita num abandono dos serviços de auditoria, na medida em que esta é uma parte muito forte do ADN das *Big four* e, também de onde advém grande parte do conhecimento e traquejo que as torna diferentes. De forma mais direta, a Entrevistada 2 entende que o futuro da auditoria não

passa pelo desaparecimento da profissão, mas por uma profunda mudança da mesma.

(...) acho que vai ser uma profissão que vai mudar, ou deixa de ser uma Ordem de Profissionais como está, mantendo-se debaixo de um Tribunal de Contas ou do próprio Ministério das Finanças, porque como estamos, estamos a perder peso, importância e a independência que exigem que a gente tenha.

É nesta ótica que a segunda entrevistada encara a profissão de auditoria, acreditando que a enunciada mudança do mercado ocorre quer por via do tecido empresarial, quer pela própria relação entre a Ordem dos revisores e a CMVM. De forma complementar, diz existir uma maior preocupação por parte dos clientes e uma maior vontade de mudança de comportamento e posição face ao negócio, por parte do tecido empresarial.

Por último, a Entrevistada 2 não considera que as *Big four*, ao se focarem mais em consultoria, estejam a abrir portas e a deixar espaço para empresas mais pequenas de auditoria. Por ventura, acredita que o caminho destas passará por criar sinergias e parcerias com outros colegas de dimensão semelhante.

# Capítulo 4

## 4. Considerações Finais

### 4.1. Conclusão

O presente trabalho visou responder à questão “*Big four what?*”. A verdade é que, a indefinição que envolve o futuro da profissão de auditoria, com reflexos magnificados nas quatro maiores empresas de auditoria mundiais, quer em Portugal, quer a nível internacional, elevam a necessidade de clarificar o propósito e as vantagens inerentes aos seus serviços.

Consequentemente, enfocamos o tema nas “Tendências de negócio das grandes auditoras”. Este tornou-se o ponto central de um conjunto de entrevistas semi-estruturadas que efetuamos a pessoas com ligação ao setor de auditoria em Portugal, sendo este o método de investigação selecionado para tratar a questão de investigação, tentando-se entender o que tem levado ao notável crescimento do negócio de consultoria, em oposição à prática de auditoria.

Por conseguinte, estabelecida a ponte entre a revisão de literatura e os dados recolhidos a partir das entrevistas, tentou-se clarificar qual o propósito das *Big four* e quais as razões associadas ao seu sucesso. Primeiramente, segundo os autores estudados e por via de sucessivas transformações, vivemos, hoje, sob um mercado de auditoria concentrado, sujeito ao domínio de quatro grandes empresas e onde a perspetiva de alargamento futuro do grupo é, em geral, negada pelos entrevistados. Por sua vez, no decorrer das entrevistas não é esquecida a presença adicional de outras empresas médias, casos da Mazars e da BDO, cujo potencial de crescimento em Portugal é significativo.

Autores e entrevistados concordam que o sucesso e a constante procura por serviços *Big four* decorre, sobretudo, do nome e reputação que lhes vêm associado. Não obstante disso, também a dimensão e extenso leque de serviços prestados, as competências dos profissionais, o acesso destes a importantes recursos e informações e a resposta rápida às adversidades, destacaram-se como fatores cruciais para uma maior credibilidade e confiança das suas avaliações e, conseqüente escolha dos seus clientes. Por ventura, os entrevistados destacam o parcelamento minucioso de funções entre os membros de uma *Big four*, o que faz com que se sobressaia o *gap* entre quem contacta com o cliente e quem assina as certificações finais, sendo, por isso, suscetíveis a perdas, quer de informação, como de uma visão sobre o todo. Do mesmo modo, é referida a estrutura eminentemente comercial a que estão sujeitas, dominada por um ambiente competitivo, impessoal e com limites de progressão.

