



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Consultoria de Gestão das “*Big Four*”

Estratégia de Abordagem às PMEs

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Auditoria e Fiscalidade

por

João Manuel de Pinho Queirós

sob orientação de
Prof. Dr. Luís Marques

Faculdade de Economia e Gestão
Fevereiro de 2015

Agradecimentos

Em primeiro lugar, e sempre em primeiro em lugar, quero agradecer à minha família. São eles quem mais sofre com o pai ausente ou o marido rabugento e apesar disso nunca deixaram de me apoiar, incentivar e compreender.

A minha profunda gratidão também para o Professor Luís Marques que me acompanhou e ajudou na elaboração deste trabalho.

Ao Frederico Barreto colaborador na EY que desencadeou o processo criativo que culminou na minha pesquisa sobre as PME's e as *"Big Four"* e que me ajudou ao longo de todo o trabalho e a todos os que na EY se mostraram disponíveis para discutir comigo os vários achados que foram sendo observados ao longo do estudo.

Um obrigado muito especial para a Ângela Cardoso do SLH da Universidade Católica e para o Nuno Santos o meu mentor, por todo o apoio e incentivo que me deram na realização deste trabalho.

Por fim um agradecimento profundo a todas as pessoas de todas as empresas que deram um pouco do seu tempo para responder aos questionários de suporte a esta tese. Sem eles, este trabalho não seria possível.

Glossário Siglas e Abreviaturas

CAE – Código de Actividade Económica

CAGR – Compound Average Growth Rate

DTT – Deloitte Touche Tohmatsu

EMA – Europa, Mediterrâneo e Ásia

EMEIA – Europa, Médio-Oriente, Índia e África

ESPE – Estudos dos Serviços Prestados às Empresas

EY - Ernst & Young

FEACO – Federação Europeia das Associações de Consultoria de Gestão

INE – Instituto Nacional de Estatística

KPMG – Klynveld Peat Marwick Goerdeler

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

PwC – PricewaterhouseCoopers

Resumo

A indústria da consultoria de gestão, conhecida entre outros aspectos, pelo seu impressionante ritmo de crescimento e expansão, começa a dar os primeiros sinais de estagnação, o que poderá impactar de sobremaneira as “*Big Four*” que em larga medida dependem das receitas obtidas com estes serviços para crescer, dada a representatividade cada vez maior das receitas obtidas com consultoria de gestão no volume total de negócios.

Dada a relevância que as “*Big Four*” adquirem no panorama socioeconómico português, não tanto pelo seu volume de negócios mas mais pelos serviços que prestam e pelos níveis de recrutamento e formação de pessoas, torna-se importante que se desenvolvam estratégias para garantir o seu crescimento.

Uma vez que estas empresas se focam quase exclusivamente na prestação de serviços às empresas de grandes dimensões, admite-se que a solução para o crescimento das “*Big Four*” possa estar na procura activa de oportunidades junto das PME (ver secção 1.1.2 para critérios de diferenciação das empresas).

No entanto alguns estudos apontam para a resiliência dos gestores das PME em contratar estes serviços, ora por causa de questões culturais, ora por causa da fraca qualidade dos consultores. Contudo, a realidade em Portugal parece contrariar estes achados. Tendo em conta a quota de mercado das “*Big Four*” e o elevado número de empresas de consultoria registadas em Portugal, é razoável admitir que as PME contratam serviços de consultoria a pequenos escritórios de consultoria. Isto apesar dos estudos que referem que os grandes escritórios de consultoria possuem melhores competências para lidar com os problemas característicos das PME e não os pequenos escritórios, especialistas numa determinada matéria.

Assim, o objectivo deste trabalho é identificar e analisar os factores que PME valorizam num serviço de consultoria de gestão ao mesmo tempo que se

estudam os motivos pelos quais PME's não recorrem aos serviços de consultoria dos grandes escritórios. Pretende-se desta forma oferecer uma linha orientadora às *"Big Four"* na sua estratégia de abordagem às PME's, analisando-se ainda a sua concretização através da prestação de serviços sob a forma de avença mensal.

Para tal e tendo em conta as conclusões retiradas dos estudos apresentados, iremos numa primeira fase avaliar a qualidade dos serviços de consultoria de gestão em Portugal e, numa segunda fase, os factores que são mais valorizados num serviço de consultoria na óptica do cliente PME.

Por causa da facilidade de língua e de alavancagem dos conhecimentos adquiridos do autor do trabalho sobre a cultura empresarial, o estudo foca-se exclusivamente nas PME's registadas em Portugal abordando a sua relação com as empresas de consultoria de gestão, nomeadamente as empresas de consultoria de gestão do grupo *"Big Four"*. Estas empresas de consultoria foram incluídas no âmbito deste estudo não só devido ao seu relevante papel económico e social no país mas também porque o seu grupo está perfeitamente definido e é amplamente reconhecido no meio empresarial. Adicionalmente, enquanto colaborador numa *"Big Four"*, para além da facilidade de acesso a recursos importantes, é pretensão do autor deste trabalho que o seu estudo possa ajudar a desenvolver de forma directa a sua empresa de consultoria e de forma indirecta todas as PME's que com ela possam vir a estabelecer relações.

De forma a atingir os objectivos do trabalho, foi desenvolvida uma metodologia própria suportada em 3 etapas distintas: (1) levantamento bibliográfico, (2) entrevistas exploratórias e (3) inquérito às empresas.

A análise dos resultados obtidos através da aplicação das diferentes metodologias demonstrou que existe um desinteresse mútuo entre *"Big Four"* e PME's. Por um lado, e de acordo com as entrevistas realizadas, as *"Big Four"* focam-se quase exclusivamente em grandes empresas devido (1) ao seu poder

económico, que diminui o risco do negócio, (2) complexidade operacional e organizacional, que aumenta a probabilidade de necessitarem dos serviços das consultoras e (3) o prestígio e visibilidade que trabalhar com grandes empresas proporciona, não só à empresa consultora como ao próprio consultor.

Por outro lado, o resultado dos inquéritos demonstrou que as PME's estão bastante satisfeitas com os serviços de consultoria de gestão que lhes são prestados pelas pequenas consultoras, diferenciando-as dos grandes escritórios não só por causa da relação qualidade/preço dos serviços, mas também pela percepção de que o conhecimento que o consultor possui da sua realidade empresarial é superior e mais pertinente do que o de um consultor de uma "Big Four" e ainda, pelo relacionamento que conseguem estabelecer com ele não só a nível pessoal mas também a nível profissional.

Assim de acordo com os dados obtidos, a estratégia de abordagem das "Big Four" deverá focar-se no desenvolvimento da sua oferta de serviços em torno de três factores críticos: (1) incrementar a relação qualidade/preço principalmente através da redução do custo dos serviços, (2) melhorar os níveis conhecimento dos consultores ou veicular de forma mais eficiente esse conhecimento e (3) apostar no relacionamento mais próximo com a empresa-cliente.

Tal pode ser conseguido através de um serviço de consultoria de gestão sob a forma de avença mensal, uma forma de prestação de serviços que de acordo com os consultores entrevistados apresenta desafios consideráveis, mas que outras profissões conseguiram contornar e implementar com sucesso.

É um método de prestação de serviços que nenhuma empresa do grupo das "Big Four" até agora desenvolveu mas que seria amplamente aceite pelo mercado das PME's.

Palavras-chave: Consultoria, Gestão, "Big Four", PME's, Estratégia

Abstract

The management consulting industry, known among other things, for its impressive pace of growth and expansion, is starting to give the first signs of stagnation, which may greatly impact the "Big Four" firms that largely depend on revenue from these services to grow, given the increasingly higher share of revenue from management consulting in the total turnover of these companies.

Given the importance that the "Big Four" firms represent in the Portuguese socio-economic panorama, not so much by their total turnover but more for their services and levels of recruitment and training, it is important to develop strategies to ensure their growth.

Since these companies are focused almost exclusively on providing services to large companies, it is presumed that the solution to the growth of the "Big Four" firms can be in the active search for opportunities within SMEs.

However some studies point to the resilience of the managers of SMEs to hire these services, not only because of cultural issues, but also because of the poor quality of the consultants. But the reality in Portugal seems to contradict these findings. Taking into account the market share of the "Big Four" firms and the high number of consulting companies registered in Portugal, is reasonable to assume that SMEs hire consulting services to small consultancy offices, despite the studies that indicate that the large consulting firms have better skills to deal with the unique problems of SMEs and not small offices, experts in a particular field.

Thus, the aim of this work is to identify and analyze the factors that SMEs value on a management consulting services, offering a guideline to the "Big Four" firms in their approach strategy to SMEs, while studying at the same time the reasons why SMEs do not resort to the bigger consulting offices. Finally we

will assess new ways of providing consulting services, namely the consulting services provided through a monthly retainer.

Therefore and taking into account the conclusions drawn from the studies presented, we will initially assess the quality of management consulting services in Portugal and, secondly, identify the factors that are most valued in a consulting service from the perspective of SMEs client.

Because of the ease of language and to leverage the knowledge acquired by the author's work on corporate culture, the study focuses exclusively on SMEs registered in Portugal addressing their relationship with management consulting firms, namely the "Big Four" firms. These consulting firms were included in the scope of the study not only because of its significant economic and social role in the country but also because it's a group clearly defined and widely recognized in the business. Additionally, as an employee in a Big Four company, in addition to ease of access to important resources for the development of this work, is the author expectation that his study may help develop directly his consulting firm and indirectly all SMEs with which it might establish relationships.

In order to achieve the objectives of the work, a methodology supported in 3 distinct stages was developed: (1) literature, (2) exploratory interviews and (3) business survey.

The results obtained by applying the different methodologies had shown that there is a mutual disinterest between "Big Four" firms and SMEs. On one hand, and according to the interviews, the "Big Four" firms focus almost exclusively on large companies due to (1) economic power, (2) complexity of operations which increases the likelihood of needing the services of consultants and (3) greater prestige and visibility not only to the consulting firm but also to the consultant. On the other hand the results of the surveys showed that SMEs are very satisfied with the management consulting services that are provided to

them by small consulting offices, differentiating them from large firms not only because of the quality/price ratio of the services, but also by the perception that the consultants knowledge of the business reality is more relevant than that of a consultant of a "Big Four" firm and also because of the relationship that can be established with him not only personally but also professionally.

Thus according to the obtained data, the approach strategy of the "Big Four" firms should focus on the development of a service offering around three critical factors: (1) increase the quality/price ratio primarily by reducing the cost services, (2) improve the knowledge levels of consultants or find ways to better share that knowledge and (3) invest in closer relationship with the client company.

This can be achieved through a management consulting service in the form of monthly retainer, a form of service that according to the consultants interviewed presents considerable challenges, but that other professions have managed to circumvent and successfully implement.

It is a method of providing consulting services that no "Big Four" developed so far but that would be widely accepted by the SME market.