No que respeita à trajetória de negócios seguida pelas *Big four*, foi importante compreender o conceito de auditoria e todas as mudanças associadas. Assim, foi possível concluir que autores e entrevistados concordam que os auditores são uma classe de qualidade, isto é, um grupo de pessoas com conhecimentos e contributos fundamentais à profissão, mas também a outros serviços. O período de 2010-2019 foi marcado pelo desafio do crescimento, com taxas positivas, mas onde vigora uma base estável, extremamente escrutinada. Veja-se, ainda, que a auditoria mudou, tornou-se mais exigente e complexa, essencialmente por intermédio da aprovação de Lei de Sarbanes-Oxley, nos EUA e, posteriormente, na Europa, com a Reforma Europeia de Auditoria. No entanto, o impacto das mudanças que a envolvem não suscitaram unanimidade por parte dos entrevistados. Se para uns são a causa da adulteração da profissão, para outros são vistas como uma oportunidade para uma auditoria capaz de refletir uma imagem mais verdadeira e apropriada sobre as contas, que envolve maior ceticismo e transparência. O facto é que as restrições são maiores e mais severas,

levando alguns entrevistados a concluir que a auditoria é, hoje, uma profissão mais desinteressante, quer do ponto de vista económico, quer do ponto de vista da elevada carga administrativa que a profissão exige. Na verdade, são muitas as críticas ao excesso de burocracia imposto pela CMVM, onde o consumo de horas por cliente é maior, a incompreensão dos clientes face ao que lhe é exigido menor e, ainda, viram-se reforçadas as coimas sobre as falhas da profissão. A obrigatoriedade dos serviços de auditoria em algumas empresas não é um fator a favor da profissão, pelo que a predisposição para uma negociação justa de honorários é menor. Desta forma, vive-se sobre uma base de honorários extremamente controlados e estabilizados. Para além disso, o auditor assume um papel menos interventivo, com uma relação auditor-cliente mais distante e onde se destaca, ainda, uma cultura cada vez mais comercialista. Por fim, os entrevistados dão, ainda, enfoque ao crescimento da tecnologia na profissão, para uns uma mais-valia, mas para outros uma limitação, na medida em que a tecnologia cresce a um ritmo que a auditoria não consegue acompanhar.

Consequentemente, a par do desafio do crescimento está o desafio das pessoas, uma profissão marcada pela diminuição do número de revisores registados na CMVM, um recurso importante, mas de difícil captação e retenção.

Seguidamente, cientes de que quem serve a transparência tem que ser transparente primeiro, foram abordadas algumas causas que colocam em causa, quer a independência do auditor, como a qualidade associada às suas auditorias. Os entrevistados não deixam de notar quer a dependência financeira do auditor face ao cliente, como a entrada das *Big four* para a OROC. A verdade é que se passou a ter uma marca a responder por uma diversidade de serviços, o que levou parte dos entrevistados a concluir que a perda de independência é tanto maior quanto mais preponderante for a ligação entre a auditoria e os valores comercialistas que a acompanham. Por outro lado, uma outra parte da amostra, apoiada pelo reforço do número de SDA inscritos na *blacklist* (Regulamento

537/2014) não tem dúvidas de que a auditoria e consultoria são serviços necessariamente independentes. O compromisso para com a qualidade dos trabalhos desenvolvidos revela-se, segundo os entrevistados, enorme, pelo que não entendem que a consultoria esteja a retirar qualidade à auditoria. Em contrapartida, existe uma importante cooperação e entreaajuda entre as áreas, onde se percebeu qual o valor da consultoria e como é que o seu conhecimento pode ser útil e usado noutros serviços.

Posto isto, e em modo de conclusão, a questão que se coloca não é se a consultoria está a estragar o negócio de auditoria, mas se a auditoria será, efetivamente, “um fruto que está a ficar velho de mais para se comer”. A verdade é que as avultadas taxas de crescimento do negócio de consultoria refletem a vontade do mercado num período pós-crise, um negócio sem os problemas deontológicos da auditoria, com menos risco, mais rentabilidade e diversidade de serviços. Para além disso, é importante relacionar as elevadas taxas com o fim das restrições contratuais que impediam, até há sensivelmente dez anos, três das quatro grandes de auditoria de investir nos seus serviços de consultoria, outrora vendidos e subcontratados. Por fim, há quem se questione quanto ao papel sobrevalorizado do consultor, defendendo que a formação deste poderá ser reforçada com importantes bases de auditoria.

## 4.2. Limitações e pesquisas futuras

A realização da presente dissertação contou com alguns obstáculos e limitações. Primeiramente, as áreas de conhecimento de auditoria, consultoria de gestão e as características das *Big four* são temas muito abrangentes, com muita informação disponível, pelo que se tornou difícil a seleção e tratamento da mesma. Consequentemente, também o tempo se mostrou limitado para o

conhecimento integral e aprofundado destes temas, tal como para a realização de um maior número de entrevistas. A amostra recolhida procurou abranger a pluralidade de pontos de vista e servir de base para uma boa análise da pergunta de investigação, mas, evidentemente, quanto maior o número de inquiridos, maior a qualidade dos resultados obtidos. Verificou-se, ainda, que grande parte da literatura estudada recai sobre o mercado de auditoria americano, em parte, diferente do europeu e, por maioria de razão do caso português. Por conseguinte, procuramos compreender bem essas diferenças, bem como as características de cada mercado e as normas e legislação que os representam. Contudo, admitimos que esta distinção não é evidente, principalmente para os não iniciados nas diferentes geografias e, menos ainda, para os não iniciados nas *Big Four*.

Por fim, deixo para futuras investigações o estudo sobre o impacto da pandemia do Covid-19 nos resultados e estratégias futuras das quatro grandes empresas de auditoria. Note-se que o período em análise das contas destas empresas termina no ano fiscal de 2019, um ano antes do referido fenómeno, pelo que será relevante ver como se comportaram os mercados sobre os quais atuam as *Big four* nos seus mais diversos domínios. No decorrer das entrevistas foi referido que, apesar da consultoria ver associadas grandes taxas de crescimento em períodos de prosperidade e expansão económica, é a auditoria quem “segura” as contas das grandes auditoras nos períodos mais críticos. Assim, questiono-me quanto à aplicabilidade da enunciada tendência num período atípico como o que temos vivenciado.

# Bibliografia

- Agnew, Harriet. 2015. Ft.com. <https://www.ft.com/content/6463f1f4-a8ad-11e5-9700-2b669a5aeb83>, December 29.
- Almeida, B. J. M. de. (2013). *Independência do auditor em Portugal: o estudo teórico e empírico do remotness gap*. Revista Contemporânea de Contabilidade, 10(21), 159–186.
- Almeida B., Silva. A. 2015. A concentração do mercado de auditoria em Portugal. Escola de Negócios de Coimbra, ISCAC Business School.
- Asthana, S., Khurana, I., & Raman, K. K. (2019). *Fee competition among Big 4 auditors and audit quality*. Review of Quantitative Finance and Accounting, 52(2), 403–438.
- Barreto, D. 2020. *Consultoras obrigadas a separar unidades de auditoria*. Sábado.pt. <https://www.sabado.pt/dinheiro/detalhe/consultoras-obrigadas-a-separar-unidades-de-auditoria>, julho 6.
- Bell, T. B., Causholli, M., & Knechel, W. R. (2015). *Audit Firm Tenure, Non-Audit Services, and Internal Assessments of Audit Quality*. Journal of Accounting Research, 53(3), 461–509.
- Carmo, C., Ribeiro, A., & Carvalho, L. (2016). *Lobbying Na Regulação Contábil: Desenvolvimentos Teóricos e Pesquisas Empíricas*. Revista Universo Contábil, 59–79.
- Cavaleiro D., Miranda T., 2020. Expresso.pt. <https://expresso.pt/economia/2020-11-16-Entrevista-a-lideranca-da-OROC-Auditoras-preparam-fuga-para-consultoria>, novembro 11.
- CMVM. 2020. *Resultados Globais do Sistema de Controlo de Qualidade da Auditoria no ciclo 2019/2020*. Disponível em [www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt) (2020/09/30)