Keywords: Consulting, Management, "Big Four", SME's, Strategy

Índice

| | |
|---|------|
| Agradecimentos | iii |
| Glossário Siglas e Abreviaturas | v |
| Resumo | vi |
| Abstract | x |
| Índice | xiv |
| Índice de Figuras..... | xvii |
| Índice de Tabelas | xix |
| Introdução..... | 21 |
| Capítulo 1 | |
| Abordagem Metodológica..... | 34 |
| 1.1. Principais conceitos..... | 34 |
| 1.1.1. Consultoria de gestão..... | 34 |
| 1.1.2. Dimensão das Empresas..... | 39 |
| 1.2. Objecto de estudo..... | 40 |
| 1.3. Metodologia | 41 |
| 1.3.1. Levantamento bibliográfico | 42 |
| 1.3.2. Recolha de informação..... | 42 |
| 1.3.3. Definição e sustentação da problemática..... | 42 |
| 1.3.4. Teste..... | 42 |
| 1.3.5. Diagnóstico | 47 |
| 1.3.6. Síntese e recomendações | 47 |
| Capítulo 2 | |
| Resultados..... | 48 |
| Capítulo 3 | |
| Discussão | 58 |
| Capítulo 4 | |
| Conclusões | 74 |
| Bibliografia..... | 77 |

| | |
|--|----|
| Anexos..... | 80 |
| Anexo I | |
| Inquérito Preliminar..... | 81 |
| Anexo II | |
| Inquérito Preliminar – Resultados..... | 85 |
| Anexo III | |
| Inquérito Final..... | 89 |
| Anexo IV | |
| Inquérito Final – Resultados..... | 94 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Dimensão do Mercado Europeu de Consultoria de Gestão..... | 21 |
| Gráfico 2: Volume de Vendas das “Big Four” em Consultoria de Gestão entre 2010 e 2013 | 23 |
| Gráfico 3: Peso Global das Diferentes Linhas de Serviço entre 2008 e 2012 | 24 |
| Gráfico 4: Resultados da pergunta 4..... | 51 |
| Gráfico 5: Resultados da pergunta 5..... | 52 |
| Gráfico 6: Resultados das perguntas 6 e 7..... | 53 |
| Gráfico 7: Resultados da pergunta 8..... | 53 |
| Gráfico 8: Resultados da pergunta 9..... | 54 |
| Gráfico 9: Resultados da pergunta 10..... | 50 |
| Gráfico 10: Resultados da pergunta 11..... | 55 |
| Gráfico 11: Resultados da pergunta 12..... | 56 |
| Gráfico 12: Resultados das perguntas 13 e 14..... | 57 |
| Gráfico 13: Resultados da pergunta 15..... | 57 |
| Gráfico 14: Hábitos de contratação de serviços de consultoria de gestão | 58 |
| Gráfico 15: Capacidade de implementação das recomendações dos consultores: Grandes empresas vs PMEs | 61 |
| Gráfico 16: Factores de agrado e desagrado nos serviços de consultoria de gestão prestados por grandes consultoras a PMEs..... | 62 |
| Gráfico 17: Factores de agrado e desagrado nos serviços de consultoria de gestão prestados por pequenas consultoras a PMEs..... | 63 |
| Gráfico 18: Nível de aceitação das PMEs a um serviço de consultoria de gestão sob forma de avença mensal | 69 |
| Gráfico 19: Dispersão do valor horário que PMEs estão disponíveis para pagar num regime de avença mensal. | 70 |
| Gráfico 20: Principais motivos para a não contratação de serviços de consultoria de gestão por parte das PMEs..... | 73 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Dimensão do Mercado Português de Consultoria de Gestão | 22 |
| Tabela 2: Dados globais das “ <i>Big Four</i> ”- 2013..... | 25 |
| Tabela 3: Dados “ <i>Big Four</i> ” em Portugal - 2013..... | 25 |
| Tabela 4: Critérios de classificação da dimensão das empresas | 39 |
| Tabela 5: Dados globais das “ <i>Big Four</i> ”- 2013..... | 40 |
| Tabela 6: Dados “ <i>Big Four</i> ” em Portugal - 2013..... | 41 |
| Tabela 7: Caracterização da população: Inquérito Preliminar | 44 |
| Tabela 8: Caracterização da população: Inquérito Final | 46 |
| Tabela 9: Resultados às perguntas 1 e 2 | 49 |
| Tabela 10: Resultados da pergunta 3 | 50 |

Introdução

Mais do que uma indústria, a consultoria de gestão é um “verdadeiro e extraordinário fenómeno” (Drucker 1981). Desde a sua concepção no final do século XIX, aquando o surgimento da gestão científica (Kubr 2002) que a indústria tem crescido a um ritmo verdadeiramente notável, bem mais do que as economias de muitos países desenvolvidos (Kipping e Clark 2012).

De acordo com os dados estatísticos produzidos pela Federação Europeia das Associações de Consultoria de Gestão (FEACO), o mercado da consultoria na Europa cresceu a uma taxa média (CAGR) de 10,4% desde 1998 até 2012. Liderado por países como Alemanha, Reino Unido e Espanha, estima-se que o mercado de consultoria na europa valha cerca de 97,7 mil milhões de dólares (FEACO 2012).

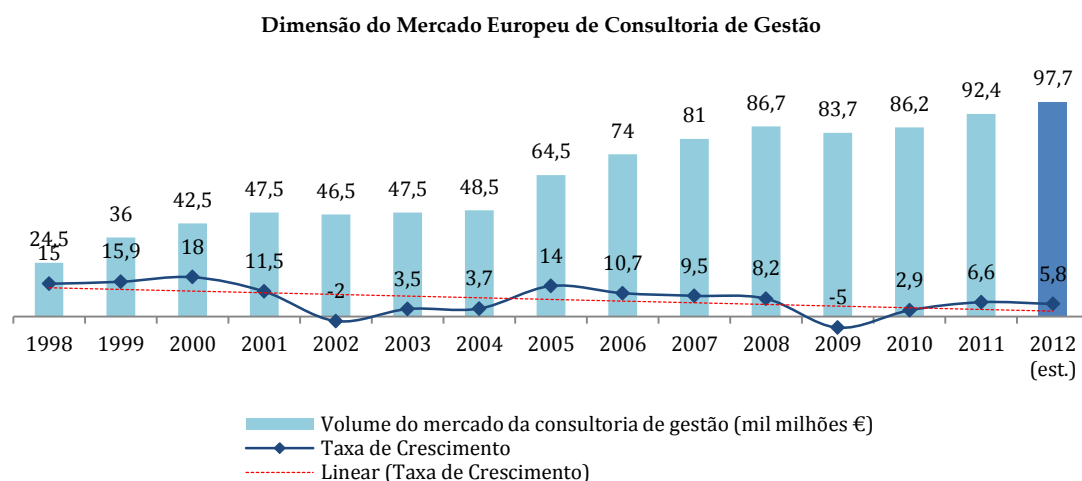


Gráfico 1: Dimensão do Mercado Europeu de Consultoria de Gestão
Fonte: Survey of the European Management Consultancy 2011/2012

No entanto a análise ao crescimento da indústria durante este período revela uma tendência negativa, facto demonstrativo de que o seu ritmo de crescimento começa a abrandar.

Em Portugal os dados produzidos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) no seu relatório “Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas” (ESPE) de 2012, confirmam esta tendência negativa de crescimento: em 2008 o volume gasto pelas empresas em Portugal com serviços de consultoria de gestão (incluindo *outsourcing*) ascendeu a 1,7 mil milhões de euros, enquanto em 2012 este montante se cifrou em cerca de 1,5 mil milhões. Uma redução de 8,6% e uma CAGR negativa de 2,22% (INE 2013).

| Serviços Prestados | Ano | | | | |
|---|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 (est.) |
| | Milhares de Euros | | | | |
| Consultoria em gestão estratégica | 358.314 | 371.482 | 368.370 | 338.435 | 290.339 |
| Consultoria em gestão financeira, excepto consultoria fiscal | 256.895 | 178.589 | 201.813 | 177.550 | 150.708 |
| Consultoria em gestão de política comercial (marketing) | 59.173 | 73.074 | 84.269 | 87.889 | 58.715 |
| Consultoria em gestão de recursos humanos | 97.080 | 98.107 | 89.066 | 126.257 | 95.346 |
| Consultoria em gestão da produção | 34.056 | 37.806 | 39.625 | 27.805 | 29.598 |
| Consultoria em gestão da cadeia de fornecimento (logística) e outra consultoria de gestão | 268.175 | 290.229 | 333.114 | 265.056 | 275.850 |
| Gestão de processos empresariais | 639.439 | 557.987 | 617.755 | 643.225 | 666.950 |
| Total | 1.713.132 | 1.607.274 | 1.734.012 | 1.666.217 | 1.567.506 |

Tabela 1: Dimensão do Mercado Português de Consultoria de Gestão
 Fonte: INE, IP – Inquérito aos Serviços Prestados às Empresas

Se excluirmos os serviços de *outsourcing* (gestão de processos empresariais), então o valor do mercado desce para os 920 milhões de euros, com uma taxa de crescimento entre 2008 e 2012 negativa em 16,13% e uma CAGR negativa em 4,30%.

A contracção do mercado português de consultoria tem tido repercussões nas grandes empresas de consultoria do mundo a operar em Portugal, nomeadamente as empresas do grupo “*Big Four*” (grupo das 4 maiores empresas de auditoria do mundo).

A análise dos seus relatórios de transparência mostra que o crescimento combinado das receitas de consultoria de gestão das 4 empresas do grupo entre 2010 e 2013 em Portugal é somente de 0,09%. O crescimento individual de cada empresa deve-se principalmente à captura de mercado aos concorrentes. Com uma indústria muito fragmentada (à data de 26 de Outubro de 2014 existiam 1.221 empresas registadas com o CAE 70220 (actividades de consultoria para os negócios e gestão) (SICAE.pt s.d.) e elevados níveis concorrenciais, a rentabilidade do negócio tem fortes probabilidades de diminuir (Porter 2008).

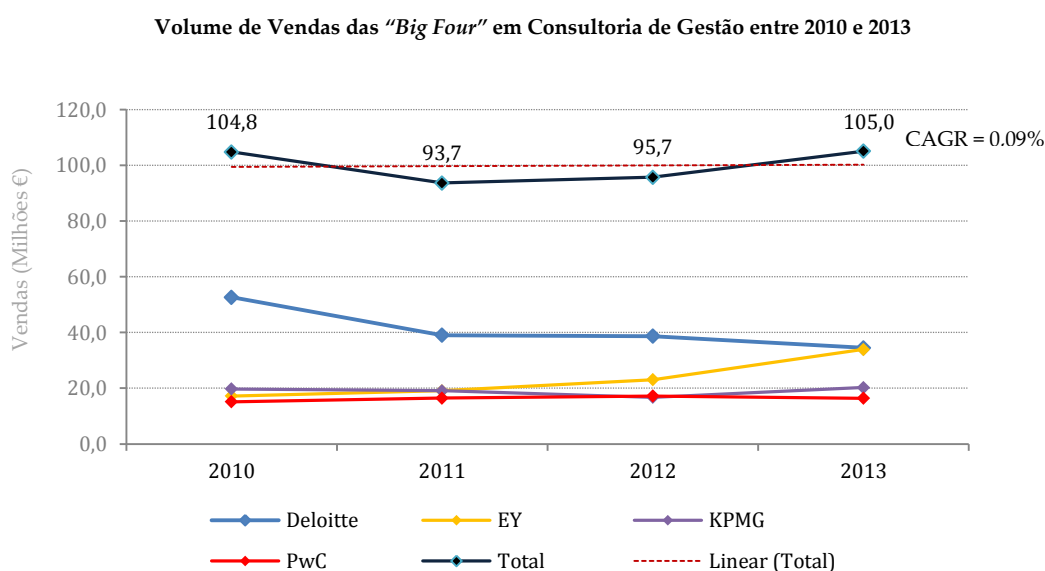


Gráfico 2: Volume de Vendas das “*Big Four*” em Consultoria de Gestão entre 2010 e 2013
 Fonte: Relatórios de Transparência; Cálculos Próprios

Assim, a estagnação do mercado e a diminuição das margens do negócio da consultoria de gestão podem colocar em causa o crescimento deste grupo de empresas. Analisando a evolução histórica do peso das diferentes actividades na facturação global das “Big Four” percebe-se que tem sido a consultoria de gestão o seu principal motor de desenvolvimento e crescimento (Big4.com 2008,2012).

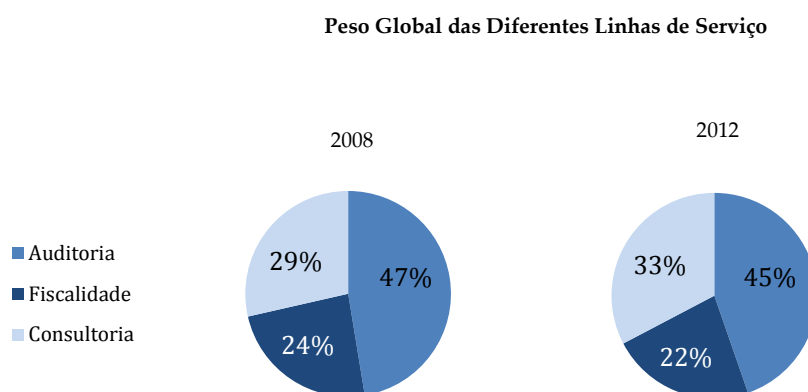


Gráfico 3: Peso Global das Diferentes Linhas de Serviço entre 2008 e 2012

Fonte: Big Four firms' performance analysis by Big4.com

Esta estagnação poderá ter um importante impacto socioeconómico. As empresas do grupo “Big Four” têm escritórios espalhados por todo o mundo e em conjunto empregam mais de 700.000 pessoas. O resultado combinado das receitas destas quatro empresas foi no final do ano fiscal de 2013 de mais de 100 mil milhões de dólares.

Dados globais do grupo de empresas "Big Four"- 2013

| | Locais de Actuação | Volume de Negócios (milhões de dólares) | Nº Colaboradores |
|--------------|--|--|------------------|
| DTT | Américas, Europa, Médio Oriente, Asia Pacífico e África | 32.400 | 202.885 |
| EY | EMEA, Japão, Américas, Ásia Pacífico | 25.829 | 174.808 |
| PwC | América do Norte e Europa | 32.088 | 184.235 |
| KPMG | EMA, Américas, Asia Pacífico | 23.420 | 155.180 |
| Total | | 113.737 | 717.108 |

Tabela 2: Dados globais das "Big Four"- 2013

Fonte: Marketline company profiles.

Em Portugal, e segundo as páginas web institucionais de cada empresa, o grupo "Big Four" emprega aproximadamente de 3.300 pessoas e facturou cerca de 300 milhões de euros em 2013.

Dados "Big Four" em Portugal - 2013

| | Volume de Negócios (milhares de euros) | Nº Colaboradores |
|--------------|---|------------------|
| DTT | 107.431 | 1.800 |
| EY | 78.408 | 600 |
| PwC | 62.708 | 900 |
| KPMG | 74.762 | 900 |
| Total | 323.309 | 3.300 |

Tabela 3: Dados "Big Four" em Portugal - 2013

Fonte: Relatórios de Transparência e sites institucionais

Para além do volume de facturação e do número de colaboradores, é importante salientar ainda que estas empresas empregam na sua maioria pessoas altamente qualificadas, oferecendo uma remuneração acima da média de mercado. Adicionalmente, a experiência de trabalho que uma empresa

destas oferece, independentemente da área, é altamente valorizada por outras organizações. É muito frequente que as empresas recrutem os colaboradores das “*Big Four*” com quem trabalharam no passado devido ao conhecimento e experiência que possuem. Ou seja, há um duplo impacto das consultoras nas empresas suas clientes: (1) através da transmissão do conhecimento aquando da prestação de serviços e (2) através da formação de recursos humanos depois transferidos para as empresas clientes.

Assim, torna-se muito importante que estas empresas procurem formas de continuar a crescer. Tal poderá passar pela abertura das suas linhas de serviço de consultoria de gestão às PME's através da procura activa de oportunidades neste mercado.

Desde que estas empresas se estabeleceram em Portugal, por volta da década de 90 momento em que o país adere à União Europeia, que se verifica um grande foco na prestação de serviços às grandes empresas. Por esta altura houve um aumento da necessidade de consultoria por parte de grandes empresas multinacionais e verificou-se que as pequenas empresas de consultoria nacionais não tinham capacidade de resposta. Criou-se o ambiente ideal para a atracção das grandes empresas mundiais de consultoria que com estes trabalhos iniciais, não só garantiam um fluxo inicial de receita, como lhes permitia construir a sua reputação, conhecer melhor o mercado português e alargar a sua rede de contactos estratégicos (Amorim e Kipping 1999).

Uma vez estabelecidas no território, estas empresas focaram-se em alargar ainda mais a sua lista de contactos através das redes sociais, empresariais e políticas. Algumas consultoras optaram por contratar indivíduos com conhecimentos privilegiados da elite política e empresarial do país de forma a conseguirem desbloquear o acesso a potenciais empresas clientes, outras por estabelecer alianças com organizações já existentes em Portugal como por

exemplo as associações comerciais, e ainda há as que procuraram estabelecer relacionamentos privilegiados com os bancos (Amorim e Kipping 1999).

Assim, verifica-se que as “*Big Four*” desde sempre demonstraram o seu interesse pelas grandes empresas uma vez que, entre outros aspectos, o risco de negócio é menor e a complexidade significativa, não só a nível organizacional mas também ao nível operacional, o que aumenta a probabilidade de necessitarem da ajuda dos consultores, sendo as PMEs pouco procuradas (Padula e Vadon 1996).

No entanto, a maior capacidade financeira das grandes empresas implica também que têm maior probabilidade e capacidade de resolver internamente os seus problemas, através da incorporação nos seus quadros de pessoas com maior nível de formação e capacidade. Para além disso, a mesma complexidade organizacional que origina a necessidade de consultores de gestão também torna a tarefa comercial de aceder a estas empresas bem mais complexa e exigente a nível de tempo e recursos. Por fim não poderemos ignorar também o impacto significativo das muitas restrições a que as empresas como as “*Big Four*” estão sujeitas no que toca aos serviços de consultoria prestados a clientes de auditoria.

Conjugando os dados já apresentados que demonstram que o mercado da consultoria de gestão está a estagnar, com a particularidade do facto das grandes empresas representarem somente 0,3% do tecido empresarial em Portugal (InformaDB 2012), a solução para o crescimento das “*Big Four*” no país poderá então passar por alargar as linhas de serviço de consultoria de gestão às PMEs procurando activamente oportunidades junto destas empresas aumentando assim a sua quota de mercado ao mesmo tempo que se desenvolve o tecido empresarial do país.

Estudos demonstraram que a utilização de consultores de gestão por parte das pequenas empresas melhora os seus níveis de vendas, lucro e

empregabilidade (Nahavandi e Chesteen 1988). Para além dos resultados financeiros, existem também evidências de que a utilização de consultoria por parte das PME's melhora os processos de decisão e permite a acumulação e desenvolvimento de conhecimento (Nicolescu, Nicolae e Tudorache 2013).

Apesar das vantagens das PME's com a utilização de consultoria de gestão, verifica-se que muitos gestores são resistentes à consultoria (Padula e Vadon 1996) considerando as recomendações dos consultores pouco úteis ou até mesmo totalmente inúteis (Christensen e Klyver 2006), pese embora o facto de que a grande maioria das PME's são geridas de forma pouco profissional e que esse é inclusivamente o principal motivo do seu falhanço (Goltz 2011).

Desta forma, é expectável que exista pouca procura destes serviços por parte das PME's, o que poderá desde logo justificar o desinteresse que se verifica das "Big Four" por este mercado.

Contudo os dados do mercado português de consultoria de gestão não permitem suportar estas conclusões. Verifica-se que em conjunto, as 4 empresas do grupo "Big Four" apresentaram em 2012 uma quota de mercado de somente 10,4% do total gasto pelas empresas em Portugal com serviços de consultoria de gestão (excluindo o *outsourcing*) segundo os dados do ESPE 2012. Ou seja, mais de 800 milhões de euros foram pagos por serviços de consultoria de gestão a empresas fora do grupo "Big Four".

Tendo em conta o elevado número de empresas de consultoria a operar em Portugal e a dimensão do mercado das PME's (representam 13,8% das empresas em Portugal (InformaDB 2012)), não poderemos deixar de considerar muito provável que uma parte muito significativa deste montante tenha sido efectivamente gasto pelas PME's em serviços de consultoria prestados por pequenas consultoras ou consultores individuais. Tal entendimento está em linha com os achados de Padula e Vadon (1996) que referem que as PME's preferem os serviços de pequenos escritórios de consultoria e como tal "a

maioria dos trabalhos de consultoria de gestão é feita por consultores individuais ou pequenas empresas que actuam a uma escala nacional ou até mesmo local” (Baaij 2014). Assim, é possível tirar duas importantes ilações: (1) que PMEs contratam serviços de consultoria e que (2) fazem-no às pequenas consultoras de gestão que em conjunto recebem uma significativa porção do total gasto pelas empresas em Portugal com serviços deste género.

Tal não deixa de ser curioso tendo em conta o estudo de Padula e Vadon (1996) que refere que são os grandes escritórios de consultoria de gestão que estão melhor preparados para lidar com os problemas das PMEs. A grande maioria das situações encontradas nas PMEs são de origem transversal a toda a organização e as múltiplas competências dos consultores dos grandes escritórios permite uma maior eficácia na sua abordagem. As pequenas consultoras, que não têm os meios nem a estrutura dos grandes escritórios, especializam-se numa determinada área de negócio e portanto não dispõem das ferramentas e metodologias necessárias para o tipo de intervenção de abordagem geral aos problemas das PMEs (Padula e Vadon 1996).

Em suma, a conjuntura de mercado aponta para a possibilidade de, a curto-prazo, as “*Big Four*” experimentarem problemas de crescimento. Uma vez que focam a sua oferta de serviços de consultoria nas grandes empresas, uma das estratégias para o crescimento poderá passar por procurar activamente oportunidades de negócio junto das PMEs, que contratam serviços de consultoria de gestão aos pequenos escritórios de consultoria, pese embora o facto dos estudos que apontam serem os grandes escritórios como as “*Big Four*”, os mais indicados para resolverem os seus problemas.

Assim, o objectivo deste trabalho é identificar e analisar os factores que PMEs valorizam num serviço de consultoria de gestão ao mesmo tempo que se estudam os motivos pelos quais PMEs não recorrem aos serviços de consultoria dos grandes escritórios. Pretende-se desta forma oferecer uma linha orientadora

às “*Big Four*” na sua estratégia de abordagem às PME, analisando-se ainda a sua concretização através da prestação de serviços sob a forma de avença mensal.

Para tal e tendo em conta os estudos apresentados anteriormente que indiciam a falta de qualidade dos consultores e a resistência dos gestores à consultoria, iremos numa primeira fase, analisar a qualidade dos serviços de consultoria de gestão em Portugal e, numa segunda fase, os factores que são mais valorizados num serviço de consultoria na óptica do cliente PME. Com base nos dados obtidos termina-se com uma reflexão crítica sobre a prestação de serviços de consultoria sob a forma de avença mensal como forma de abordagem eficaz ao mercado das PMEs.

Tanto quanto foi possível apurar, este trabalho demonstra ser inédito nos objectivos a que se propõe.

Na revisão bibliográfica conduzida foram identificadas 3 fontes de produção de conhecimento sobre a consultoria de gestão: (1) a imprensa generalista e de negócios, que foi a primeira a demonstrar interesse pela indústria, (2) as consultoras e suas associações e (3) os investigadores académicos.

No início do surgimento da consultoria de gestão, a imprensa dedicou alguma atenção à análise da resistência dos trabalhadores à “gestão científica” desenvolvida por Frederick W. Taylor e à defesa dos seus ideais (por exe: Aitken 1960 in (Kipping e Clark 2012). Mas o grande foco da imprensa era o estilo de vida dos mais proeminentes consultores da altura como por exemplo Charles Bedaux que ficou célebre não pelas suas actividades de consultoria, mas pelas visitas que organizava às montanhas rochosas e ao deserto do Sahara (Kipping e Clark 2012).

Os consultores publicavam livros como forma de veicular as suas próprias ideias e não tanto como reflexão das suas actividades (por exe: Harrington

Emerson's "*Efficiency as a Basis for Operations and Wages*" (1909) e "*The Twelve Principles of Efficiency*" (1912) (Kipping e Clark 2012)).

No meio académico, a parca pesquisa focava-se essencialmente na disseminação do conhecimento pelos consultores individuais e firmas de consultoria, prestando-se pouca atenção às actividades de consultoria *per se* (para detalhe ver Capítulo 2 de (Kipping e Clark 2012)).

A partir de 1990 as publicações sobre consultoria de gestão intensificaram-se talvez por causa da imprensa, que começou a analisar a influência dos consultores e a alertar para os potenciais impactos negativos da sua actividade (ver Capítulo 22 de (Kipping e Clark 2012)). Isso forçou as consultoras a serem mais activas nas publicações não só através de livros dedicados aos gestores das empresas como a publicações que examinam a indústria da consultoria de gestão ou a sua própria firma de consultoria. Esta foi possivelmente a altura de maior sucesso das publicações relacionadas com consultoria de gestão em termos de vendas, no entanto, as publicações não contêm praticamente qualquer pesquisa científica sobre a indústria da consultoria de gestão (Kipping e Clark 2012).

Os académicos, influenciados pelo grande crescimento da consultoria nesta altura, não só em termos de visibilidade pública como em termos de número de colaboradores e facturação, dedicaram-se a elaborar guias e aconselhamento para aqueles que queriam fazer carreira no mundo da consultoria de gestão (por exe: French and Bell 1995 in (Kipping e Clark 2012)). Outros debruçaram-se sobre a forma de gerir as próprias consultoras (por exe: Maister 1993 in (Kipping e Clark 2012)).

Actualmente, para além das publicações das fontes já mencionadas, juntam-se também, e de forma relevante, as publicações de antigos consultores, que procuram partilhar a sua própria experiência do mundo da consultoria, na maioria das vezes veiculando uma imagem bastante negativa da indústria (por

exe: *“Rip-Off! The scandalous inside story of the management consulting money machine”* (Craig 2005))

Alguns académicos desenvolvem também opiniões mais críticas sobre a consultoria de gestão apoiados nos trabalhos de (Abrahamson 1991, 1996) e (Abrahamson e Fairchild 1999), sobre as “modas” no mundo da gestão e a forma como as consultoras criam e disseminam essas “modas” por entre os gestores das empresas.