- Consulting.com. *The Complete Guide to Big 4 Consulting*. Disponível em [www.consulting.com](http://www.consulting.com)
- Contreira, M. 2016. *Os desafios da teoria da agência no seio das sociedades comerciais*. Instituto Universitário de Lisboa. Escola de Ciências Sociais e Humanas.
- Costa R., Serra S., Gomes P. 2013. *Fatores determinantes da opinião do auditor: estudo empírico das empresas portuguesas*. Working paper. Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.
- Cowle, et al., 2019. *Client Consulting Opportunities and the Reemergence of Big 4 Consulting Practices: Implications for the Audit Market*. Working Paper, University of Arkansas; Georgia Institute of Technology - Scheller College of Business.
- Deloitte. 2019. *Deloitte registra 10º ano consecutivo de crescimento*. Disponível em [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com)
- Deloitte, 2020. *2020 Global Impact Report*. Disponível em <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/about-deloitte-global-report-full-version-2020.pdf>
- Donelson, D. C., Ege, M., Indieke, A. J., & Maksymov, E. (2020). *Supplemental datasets for the examination of the revival of large consulting practices at the big 4 and audit quality*. *Data in Brief*, 32, 106132.
- Donelson, D. C., Ege, M., Indieke, A. J., & Maksymov, E. (2020). *The revival of large consulting practices at the Big 4 and audit quality*. *Accounting, Organizations and Society*, 87, 101157.
- ECO, Economia Online. 2020. *Auditoria à parte? Em Portugal, pesa pouco no negócio das "big four"*. Julho, 26
- EY, 2019. *EY reports record global revenues of US\$36.4b in 2019*. Disponível em [https://www.ey.com/en\\_cy/news/2020-press-releases/01/ey-reports-record-global-revenues-in-2019](https://www.ey.com/en_cy/news/2020-press-releases/01/ey-reports-record-global-revenues-in-2019)

- Ferreira, L. M. 2020. *Auditoria à parte? Em Portugal, pesa pouco no negócio das “big four”*. Disponível em [eco.sapo.pt](http://eco.sapo.pt) (2020/07/26).
- Fulcher, J. e Scott, J. (2007). *Methods and research. Sociology* (Third ed.), Oxford University Press. Oxford.
- Gonçalves, Mónica A. V., 2012. *Fatores Influenciadores da Gestão da Qualidade e Independência do Auditor: um estudo de caso*. Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
- Hermanson, D. R. (2009). *How Consulting Services Could Kill Private-Sector Auditing*. *The CPA Journal*, 79(1), 6.
- KPMG. 2017. *Reforma Europeia de Auditoria*. Disponível em [www.kpmg.pt](http://www.kpmg.pt) (2017/07/15).
- KPMG. 2014. *Restrições a Serviços Não Relacionados com Auditoria*. Disponível em [www.kpmg.pt](http://www.kpmg.pt) (2014/06/1).
- KPMG. 2014. *Rotatividade obrigatória das firmas de auditoria e Medidas de Transição*. Disponível em [www.kpmg.pt](http://www.kpmg.pt) (2014/06/1).
- Kowaleski, Z. T., Mayhew, B. W., & Tegeler, A. C. (2018). *The Impact of Consulting Services on Audit Quality: An Experimental Approach*. *Journal of Accounting Research*, 56(2), 673–711.
- Mais Retorno. 2020. *O que é o Big Four?* Disponível em <https://maisretorno.com/blog/termos/b/big-four#0> (2020/07/14).
- Mazars. 2017. *O primeiro ano da Reforma de Auditoria em Portugal*. Disponível em <https://www.mazars.pt/Home/Insights/Publicacoes/Reforma-Europeia-de-Auditoria/O-primeiro-ano-da-Reforma-em-Portugal>.
- McCabe L. & Lindsay M. 2018. *Acuitymag.com*, <https://www.acuitymag.com/business/the-big-4-get-bigger>, February 5.
- Miguel, Fernanda V. C., 2010. *A Entrevista como Instrumento para Investigação em Pesquisas Qualitativas no Campo da Linguística Aplicada*. *Revista Odisseia – PpgEL/UFRN*, 5