Outros autores debruçam-se sobre métodos de selecção de consultores e consultoras (por exe: (Appleton 2014) (Gustafson e Di Marco s.d.)), enquanto outros se dedicam acima de tudo a perceber o fenómeno da consultoria de gestão e a estudar a relação entre cliente e consultor (por exe: (Canback 1998 e 1999), (Fincham 1999), (Belkhodja, Karuranga e Morin 2012)).

Por fim, e como referido anteriormente, alguns estudos relativamente ao impacto dos serviços de consultoria nas empresas (Christensen e Klyver 2006), onde o maior número de estudos se foca no impacto dos programas estatais de apoio no âmbito consultoria de gestão (Lambrecht e Pirnay 2005) (Donadone, Silveira e Ralio 2012).

Assim, nota-se a inexistência de qualquer tipo de publicação de âmbito semelhante ao que se apresenta nos principais jornais científicos.

Segundo Mathias Kipping e Timothy Clark a escassa literatura científica sobre consultoria de gestão deve-se à impossibilidade de cumprir com os critérios de publicação: (1) a necessidade da investigação contribuir para um importante problema e (2) de se basear idealmente em dados quantitativos em número e detalhe suficiente que permita estudos e testes estatísticos (Kipping e Clark 2012). Tal impossibilidade está relacionada com a indefinição do conceito de consultoria de gestão que faz com que a indústria tenha fronteiras ambíguas e susceptíveis de interpretação, o que implica com os dados estatísticos publicados pois estão fortemente dependentes da interpretação que cada um

faz da indústria da consultoria de gestão. Adicionalmente adiantam os autores, os próprios consultores e consultoras são relutantes em partilhar a informação e a permitir análises *in loco* devido a questões concorrenciais e de confidencialidade dos clientes.

O presente trabalho encontra-se estruturado em 4 capítulos. No primeiro capítulo é exposta a metodologia levada a cabo para a execução do estudo, não sem antes abordar os principais conceitos que rodeiam a temática da consultoria de gestão e PMEs.

Os restantes capítulos serão dedicados à exposição dos resultados obtidos do método descrito no capítulo 1, sua análise e discussão.

O trabalho termina com a conclusão sobre a análise efectuada, não só em relação à qualidade global dos serviços de consultoria prestados em Portugal mas também em relação aos factores que as PMEs mais valorizam num serviço deste género e a sua receptividade a novas formas de prestação de serviços de consultoria, oferecendo desta forma uma linha orientadora sobre a estratégia a adoptar pelas grandes consultoras na sua abordagem ao mercado das PMEs. Adicionalmente apontam-se limitações do trabalho desenvolvido e novos caminhos para futura pesquisa.

Capítulo 1

Abordagem Metodológica

1.1. Principais conceitos

Nesta secção procede-se à clarificação do conceito de “consultoria de gestão” utilizado no presente estudo e ainda à clarificação dos critérios utilizados para classificar a dimensão das empresas.

1.1.1. Consultoria de gestão

Segundo o dicionário Priberam, a palavra “consultoria” significa “a actividade de dar consulta ou conselho” sendo normalmente desempenhada pelo consultor: “aquele que dá conselhos” (Dicionário Priberam s.d.).

À luz desta definição “quando nos pedem direcções para algum lugar, estamos a agir como consultores. Quando auxiliamos alguém nalguma escolha mais difícil estamos a agir como consultores” (Block 1981). Virtualmente todas as pessoas do mundo foram, em algum momento das suas vidas, consultoras no desempenho das mais variadas actividades que assim se podem classificar como actividades de consultoria, ou se estiverem ligadas à área da gestão, consultoria de gestão.

Assim, para que se pudesse definir mais concretamente a indústria da consultoria de gestão e as pessoas que dela fazem parte, alguns autores optaram por abordar o conceito de uma forma mais funcional: Fritz Steele define a actividade como “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) in (Kubr 2002)). Em linha com esta definição temos também Peter Block que refere que o consultor é aquela pessoa que “possui capacidade de influência sobre um indivíduo, grupo ou organização mas que não tem qualquer poder para implementar mudanças” (Block 1981).

Estas definições retractam os consultores como ajudantes e assume que tal ajuda possa ser providenciada por qualquer pessoa. Desta forma, gestores actuam como consultores quando auxiliam os seus colegas ou quando ajudam os seus subordinados na realização de uma determinada tarefa (Kubr 2002). Peter Block até defende que numa empresa, todas as pessoas com funções de suporte (ex.: recursos humanos, análise financeira, pesquisa de mercado, análise de sistemas ou design de produto, etc...) são consultoras, mesmo que oficialmente não utilizem este título (Block 1981).

Outros autores optaram por abordar consultoria de gestão como um serviço profissional. Larry Greiner e Robert Metzger definem consultoria de gestão como “um serviço de aconselhamento contratado por organizações e fornecido por especialistas altamente qualificados que ajudam de uma forma objectiva e independente a organização sua cliente a identificar problemas de gestão, a analisar esses problemas, a recomendar soluções e, quando requisitados para tal, a implementar soluções” (Greiner e Metzger (1983) in (Canback, The Logic of Management Consulting (part one) 1998)). Milan Kubr define consultoria de gestão como “um serviço profissional independente que auxilia gestores e organizações a atingirem os seus objectivos não só através da resolução de problemas, mas também através da identificação de oportunidades, do desenvolvimento da aprendizagem e da implementação de mudanças” (Kubr 2002).

Esta abordagem permitiu definir algumas características do serviço de consultoria de gestão: consultoria é uma actividade de *ajuda e assistência* onde os consultores de gestão são (e “efectivamente gostam de o ser” (Kipping e Clark 2012)), retratados como pessoas *independentes* e altamente profissionais que ajudam organizações a resolver problemas.

Assim, a ajuda e assistência que o consultor oferece à empresa significa que o consultor não substitui o gestor na organização-cliente nem “o liberta da sua responsabilidade de tomar decisões e de arcar com as consequências das mesmas” (Kubr 2002). Aos consultores de gestão é exigido apenas qualidade nos seus conselhos, o que implica “não somente dar o conselho certo, mas dá-lo à pessoa certa, da forma correcta, no momento oportuno” (Kubr 2002).

Esta ajuda e assistência deve ser dada de forma independente, factor relevado por vários autores (por exe: (Newton 2010), (Kubr (2002), Canback (1998) ou Drucker (1981)) que consideram ser esta uma das grandes vantagens dos consultores de gestão face aos gestores das organizações. O gestor da organização faz parte dela. Partilha da sua cultura e tradição, das suas alegrias, conquistas e tristezas e portanto fará também parte do problema. Resolvê-lo seria “como o médico que trata a sua própria família. Diagnostica com o coração e toma sempre o seu pulso em vez do pulso do paciente” (Drucker 1981). Mas note-se que a independência do consultor se expande a vários níveis (Kubr 2002):

- Independência financeira, que significa que o consultor não deve ter qualquer tipo de interesse financeiro no eventual desenrolar das opções tomadas pelo cliente;
- Independência técnica, que significa que o consultor se encontra numa posição em que é capaz de emitir uma opinião independentemente daquilo em que o cliente acredita;

- Independência administrativa garante que o consultor não é um subordinado do cliente nem pode ser afectado pelas suas decisões administrativas;
- Independência política implica que nem a organização cliente nem os seus funcionários conseguem influenciar o consultor através de poder e conexões políticas;
- Independência emocional que significa que o consultor mantém a sua objectividade e mantém o seu distanciamento independentemente de amizades, empatias ou outras pressões pessoais que possam existir ou desenvolver-se durante o projecto.

No entanto, apesar das inúmeras abordagens, existe ainda uma incapacidade de definir concretamente o conceito de consultor e consultoria de gestão. Isto tornou as fronteiras da indústria da consultoria de gestão bastante ambíguas e permeáveis à entrada de novas empresas e técnicas que por sua vez alteraram significativamente a estrutura da indústria ao longo do tempo (Kipping e Clark 2012). A somar ao problema note-se que são muito poucas as empresas de consultoria de gestão que operam à escala mundial. “A maioria dos trabalhos de consultoria de gestão é feita por consultores individuais ou pequenas empresas que actuam a uma escala nacional ou até mesmo local” (Baaij 2014).

Compreende-se portanto que “não é fácil obter uma definição precisa” [sobre o que é consultoria de gestão] (Newton 2010).

Esta situação coloca importantes desafios à realização deste trabalho. Por um lado é importante perceber que existem discrepâncias entre os dados produzidos por instituições diferentes, uma vez que podem ter entendimentos diferentes sobre o que é a consultoria de gestão, pelo que a sua comparabilidade é desaconselhável. Como tal torna-se fundamental que se clarifique o que é que a instituição produtora dos dados estatísticos entende como estando incluído na definição de consultoria de gestão.

Uma vez que se utilizam os dados do estudo “Estatística de Serviços Prestados às Empresas” (INE, 2012) para descrever o percurso da indústria da consultoria de gestão em Portugal, iremos adoptar a sua interpretação de consultoria de gestão definida como um conjunto de várias actividades distintas, nomeadamente:

Consultoria em Gestão Estratégica - Actividades que visam o aconselhamento, orientação e assistência operacional relativos à estratégia e política empresarial, ao planeamento, à estruturação e controlo global de uma organização.

Consultoria em Gestão Financeira (excepto fiscal) - Actividades que visam o aconselhamento, a orientação e a assistência operacional relativos a áreas de decisão de natureza financeira, tais como a gestão de capital circulante e tesouraria, a determinação de uma estrutura de capital adequada, a análise de propostas de investimento de capitais, a gestão do activo, o desenvolvimento de sistemas contabilísticos, previsões e controlos orçamentais, serviços de consultoria financeira relativa às fusões e aquisições, entre outros. Excluem-se os serviços de mediação na negociação de títulos (corretagem), assim como os serviços de gestão de carteiras de títulos e fundos.

Consultoria em Gestão de Política Comercial (marketing) - Actividades que visam o aconselhamento, a orientação e a assistência operacional relativos à estratégia de “marketing” e a operações de “marketing” de uma organização. Nota: excluem-se os serviços de relações públicas e de comunicação, bem como os serviços de publicidade.

Consultoria em Gestão de Recursos Humanos - Actividades que visam o aconselhamento, a orientação e a assistência operacional relativos a estratégia, políticas, práticas e procedimento em matéria de recursos humanos numa organização. Nota: excluem-se os serviços de consultoria em investigação e colocação de quadros, assim como os serviços de consultoria em educação.

Consultoria em Gestão da Produção - Actividades que visam o aconselhamento em gestão de operações como a consultoria em matéria de melhoria dos sistemas e procedimento, a melhoria das operações administrativas e dos serviços (disposição dos escritórios, planificação dos fluxos de trabalho e normas de trabalho), a autorização dos serviços (selecção e instalação de sistemas automatizados), o desenvolvimento de produtos, o controlo de qualidade e a gestão da qualidade, segurança, vigilância e protecção das instalações.

Consultoria em Cadeia de Fornecimento e outra Consultoria de Gestão - Actividades que visam a gestão de inventários, armazéns, serviços de armazenamento e distribuição. Excluem-se as actividades de consultoria no âmbito da engenharia, da arquitectura e do ambiente.

Outros Serviços de Consultoria para os Negócios - Actividades que visam o aconselhamento sobre o desenvolvimento industrial, turístico ou regional.

1.1.2. Dimensão das Empresas

Tendo em conta que este estudo se foca numa estratégia de abordagem às PMEs por parte das empresas do grupo “*Big Four*” torna-se também importante clarificar os critérios utilizados para definir as diferentes dimensões das empresas.

Critérios de classificação da dimensão das empresas

| | Nº de Empregados | Volume de Negócios | | Balanço Total |
|----------------|------------------|--------------------|----|---------------|
| Grande | ≥250 | > 50 Milhões | e | < 43 Milhões |
| Média | <250 | ≤ 50 Milhões | ou | ≤ 43 Milhões |
| Pequena | <50 | ≤ 10 Milhões | ou | ≤ 10 Milhões |
| Micro | <10 | ≤ 2 Milhões | ou | ≤ 2 Milhões |

Tabela 4: Critérios de classificação da dimensão das empresas
Fonte: Informa D&B

1.2. Objecto de estudo

Em larga medida este trabalho aborda a relação que as “*Big Four*” em geral e as linhas de serviço de consultoria de gestão em particular, mantêm com as empresas em Portugal, nomeadamente as PMEs.

Por um lado, foram seleccionadas somente empresas sediadas em Portugal não só por facilidade linguística, mas também de forma a alavancar os conhecimentos e experiência adquiridos do autor sobre a cultura empresarial portuguesa.

Por outro lado, foram seleccionadas para estudo as empresas de consultoria que pertencem ao grupo “*Big Four*” porque não só o seu grupo está perfeitamente definido sendo amplamente reconhecido no meio empresarial mas principalmente devido ao seu relevante papel económico e social.

As empresas do grupo “*Big Four*” têm escritórios espalhados por todo o mundo e em conjunto empregam mais de 700.000 pessoas. O resultado combinado das receitas destas quatro empresas no final do ano fiscal de 2013 foi de mais de 100 mil milhões de dólares.

Dados globais do grupo de empresas “*Big Four*”- 2013

| | Locais de Actuação | Volume de Negócios (milhões de dólares) | Nº Colaboradores |
|--------------|--|--|------------------|
| DTT | Américas, Europa, Médio Oriente, Asia Pacifico e África | 32.400 | 202.885 |
| EY | EMEIA, Japão, Américas, Ásia Pacífico | 25.829 | 174.808 |
| PwC | América do Norte e Europa | 32.088 | 184.235 |
| KPMG | EMA, Américas, Asia Pacifico | 23.420 | 155.180 |
| Total | | 113.737 | 717.108 |

Tabela 5: Dados globais das “*Big Four*”- 2013

Fonte: Marketline company profiles.

Em Portugal segundo as páginas web institucionais de cada empresa, o grupo “*Big Four*” emprega aproximadamente 3.300 pessoas e facturou cerca de 300 milhões de euros em 2013.

Dados “*Big Four*” em Portugal - 2013

| | Volume de Negócios (milhares de euros) | Nº Colaboradores |
|--------------|---|------------------|
| DTT | 107.431 | 1.800 |
| EY | 78.408 | 600 |
| PwC | 62.708 | 900 |
| KPMG | 74.762 | 900 |
| Total | 323.309 | 3.300 |

Tabela 6: Dados “*Big Four*” em Portugal - 2013
Fonte: Relatórios de Transparência e *sites* institucionais

Para além do volume de facturação e do número de colaboradores, é importante salientar que estas empresas empregam na sua maioria pessoas altamente qualificadas e oferecem uma experiência de trabalho de valor amplamente reconhecido.

Desta forma, o grupo fundamental a estudo é o grupo das PME's portuguesas, nomeadamente os seus hábitos de contratação de serviços de consultoria de gestão às empresas do grupo “*Big Four*”.

1.3. Metodologia

Dada a multiplicidade de factores a ter em consideração na execução do presente estudo foi desenvolvida uma metodologia própria, cujas etapas são apresentadas de seguida.

1.3.1. Levantamento bibliográfico

Numa primeira fase, procedeu-se ao levantamento de documentação e à recolha bibliográfica, de forma a suportar a definição dos conceitos fundamentais para este trabalho e a aumentar o conhecimento sobre a temática abordada, nomeadamente a problemática associada à definição concreta de “consultoria de gestão”, evolução histórica, trabalhos prévios, etc. Foram consultados artigos publicados em revistas científicas credenciadas utilizando para o efeito a base dados da EBSCO e livros de referência na área da consultoria de gestão.

1.3.2. Recolha de informação

A recolha de informação incidiu principalmente em dados estatísticos nomeadamente do INE e da FEACO, e permitiram obter uma compreensão mais profunda do mercado de consultoria de gestão, nomeadamente a sua evolução ao longo do tempo e tendências futuras.

1.3.3. Definição e sustentação da problemática

Através da análise dos dados obtidos nos pontos anteriores, procedeu-se à identificação e fundamentação da problemática que sustenta este trabalho.

1.3.4. Teste

1.3.4.1. Reuniões exploratórias

Dada a premissa inicial desta tese que defende o encontro de interesses entre empresas do grupo “*Big Four*” e PME's com benefícios mútuos para ambos, e tendo em conta os estudos que apontam para um afastamento mútuo destas empresas, torna-se importante que os pontos de vista de ambos os grupos sejam auscultados e analisados.

Assim para a obtenção de informação acerca do ponto de vista das “*Big Four*” foram realizadas reuniões exploratórias com consultores de gestão, designadamente “*senior managers*”, “*partners*” e “*country managing partners*” que por facilidade de acesso do autor do trabalho pertencem actualmente aos quadros da EY, uma das empresas do grupo das “*Big Four*” presente em Portugal. Os colaboradores entrevistados possuem larga experiência em consultoria e alguns já pertenceram aos quadros de outras empresas do grupo “*Big Four*” no passado.

Esta metodologia foi escolhida não só pela facilidade de execução mas também porque é o método de recolha de informação que permite explorar mais aprofundadamente as diferentes temáticas, através de um maior detalhe nas respostas.

Estas reuniões mostraram-se indispensáveis na validação da relevância da problemática identificada, na identificação de factores críticos de afastamento entre “*Big Four*” e PME e no desenvolvimento das questões detectadas ao longo da análise dos resultados.

1.3.4.2. Inquéritos *web-based*

Para a avaliação do ponto de vista das empresas a opção recaiu sobre a realização de inquéritos *web-based*.

A opção por esta metodologia teve em conta vários factores: desde logo os constrangimentos relacionados com o tempo disponível para a realização deste trabalho fazem com que este tipo de instrumento de recolha de informação seja o método mais simples e rápido quando comparado com outros métodos de recolha de informação (e.g.: entrevistas, observação, estudo de caso, etc...), especialmente quando se tem em consideração o público-alvo a estudo (gestores das PMEs). Adicionalmente é o método que permite abordar o maior

número de empresas aumentando assim a representatividade da população e permitindo desta forma uma extrapolação dos dados obtidos.

Assim, neste âmbito foram realizados dois inquéritos *web-based*.

O primeiro inquérito¹ (doravante designado de inquérito preliminar) foi distribuído por 40 associações empresariais que por sua vez o redistribuíram por 363 empresas. Graças à confiança e proximidade entre associação empresarial e empresas, foi possível obter uma taxa de resposta bastante aceitável (18,46%), o que se traduziu em 67 respostas.

Caracterização da população: Inquérito Preliminar

| | <i>n</i> | <i>percent.</i> |
|------------------------|-----------|-----------------|
| Grande Empresa | 34 | 50,7% |
| Quadro Dirigente | 19 | 28,4% |
| Quadro Superior | 11 | 16,4% |
| Quadro Intermédio | 4 | 6,0% |
| Média Empresa | 8 | 11,9% |
| Quadro Dirigente | 6 | 9,0% |
| Quadro Superior | 2 | 3,0% |
| Quadro Intermédio | 0 | 0,0% |
| Pequena Empresa | 25 | 37,3% |
| Quadro Dirigente | 18 | 26,9% |
| Quadro Superior | 3 | 4,5% |
| Quadro Intermédio | 4 | 6,0% |
| Total | 67 | 100,0% |

Tabela 7: Caracterização da população: Inquérito Preliminar

A análise da tabela 7 permite obter a caracterização da população que respondeu ao inquérito preliminar: 59 dos inquiridos (88,1%) são pessoas capazes de decidir sozinhas a contratação de consultores de gestão ou têm o poder de exercer importante influência nessa decisão (quadros dirigentes e

¹ Vide anexo I e II para listagem de perguntas efectuadas e respostas recebidas.

quadros superiores), sendo que destes, 29 (43,3%) trabalham em pequenas e médias empresas.

Este inquérito preliminar tinha como objectivo principal a identificação de variáveis anteriormente desconhecidas ou não consideradas na abordagem ao problema de modo a que fosse desenvolvido um 2º inquérito² (doravante designado de inquérito final) mais completo e para ampla difusão entre as empresas.

Este segundo inquérito foi difundido pelas empresas que constam da base de dados de empresas exportadoras produtoras de produtos, disponível na página *web* da aicep Portugal Global:

(<http://www.portugalglobal.pt/PT/ComprarPortugal/PesquisaBaseDados/Paginas/ServiceEmpExp.aspx> consultada entre os dias 2 e 28 de Agosto de 2014)

Esta lista de empresas foi seleccionada devido à probabilidade de conter mais PMEs e menos microempresas, já que será menos provável que uma microempresa produza e exporte produtos.

Ao todo foram enviados com sucesso 5.527 inquéritos tendo-se obtido um total de 244 respostas (taxa de resposta de: 4,41%).

² Vide anexo III e IV para listagem de perguntas efectuadas e respostas recebidas.

Caracterização da população: Inquérito Final

| | <i>n</i> | <i>percent.</i> |
|------------------------|------------|-----------------|
| Grande Empresa | 21 | 8,6% |
| Quadro Dirigente | 9 | 3,7% |
| Quadro Superior | 11 | 4,5% |
| Quadro Intermédio | 0 | 0,0% |
| Colaborador | 1 | 0,4% |
| Média Empresa | 42 | 17,2% |
| Quadro Dirigente | 15 | 6,1% |
| Quadro Superior | 20 | 8,2% |
| Quadro Intermédio | 5 | 2,0% |
| Colaborador | 2 | 0,8% |
| Pequena Empresa | 96 | 39,3% |
| Quadro Dirigente | 44 | 18,0% |
| Quadro Superior | 47 | 19,3% |
| Quadro Intermédio | 2 | 0,8% |
| Colaborador | 3 | 1,2% |
| Micro Empresa | 85 | 34,8% |
| Quadro Dirigente | 55 | 22,5% |
| Quadro Superior | 23 | 9,4% |
| Quadro Intermédio | 5 | 2,0% |
| Colaborador | 2 | 0,8% |
| Total | 244 | 100,0% |

Tabela 8: Caracterização da população: Inquérito Final

No inquérito final foram introduzidas alterações logo ao nível da caracterização da população nomeadamente através da introdução da “micro empresa”, uma classificação que não estava prevista inicialmente por não se enquadrar no âmbito do estudo mas que se verificou necessária na medida em que permite, em conjunto com o conceito de grande empresa, delimitar o universo das pequenas e médias empresas.

Verifica-se que 51,6% dos inquiridos que responderam ao inquérito final são pessoas com alto poder de decisão que trabalham nas pequenas e médias empresas, 8,2% trabalham em grandes empresas e os restantes nas microempresas.

1.3.5. Diagnóstico

Com base na informação obtida das fases precedentes, quer de natureza quantitativa, quer de natureza qualitativa, procedeu-se numa primeira fase à caracterização da envolvente nacional ao nível do mercado da consultoria de gestão de forma a fundamentar a relevância e pertinência da premissa inicial.

Numa segunda fase procedeu-se à análise das principais variáveis e condições que concorrem para a definição duma nova estratégia de aproximação entre “*Big Four*” e PME’s que permita por um lado o crescimento da linha de serviço de consultoria de gestão das “*Big Four*” em Portugal e, por outro lado, o desenvolvimento das PME’s, nomeadamente através da identificação dos principais factores críticos de sucesso na óptica das PME’s.

1.3.6. Síntese e recomendações

Nesta fase final procedeu-se à sistematização das principais conclusões passíveis de serem extraídas das fases precedentes. Tendo por base os resultados obtidos, foi efectuada uma reflexão crítica para a definição de orientações e recomendações estratégicas relativamente à problemática estudada, as quais visam suportar a definição de uma forma eficaz de prestação de serviços de consultoria de gestão às empresas de pequena e média dimensão por parte das empresas do grupo “*Big Four*”, colmatando as actuais carências e fragilidades observadas.

Capítulo 2

Resultados

Conhecidas as populações que responderam aos inquéritos (secção 1.3.4.2.) apresenta-se de seguida o racional para a elaboração do inquérito final e os resultados gerais obtidos em cada uma das questões realizadas.

As primeiras duas questões foram desenvolvidas para permitir a caracterização da população que responde ao questionário.

A primeira pergunta permite perceber a posição do inquirido na hierarquia da empresa, nomeadamente o seu nível de influência na contratação de serviços de consultoria de gestão. Uma vez que o estudo incide sobre os factores que as empresas mais valorizam numa consultora, é importante que o maior número de respostas provenham de pessoas com alto poder de influência de contratação de consultores, nomeadamente os gestores das empresas (quadros dirigentes e superiores), de forma a dar validade às conclusões a retirar do estudo.

A segunda pergunta prevê a categorização das respostas por tamanho da empresa, o que permitirá estudos comparativos entre as diferentes realidades empresariais.

Naturalmente que cada uma das perguntas só permite a selecção de uma única opção de resposta. Todas as opções contêm um descritivo exacto de forma a minimizar as dúvidas que possam surgir no inquirido.