- Miranda, Ricardo J. P. (2009). Qual a relação entre o pensamento crítico e a aprendizagem de conteúdos de ciências por via experimental? Um estudo no 1º Ciclo. Capítulo 3: Metodologia. Universidade de Lisboa, Faculdade de Ciências
- Momparler, A., Carmona, P., & Lassala, C. (2015). *Quality of consulting services and consulting fees*. *Journal of Business Research*, 68(7), 1458–1462.
- Monteiro, T. 2019. *Governo das Sociedades em Portugal. Estudo sobre as empresas que compõem o PSI-20*. Católica Porto Business School. Universidade Católica Portuguesa
- Nienhüser, W. (2017). Resource Dependence Theory – How Well Does It Explain Behavior of Organizations? *Human Resources, Labour Relations and Organizations*, 19, 192–219. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2017-2-192>
- Nunes V., Alves G., Albuquerque F. 2019. *A opinião dos Auditores Externos sobre o Impacto da Reforma Europeia de Auditoria*. Abril-Junho 2019.
- Oliver, Christine, 1991. Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*. Vol. 16. No. 1. 145-179, York University.
- Ordem dos Revisores Oficiais de Contas. 2020. *A Ordem*. Disponível em [www.oroc.pt](http://www.oroc.pt)
- Ordem dos Revisores Oficiais de Contas. 2020. *Guias de Aplicação Técnica (GAT)*. Disponível em [www.oroc.pt](http://www.oroc.pt)
- Ordem dos Revisores Oficiais de Contas. 2020. *Entrevistas do Bastonário da Ordem à revista Pontos de Vista com o Jornal Público – Igualdade de oportunidades nos ROC*. Disponível em [www.oroc.pt](http://www.oroc.pt) (2020/11/22).
- Ordem dos Revisores Oficiais de Contas. 2020. *Entrevistas do Bastonário da Ordem à revista Pontos de Vista com o Jornal Público – Integridade, Independência e Competência*. Disponível em [www.oroc.pt](http://www.oroc.pt) (2020/10/18).
- PCAOB, 2014. *The rise of advisory services in audit firms*. Disponível em <https://pcaobus.org/> (2014/11/24).

- Pedrosa, I., Laureano, R. M. S., & Costa, C. J. (2015). *Motivações dos auditores para o uso das Tecnologias de Informação na sua profissão: Aplicação aos Revisores Oficiais de Contas*. RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, 15, 101–118.
- Pinho Queirós, J.M. 2015. *Consultoria de Gestão das “Big Four”. Estratégia de Abordagem às PMEs*. Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa.
- PwC, 2020. *PwC’s Global Annual Review 2019*. Disponível em <https://www.pwc.com/gx/en/about-pwc/global-annual-review-2019/downloads/revenues.pdf>.
- Quivy, R., e Campenhoudt, L.V. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ramalho, Mariana R. 2018. *A qualidade da Auditoria: as Big Four*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto.
- Relvas, R. B. 2020. *“Big 4” perdem peso na auditoria em Portugal*. [Jornaldenegócios.pt](https://www.jornaldenegocios.pt).  
<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/big-4-perdem-peso-na-auditoria-em-portugal#loadComments7>, outubro, 1.
- Rocha, C. B. 2019. *Determinantes da modificação da opinião do Revisor Oficial de Contas – Caso das Comunidades Intermunicipais*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Politécnico do Porto.
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences* (4th ed.). New York, NY: Teachers College Press. 178
- Silva Mendes, R. 2018. *O papel das “Big Four”, firmas de auditoria, em atrair investimento direto estrangeiro para Portugal*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