Pergunta 1: Qual é a sua categoria profissional na empresa?

Pergunta 2: Qual a dimensão da sua empresa?

| Caracterização da população | | |
|-----------------------------|------------|-----------------|
| | <i>n</i> | <i>percent.</i> |
| Grande Empresa | 21 | 8,6% |
| Quadro Dirigente | 9 | 3,7% |
| Quadro Superior | 11 | 4,5% |
| Quadro Intermédio | 0 | 0,0% |
| Colaborador | 1 | 0,4% |
| Média Empresa | 42 | 17,2% |
| Quadro Dirigente | 15 | 6,1% |
| Quadro Superior | 20 | 8,2% |
| Quadro Intermédio | 5 | 2,0% |
| Colaborador | 2 | 0,8% |
| Pequena Empresa | 96 | 39,3% |
| Quadro Dirigente | 44 | 18,0% |
| Quadro Superior | 47 | 19,3% |
| Quadro Intermédio | 2 | 0,8% |
| Colaborador | 3 | 1,2% |
| Micro Empresa | 85 | 34,8% |
| Quadro Dirigente | 55 | 22,5% |
| Quadro Superior | 23 | 9,4% |
| Quadro Intermédio | 5 | 2,0% |
| Colaborador | 2 | 0,8% |
| Total | 244 | 100,0% |

Tabela 9: Resultados às perguntas 1 e 2

Obtidos os dados fundamentais do inquirido, a terceira questão foi desenvolvida para permitir perceber o ambiente competitivo da indústria da consultoria de gestão.

Uma vez que os estudos e as entrevistas preliminares de enquadramento referem uma quase completa ausência de interesse por parte das “*Big Four*” nas PMEs pretende-se com esta pergunta analisar a adequabilidade desta estratégia no mercado português, confrontando os dados obtidos com a análise efectuada aos dados de mercado sobre a indústria e que foram uma das bases de

sustentação inicial na premissa de que as empresas do grupo “*Big Four*” devem apostar no mercado das PME’s.

Adicionalmente, os resultados desta questão permitirão também analisar os hábitos de contratação de serviços de consultoria de gestão dos gestores das PME’s inferindo sobre a existência deste mercado posta em causa pelos estudos de Padula e Vadon (1996) e Christensen e Klyver (2006).

Aos inquiridos foi dada a possibilidade de escolha de múltiplas hipóteses em simultâneo e foram listadas para escolha várias empresas de consultoria, não só as empresas do grupo “*Big Four*”, mas também outras empresas de consultoria mundialmente reconhecidas, também elas concorrentes das “*Big Four*”.

Pergunta 3: Já alguma vez contratou um serviço de consultoria de gestão?

Hábitos de contratação de serviços de consultoria de gestão

| | | |
|------------|------------|--------------|
| Sim | 84 | 34,4% |
| EY | 17 | 20,2% |
| Deloitte | 33 | 39,3% |
| KPMG | 26 | 31,0% |
| McKinsey | 4 | 4,8% |
| Accenture | 6 | 7,1% |
| PwC | 20 | 23,8% |
| Capgemini | 6 | 7,1% |
| Outra | 29 | 34,5% |
| BDO | 9 | 10,7% |
| Não | 160 | 65,6% |
| <i>n</i> = | 244 | |

Tabela 10: Resultados da pergunta 3

Adicionalmente foi pedido aos inquiridos que nunca contrataram um serviço deste género, uma breve justificação por tal facto.

Ao longo do inquérito foi deliberadamente evitada a pergunta de carácter aberto de forma a tornar o preenchimento do mesmo o mais rápido e simples possível aumentando assim a taxa de respostas. No entanto na pergunta 4 a opção foi por colocar a pergunta sob forma aberta dada a multiplicidade de factores que podem justificar o facto de uma empresa nunca ter contratado consultoria de gestão. Adicionalmente, a liberdade de resposta dada aos inquiridos sobre este assunto permitiu avaliar a percepção que os gestores possuem das grandes consultoras e inferir sobre o potencial de mercado que existe nas PMEs.

Pergunta 4: Caso tenha respondido “Não” à pergunta anterior, por favor explicita qual ou quais os motivos pelos quais nunca recorreu a este tipo de serviços.

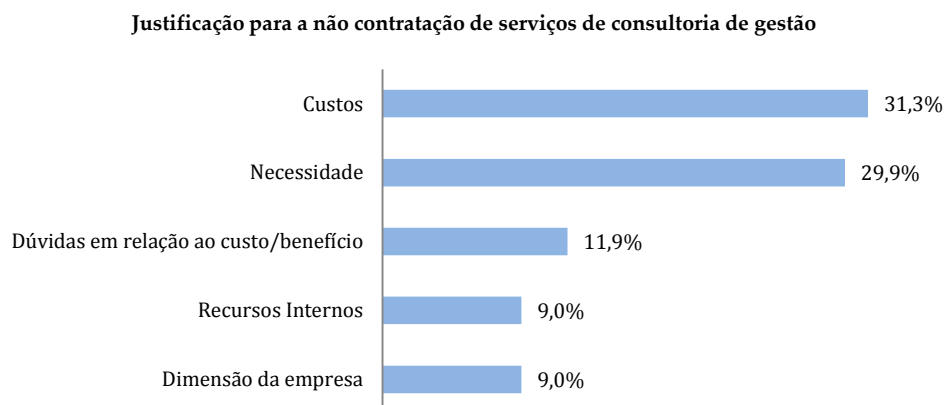


Gráfico 4: Resultados da pergunta 4

As perguntas 3 e 4 foram feitas no inquérito preliminar (perguntas 6 e 7) e os resultados demonstraram uma grande aptidão das PMEs pelas pequenas consultoras.

No entanto, alguns comentários dos gestores na pergunta 7 do inquérito preliminar colocavam em causa a qualidade dos consultores, indo ao encontro dos achados de Christensen e Klyver 2006 que referem que as recomendações

dos consultores são pouco úteis. Assim resolveu-se avaliar a percepção dos gestores acerca da qualidade dos serviços de consultoria de gestão que lhes foram prestados, permitindo que estes achados fossem validados e adicionalmente testada a afirmação de Padula e Vadon (1996) acerca da capacidade superior dos grandes escritórios na resolução de problemas das PME's face aos pequenos escritórios.

Pergunta 5: Caso tenha respondido "Sim" à pergunta 3, por favor classifique o seu grau de satisfação global com a actuação do(s) consultor(es).

Nível de satisfação global com os serviços de consultoria de gestão

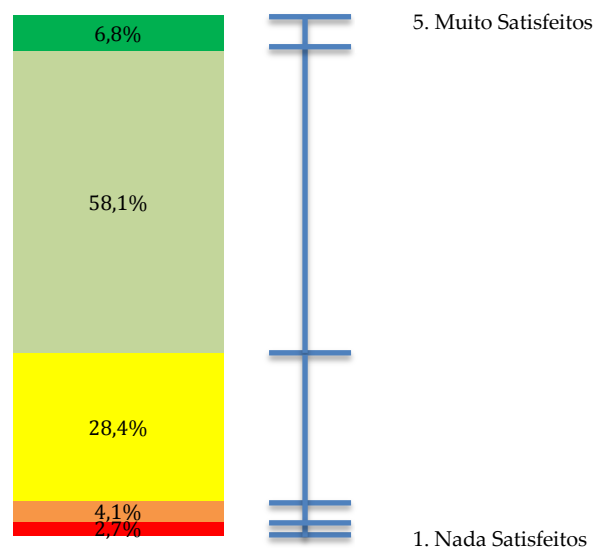


Gráfico 5: Resultados da pergunta 5

Adicionalmente foram desenvolvidas mais duas perguntas que em conjunto permitem identificar factores de satisfação/insatisfação nos serviços de consultoria de gestão que possam estar na origem do afastamento entre PME's e "Big Four".

Pergunta 6: Qual o factor do serviço prestado que mais o agradou?

Pergunta 7: Qual o factor do serviço prestado que menos o agradou?

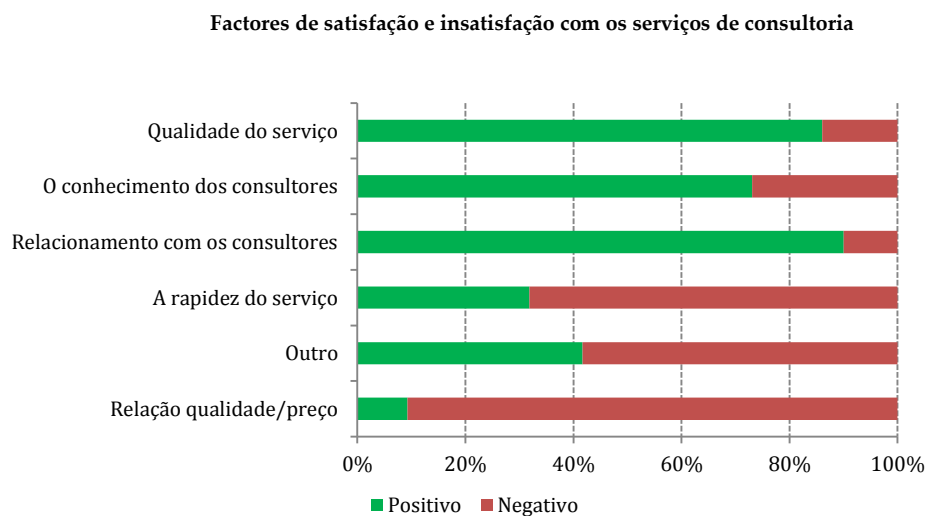


Gráfico 6: Resultados das perguntas 6 e 7

Uma vez que de acordo com o que é amplamente aceite na literatura, a função do consultor é providenciar ajuda na resolução dos problemas das empresas, a qualidade do serviço de consultoria está directamente dependente da qualidade das recomendações do consultor. Desse modo elaborou-se também uma questão relacionada com a adequabilidade das suas recomendações.

Pergunta 8: Conseguiu implementar as recomendações dos consultores?

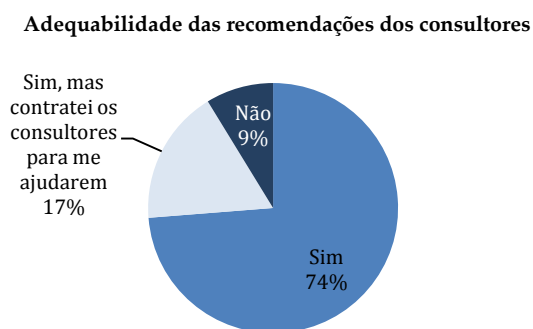


Gráfico 7: Resultados da pergunta 8

Por fim, para terminar a secção de avaliação da qualidade dos serviços de consultoria, uma pergunta que visa avaliar o grau de satisfação máximo do gestor que ocorre quando ele próprio se torna um defensor da empresa prestadora de serviços ao recomendá-la a terceiros.

Pergunta 9: Recomendaria o serviço a outras empresas?

Recomendação dos serviços a terceiros

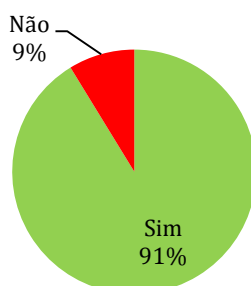


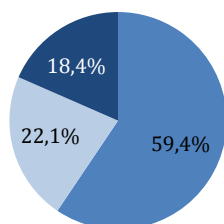
Gráfico 8: Resultados da pergunta 9

Uma vez que a tese sustenta a necessidade das “*Big Four*” expandirem a sua linha de serviços de consultoria de gestão às PMEs, tornou-se importante avaliar a viabilidade deste mercado. Se com a pergunta 3 ficamos a saber quais as empresas que já contrataram serviços de consultoria de gestão, com a pergunta 10 e 11 conseguimos avaliar o volume de empresas que poderão estar na iminência de o fazer por neste momento encontrarem dificuldades nalguma área específica.

Pergunta 10: Sente que existe alguma área na sua empresa que actualmente poderia beneficiar com a intervenção de consultores de gestão?

Pergunta 11: Já ponderou contratar os serviços de consultores de gestão?

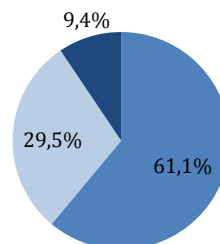
Percepção da necessidade actual de consultores de gestão



■ Sim ■ Não ■ Não sabe ou não responde

Gráfico 9: Resultados da pergunta 10

Possibilidade de contratação de consultores de gestão



■ Sim ■ Não ■ Não aplicável

Gráfico 10: Resultados da pergunta 11

Tendo em conta os resultados preliminares que apontam o elevado custo das intervenções como um dos factores críticos para o afastamento das PME's e de forma a concretizar a estratégia de abordagem às PME's numa metodologia concreta, foram elaboradas um conjunto de questões que visam avaliar a aceitação de novas formas de prestação dos serviços de consultoria de gestão, nomeadamente a prestação de serviços sob a forma de avença mensal. Embora não sendo um método de prestação de serviços inovador nalguns sectores de actividade (e.g. advogados), na consultoria de gestão é amplamente referida na literatura que o trabalho do consultor ocorre por projecto e que este abandona a empresa quando o mesmo fica concluído, ou realiza novo acordo comercial para abraçar novo projecto.

A pergunta 12 avalia a disponibilidade dos inquiridos em realizar um contrato deste tipo com uma consultora.

Pergunta 12: Actualmente, as empresas de consultoria trabalham numa base de projecto, ou seja, são contratadas pelas empresas para endereçar uma determinada questão específica e pontual findo a qual abandonam a organização ou elaboram novo acordo para outra questão. Acharia vantajoso poder contar com os serviços dos consultores de gestão de uma forma mais constante ao longo do tempo, através por exemplo, da celebração de uma avença mensal, sendo assim possível contar permanentemente com o seu apoio em qualquer questão que possa surgir?

Disponibilidade das empresas em realizarem contractos de consultoria de em regime de avença mensal

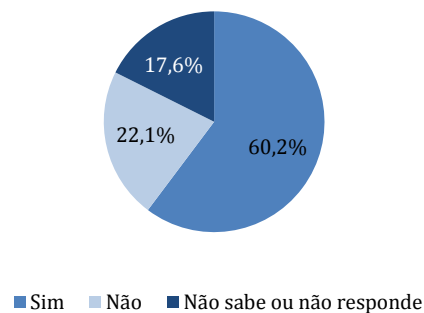


Gráfico 11: Resultados da pergunta 12

Uma vez que um contrato em regime de avença mensal é de certa forma, equivalente a contratar um consultor em *part-time*, resolveu-se complementar a informação com as perguntas 13 e 14 acerca do valor que estariam dispostos a pagar por um serviço deste género e quanto tempo de trabalho esperariam receber em troca por esse mesmo valor.

Pergunta 13: Qual o valor mensal SEM IVA que acharia justo pagar por uma avença deste género?

Pergunta 14: Quantas horas de trabalho mensais esperaria obter pelo valor que mencionou anteriormente?

Relação entre número de horas de trabalho e valor pago

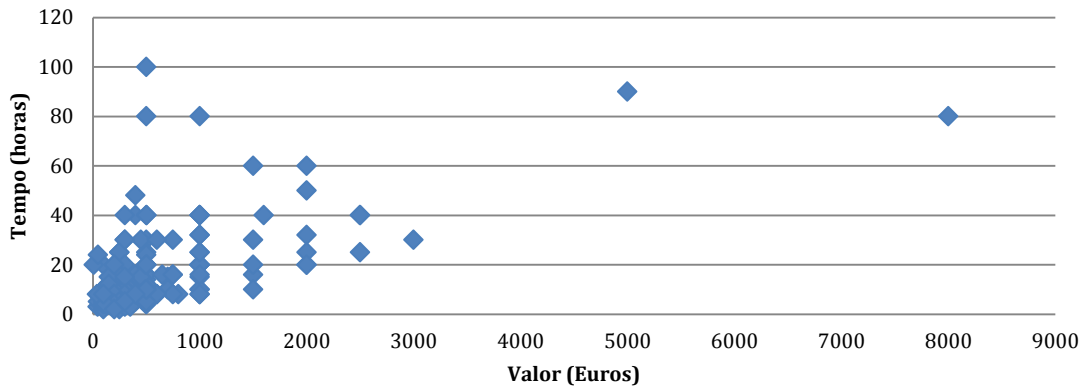


Gráfico 12: Resultados das perguntas 13 e 14

Por fim, resolveu-se avaliar as actuais práticas comerciais das consultoras no que toca a esta forma de prestação de serviços, de forma a poder concluir se efectivamente este tipo de serviços é inovador na área.

Pergunta 15: Alguma vez foi abordado por uma empresa do chamado grupo das “Big Four” com uma proposta de prestação de serviços de consultoria de gestão sob a forma de contrato de avença mensal?

Abordagem à prestação de serviços em regime de avença mensal

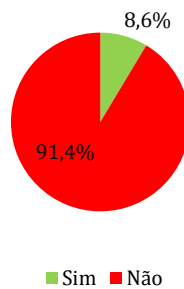


Gráfico 13: Resultados da pergunta 15

Capítulo 3

Discussão

De acordo com a premissa inicial do trabalho, que defende que as “*Big Four*” devem procurar activamente oportunidades de negócio junto das PME's de forma a salvaguardar o crescimento das linhas de serviço de consultoria, e tendo em conta os estudos que apontam para a fraca adesão das PME's a este tipo de serviços, torna-se desde logo importante, confirmar este entendimento.

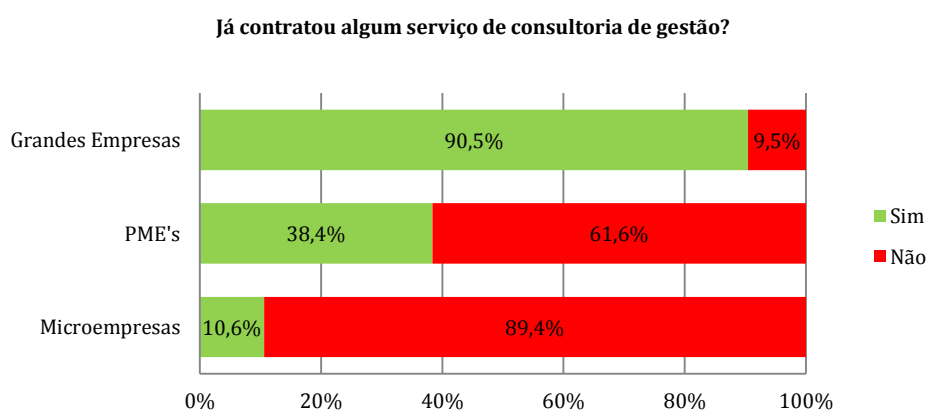


Gráfico 14: Hábitos de contratação de serviços de consultoria de gestão

Os resultados da pergunta 3 do inquérito final realizado às empresas demonstram que as grandes empresas têm muito mais apetência por este tipo de serviços com mais de 90% das grandes empresas inquiridas a responder que já contrataram serviços de consultoria de gestão.

No entanto, e mais importante, verifica-se que a contratação de consultoria de gestão é transversal a todas as empresas independentemente do seu tamanho. Para além das grandes empresas, uma porção importante de PME também já recorreu a este tipo de serviços e até as microempresas, embora em muito menor percentagem.

A diferença entre as PME e grandes empresas nota-se quando se analisam o tipo de consultoras que contrataram: 100% das grandes empresas contrataram grandes escritórios de consultoria mas somente 61,1% das PME o fez.

Os dados disponíveis não permitem tirar conclusões acerca dos motivos desta predileção das grandes empresas pelos grandes escritórios de consultoria, nem tão pouco era esse o objectivo deste estudo. De qualquer das formas, torna-se claro que o mercado das grandes empresas representará uma parte muito significativa das receitas das grandes consultoras. Compreende-se assim, de certa forma, que os grandes escritórios se foquem no mercado das grandes empresas, conforme revelado nas entrevistas de entendimento com os consultores.

Apesar deste facto, verifica-se que a contratação de apenas uma empresa de consultoria por parte das grandes empresas ocorre em somente 21% dos casos, ou seja, 79% das grandes empresas que já contrataram serviços de consultoria de gestão fizeram-no a mais do que uma empresa consultora diferente.

Estes dados demonstram o forte ambiente competitivo que se vive na indústria da consultoria de gestão, confirmando o entendimento obtido no capítulo de introdução e reforçam o argumento de que a curto-prazo as “*Big Four*” devem repensar a sua estratégia em relação ao seu mercado-alvo.

Também o entendimento de Padula e Vadon (1996) acerca da maior apetência das PME por pequenas consultoras se confirma com estes dados, assim como o de Baaij (2014) quando refere que a grande maioria dos trabalhos de consultoria são realizados por pequenas empresas de consultoria de gestão.

Assim, tendo provado não só a existência de um mercado de consultoria nas PMEs, mas também a sua preferência pelos serviços prestados por pequenas consultoras, analisaremos de seguida a qualidade desses mesmos serviços de modo a clarificar o motivo que levam as PMEs a preferir as pequenas empresas de consultoria, identificando os factores diferenciadores dos serviços entre pequenas e grandes consultoras e confrontando os estudos que demonstram que (1) os grandes escritórios de consultoria estão melhor preparados para lidar com os problemas específicos das PME (Padula e Vadon 1996) e (2) que os gestores das PMEs consideram as recomendações dos consultores pouco úteis ou até totalmente inúteis (Christensen e Klyver 2006).

De uma forma geral os gestores, independentemente do tamanho da empresa, estão satisfeitos com os serviços de consultoria de gestão, mas os gestores das grandes empresas estão mais satisfeitos do que os gestores das PMEs. Os gestores das grandes empresas atribuem uma classificação média à qualidade dos serviços de consultoria de gestão de 3,72 valores em 5 e os gestores das PMEs classificam os serviços com 3,64 valores.

De acordo com os dados obtidos da pergunta 8 (conseguiu implementar as recomendações dos consultores) desagregados por tamanho da empresa, este maior nível de satisfação dos gestores das grandes empresas pode estar relacionado com a pertinência e adequabilidade das recomendações efectuadas pelos consultores, pois verifica-se que 94,4% das grandes empresas conseguiu implementar as recomendações dos consultores enquanto somente 70,6% das PMEs o conseguiu fazer.

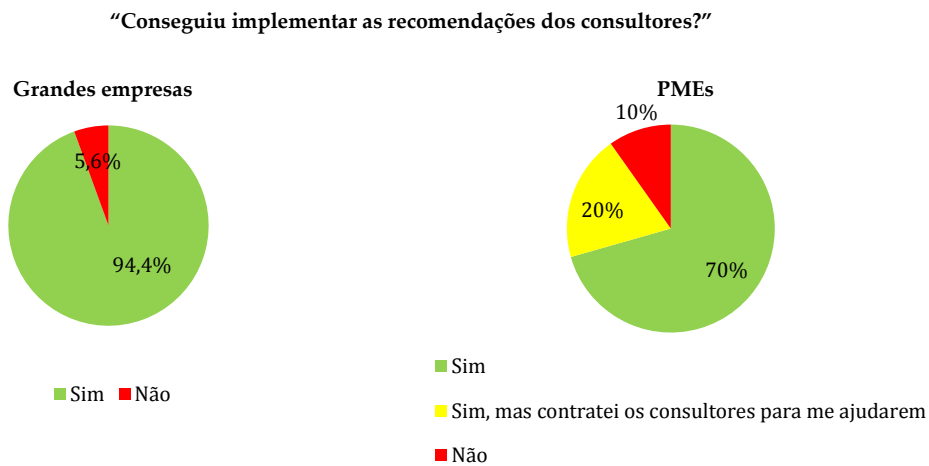


Gráfico 15: Capacidade de implementação das recomendações dos consultores: Grandes empresas vs PMEs

No entanto todas empresas independentemente do seu tamanho estão de um modo geral bastante satisfeitas com os serviços de consultoria de gestão: 100% das grandes empresas e 90% das PMEs que responderam ao inquérito recomendariam os serviços de consultoria de gestão a terceiros.

Se tivermos em conta que uma parte significativa das PMEs na população que compõe a amostra contratou serviços de consultoria de gestão a pequenos escritórios de consultoria (38,9%), poderíamos ser levados a confirmar o entendimento de Christensen e Klyver (2006) e de Padula e Vadon (1996) acerca da falta de adequabilidade das recomendações dos consultores e da superioridade dos grandes escritórios generalistas em relação aos pequenos escritórios especialistas na resolução dos problemas das PMEs.

No entanto, comparando os níveis de satisfação entre PMEs que contrataram serviços de consultoria de gestão a pequenos escritórios com as que o fizeram a grandes, verifica-se que as PMEs que contrataram pequenos escritórios de consultoria apresentam um índice global de satisfação de 3,92 valores em 5 contra os 3,54 valores das PMEs que lidaram com grandes escritórios.