- Statista (2020) *Revenue of the Big Four accounting / audit firms worldwide in 2019, by function*, disponível em [www.statista.com](http://www.statista.com) (2019/12/12)
- Statista (2020) *Revenue of the Big Four accounting / audit firms worldwide by region 2019*, disponível em [www.statista.com](http://www.statista.com) (2019/12/12)
- Suddaby, R. 2015. Can Institutional Theory Be Critical? *Journal of Management Inquiry*, 24(1) 93–95.
- Thomsen, S., & Conyon, M. J. (2012). *Corporate Governance: Mechanisms and Systems*.
- UK Parliament. 2011. *'Complacency' of auditors contributed to financial crisis*. Disponível em [www.parliament.uk](http://www.parliament.uk) (2011/03/30).

# Apêndices

## Apêndice 1

### Deloitte

A Deloitte representa um pouco da história da contabilidade pública e da própria consultoria. Remete-se a 1849, ano em que o preço das ações da empresa ferroviária *The Great Western Railway* entrou em queda. Foi assim que William Welch Deloitte se tornou no primeiro consultor independente a auditar uma empresa de capital aberto. Consequentemente, cerca de uma década depois, o Governo americano contratou Charles Haskins e Elijah Watt Sells, dois contabilistas, para investigarem a ineficiência do mesmo. Depois da crise de 1929, Arthur Carter, um sócio e gestor da Haskin & Sells, também presidente da *New York Certified Public Accountant's*, testemunhou perante o Comitê de Bancos e Moedas do Senado dos Estados Unidos, declarando que as auditorias independentes deveriam ser obrigatórias para empresas públicas. Nesse mesmo ano, em 1933, o Congresso promulgou o *The Securities Act*, que exigia às empresas públicas que apresentassem o certificado de registo independente e os relatórios públicos anuais. Consequentemente, em 1952, a Deloitte juntou-se com a Haskins & Sells, formando a Deloitte Haskins & Sells. As fusões nesta empresa não ficam por aqui e, em 1989, as duas menores empresas das *Big eight* fundem-se e formam a que é hoje nominada de Deloitte and Touch. <sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte-history-timeline.html>

## PwC

A PwC nasceu como resultado de sucessivos processos de aquisições e fusões. Por sua vez, a PwC como hoje a conhecemos surge da junção de duas empresas: Price Waterhouse e Coopers & Lybrand. A Price Waterhouse foi fundada em 1849, por Samuel Lowell Price em Londres que, em 1865 se fundiu com a empresa de William Hopkins Hoyland e Edwin Waterhouse. Anos mais tarde, em 1874, Hoyland sai da empresa e esta passou a ser denominada por Price, Waterhouse & Co. Durante o século XX a empresa cresceu muito internamente, surgiram novos escritórios, novas práticas e, em 1982, vingou, internacionalmente, com o nome Price Waterhouse. Hoje, a PricewaterhouseCoopers reflete o resultado de outra fusão importante, em 1998 com a Coopers & Lybrand. Curiosamente, apenas em 2010, na sequência do *rebranding* da marca, é que a PwC passa a ser reconhecida pela sua versão mais curta.<sup>52</sup>

## EY

A EY surge da junção de duas empresas de contabilidade, Ernst & Ernst e Arthur Young. A primeira nasce em 1903, com Alwin C. Ernst e o seu irmão, e tornou-se na primeira empresa de contabilidade a recrutar diretamente nas universidades, em inícios dos anos 30, prática que mantém e a define até hoje. Por sua vez, a Arthur Young & Company surge 3 anos após a Ernst & Ernst, em Chicago. Em 1970 a Arthur Young & Company fundiu-se com várias empresas europeias e tornou-se na Arthur Young International. Uma década depois, a Ernst & Ernst oficializou a sua fusão com a Whinney Smith & Whinney para formar a Ernst & Whinney, a quarta maior empresa de contabilidade em o

---

<sup>52</sup> Disponível em <https://www.pwc.pt/pt/sala-imprensa/factos-global.html>

mundo e, em 1989 as duas empresas fundiram-se e tornaram-se na Ernst & Young que conhecemos. Hoje, a EY fica atrás da Deloitte e da PwC em termos de receita, mas é a mais cotada no que respeita a *branding* e satisfação do trabalhador.<sup>53</sup>

## KPMG

A KPMG é a menor das quatro grandes empresas de contabilidade. Na origem da sua nomenclatura estão Piet Klynveld, fundador da empresa de contabilidade Klynveld Kraayenhof & Co, em 1917, em Amsterdão; William Barclay Peat, fundador da empresa de contabilidade William Barclay Peat & Co., em 1870, em Londres; James Marwick, fundador da empresa de contabilidade Marwick, Mitchell & Co., em 1897, em Nova Iorque e Reinhard Goerdeler, presidente da Deutche Treuhand-Gesellschaft e parte integrante do negócio de fusão da KMG, onde atuou como presidente. A história começa com a fusão entre a Marwick, Mitchell & Co. e a William Barclay Peat & Co., em 1925, dando origem à Peat Marwick. Foi uma junção interessante, na medida em que permitiu que os escritórios combinados das duas empresas tivessem acesso total aos mercados europeus e americano. Em 1970 esta tornara-se na maior empresa de contabilidade pública dos EUA e, de forma a reforçar a ideia de que o setor financeiro precisava de maior responsabilidade, foi auditada pela Arthur Young & Co., uma outra empresa de contabilidade pública. Mais tarde, formou-se a Peat Marwick International e, em 1979, a Klynveld Kraayenhof & Co fundiu-se com mais 2 outras empresas, a McLintock Main LeFrentz e Deutsche Treuhandgesellschaft para formar a Klynveld Main Goerdeler (KMG). 1986 foi a data em que a Peat Marwick se fundiu com a KMG, dando, assim, origem à maior

---

<sup>53</sup> Disponível em: [https://www.ey.com/pt\\_pt](https://www.ey.com/pt_pt)

empresa de contabilidade do mundo. Um ano depois a empresa passou a ser denominada de KPMG.

## Apêndice 2

A Arthur Andersen foi uma importante empresa de contabilidade pública internacional, em tempos, uma das cinco maiores. Por sua vez, em consequência da auditoria realizada à Enron, em 2002, viu-se envolvida em escândalos que colocavam em causa toda a ética e bons princípios de *corporate governance* fundamentais ao exercício da sua atividade. O facto é que, na época, a Enron foi alvo de diversas denúncias fiscais, acusada de inflacionar os seus lucros e, ainda, de manipular os seus balanços contabilísticos com a ajuda de bancos e outras entidades, escondendo, assim, dívidas de 25 bilhões \$ durante dois anos. As perdas dos investidores e as multas associadas foram brutais, a desconfiança dos mercados cresceu e a empresa não resistiu à falência (Cowle, Kleppe, Moon, Shipman, 2019). Note-se que, tal como aconteceu com a Arthur Andersen, também outras empresas de auditoria têm vindo a ser envolvidas em escândalos que denunciam irregularidades e resultam em reformulações contabilísticas constantes. Do mesmo modo, a WorldCom, a Tyco e a Adelphia Communications encerraram as suas atividades, fenómenos que, juntamente com muitos outros levaram a uma queda superior a 22% no valor das ações (Harris, 2014). Consequentemente, nesse mesmo ano, foi aprovada a Lei de *Sarbanes-Oxley* e criou-se a PCAOB Investor Advisory Group<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> O PCAOB corresponde ao Conselho de Supervisão de Contabilidade de Empresas Públicas, uma organização sem fins lucrativos criada no decorrer da Lei Sarbanes-Oxley, em 2002. Todas as regras e padrões do PCAOB devem ser aprovados pela US Securities and Exchange Commission (SEC).