Ora os dados demonstram que as PMEs de um modo geral ficam mais satisfeitas com o serviço prestado pelos pequenos escritórios de consultoria,

indicando que possivelmente a qualidade dos serviços prestados por estes escritórios é superior à qualidade dos serviços prestados pelas grandes consultoras contrariando assim os achados dos estudos de Padula e Vadon (1996) e Christensen e Klyver (2006).

Questionados sobre este facto, os consultores entrevistados mostraram-se surpresos. A sua convicção é a de que a grande estrutura por detrás dos grandes escritórios de consultoria lhes traz vantagens qualitativas significativas para o seu trabalho (nomeadamente ao nível de pessoas e consequentemente conhecimento e experiência) que nenhum pequeno escritório de consultoria consegue acompanhar. Assim, acreditam que a qualidade do seu serviço seria significativamente superior à qualidade do serviço prestado pelas pequenas consultoras, o que naturalmente se reflectiria nos níveis de satisfação dos clientes.

A análise dos dados do gráfico 16 obtido a partir das respostas às perguntas 6 e 7 do inquérito às empresas permite perceber com maior detalhe o ponto de vista das PME's em relação aos serviços de consultoria de pequenos e grandes escritórios.

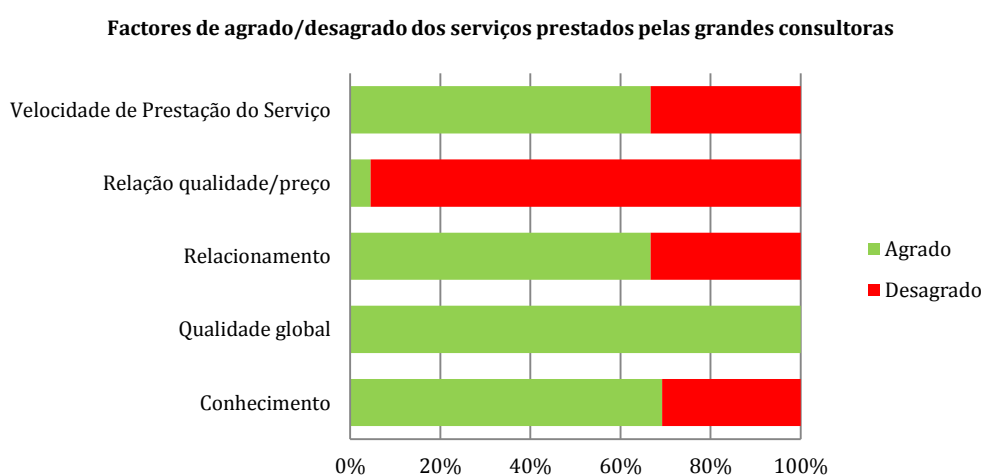


Gráfico 16: Factores de agrado e desagrado nos serviços de consultoria de gestão prestados por grandes consultoras a PME's.

De facto, a percepção dos gestores das PMEs em relação aos serviços prestados pelos grandes escritórios como as “*Big Four*” não coloca em causa a qualidade do serviço, mas sim a relação qualidade/preço, ou seja, o custo do serviço não é compatível com a qualidade entregue. Este factor é de tal ordem negativo que pode explicar por si só a avaliação menos positiva de satisfação geral dos gestores com os serviços de consultoria de gestão das grandes consultoras, principalmente se tivermos em conta a sua percepção em relação aos serviços prestados pelas pequenas consultoras.

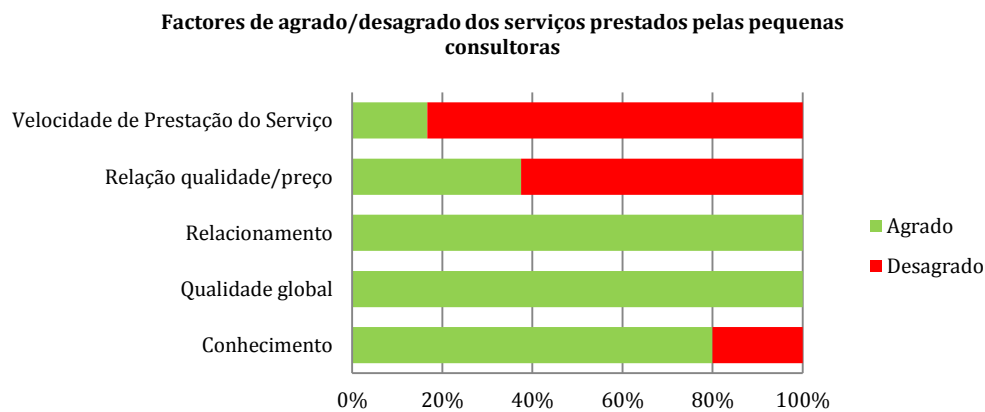


Gráfico 17: Factores de agrado e desagrado nos serviços de consultoria de gestão prestados por pequenas consultoras a PMEs

Para as PMEs que lidaram com pequenos escritórios, verifica-se não só que a relação qualidade/preço, embora sendo um dos factores de maior descontentamento, é muito menos negativo, como ainda que (1) os gestores das PMEs consideram que os conhecimentos dos consultores das pequenas empresas é melhor e mais adequado à sua realidade empresarial como (2) conseguem estabelecer com ele um relacionamento mais próximo.

Estes dados permitem inferir que a estrutura dos grandes escritórios ao nível de pessoas e conhecimento referida pelos consultores entrevistados lhes confere efectivamente uma vantagem sobre as pequenas consultoras, mas no mercado

das grandes empresas, onde os problemas e a própria estrutura organizativa da empresa são mais complexos exigindo outro tipo de abordagens e ferramentas.

Dado o pressuposto que nas PME's os problemas serão mais simples, ter uma grande estrutura de pessoas e conhecimento não é uma vantagem crítica. Muito pelo contrário, tal estrutura onera os custos dos serviços de consultoria. Desta forma os pequenos escritórios de consultoria conseguem competir pois conseguem oferecer um serviço de qualidade equivalente por um custo mais baixo.

Em relação aos conhecimentos dos consultores, a opinião de uma parte significativa dos gestores das PME's, de acordo com elementos recolhidos da pergunta 4, é a de que os grandes escritórios pouco ou nada acrescentam de valor á sua empresa, uma vez que não estão cientes das realidades específicas de empresas desta dimensão e natureza: ("São empresas generalistas que não têm qualquer conhecimento da nossa actividade e mercado (...)") (04-11-2014 08:23) "Elevado custo dos serviços prestados, empresas orientadas para prestação de serviços a grandes empresas." (11-11-2013 12:22))

Estes dados confirmam o entendimento de Padula e Vadon (1996) acerca do conhecimento dos consultores das pequenas consultoras que é percebido como superior porque estas pequenas empresas, não tendo capacidade para resolver grandes problemas transversais à organização, se especializam nalguma área de negócio específica (Padula e Vadon 1996).

Ora, a ausência dessa capacidade de resolver grandes problemas transversais às empresas, o maior "trunfo" dos consultores das grandes consultoras, não é crítico uma vez que os gestores das PME's têm "uma tendência natural para considerar que os seus problemas são específicos a uma determinada área" (Padula e Vadon 1996).

Naturalmente que a proximidade relacional e/ou geográfica entre empresa consultora e cliente pode ser um factor a ter em conta no momento da escolha

da empresa consultora, no entanto, de acordo com a opinião dos consultores entrevistados, terá uma influência muito reduzida nas escolhas das empresas pois segundo eles, não é expectável que uma pequena empresa de consultoria sobreviva somente com o negócio que consegue capturar nas imediações do seu estabelecimento. A mobilidade dos consultores é hoje um dado adquirido da profissão.

Outros factores poderão também influenciar a decisão das PME's como é o caso da publicidade ou das credenciais da empresa obtidas com trabalhos anteriores, mas tais factores não se percebem como críticos para as PME's uma vez que em ambas as situações, a vantagem iria para os grandes escritórios pois são os que lidam com os clientes e casos mais complexos e possuem os recursos suficientes para investir na sua imagem.

Assim, verifica-se que a percepção dos gestores das PME's é a de que os pequenos escritórios de consultoria conseguem fornecer simultaneamente um bom serviço por um preço mais atractivo quando comparados com os grandes escritórios.

Mas as diferenças entre pequenos e grandes escritórios de consultoria não se esgotam nestes dois aspectos. Efectivamente verifica-se que também os pequenos escritórios conseguem um maior valor no relacionamento que conseguem estabelecer com as empresas. Neste caso os próprios dados recolhidos no inquérito permitem-nos perceber porquê: a velocidade de prestação dos serviços é muito superior nos consultores das grandes consultoras.

Tal não surge como uma surpresa aos consultores entrevistados uma vez que segundo eles, são incentivados a realizar os projectos de forma rápida pois a rentabilidade dos mesmos está directamente relacionada com a velocidade com que são executados.

Assim, e tendo em conta que os trabalhos de consultoria decorrem na sua larga maioria nas instalações do cliente, isto significa que os consultores passam menos tempo junto dele e como tal os laços estabelecidos acabam por ser mais frágeis.

De um modo geral os resultados do inquérito apontam então para uma vantagem das pequenas consultoras na prestação de serviços de consultoria a PMEs alicerçada em três factores: (1) relação qualidade/preço, (2) conhecimento do consultor e (3) relacionamento entre consultor e empresa-cliente.

Como tal, para aceder ao mercado das PMEs, as grandes consultoras terão que se focar em desenvolver a sua oferta de serviços em torno destes três aspectos essenciais: (1) procurar formas de reduzir os custos das suas intervenções ao mesmo tempo que se mantém a qualidade dos serviços melhorando assim o rácio qualidade/custo; (2) desenvolver conhecimento de maior relevância à situação das PMEs ou tendo-o, procurar métodos mais eficientes de o transmitir e (3) desenvolver uma relação de maior proximidade com o cliente PME.

Numa primeira análise, o esforço a desenvolver pelas “*Big Four*” para aceder a este mercado poderia ser quase nulo dada a própria natureza das PMEs. Uma vez que o sistema organizacional de uma PME é muito mais simples do que o de uma grande empresa, verifica-se desde logo uma poupança em termos de tempo (e consequentes custos associados) de esforço de venda do serviço, não só porque conseguir reunir com o CEO de uma PME será seguramente bem mais fácil do que reunir com o de uma grande empresa, como também pelo facto do poder de decisão numa PME estar centralizado num pequeno número de pessoas ou até numa pessoa só, agilizando todo o processo de contratação dos serviços. Desta forma, os custos do serviço podem ser revistos em baixa, sem afectar a rentabilidade do negócio.

Adicionalmente será legítimo assumir também que os problemas de uma PME não atingirão um elevado nível de complexidade. Assim, uma equipa relativamente júnior devidamente acompanhada por um elemento mais sénior deverá ser capaz de lidar com as questões levantadas pelos gestores das PMEs, o que não só implicará novamente uma redução de custos, desta vez com o pessoal envolvido no projecto, como também permitiria uma formação mais adequada dos elementos juniores.

Naturalmente que a utilização de elementos juniores nas PMEs comporta algum risco que deve ser calculado, no entanto, dado o elevado número de PMEs no mercado, o impacto quer a nível financeiro, quer a nível reputacional de perder um cliente PME é significativamente mais reduzido quando comparado ao impacto causado por um mau serviço numa grande empresa.

No entanto, apesar destes dois factores em separado e em teoria ajudarem a reduzir os custos das intervenções dos consultores, na prática e em conjunto eles anulam-se: O facto dos problemas das PMEs serem mais simples e fáceis de resolver implica forçosamente que sejam endereçados mais rapidamente o que significa que embora os esforços de comercialização sejam mais simples, eles também ocorrem em maior número consumindo assim mais tempo.

Assim verifica-se que na prática, as “*Big Four*” precisam de desenvolver uma nova forma de prestação de serviços de consultoria de gestão que lhes permita prestar serviços às PMEs e contornar os aspectos negativos inerentes a esse mercado. A prestação de serviços em regime de avença mensal poderá ser uma dessas formas.

Este regime de prestação de serviços concretiza-se através da contratação por tempo indeterminado de consultores por um determinado número de horas fixo, com o objectivo de prestarem apoio aos gestores e às empresas nos mais diversos problemas que possam surgir. No fundo ter uma equipa de consultores a *part-time* a trabalharem na empresa como prestadores de serviços.

Esta possibilidade dos consultores acompanharem de forma permanente os gestores das PME's foi amplamente referida no inquérito preliminar, mas é uma prática diametralmente oposta às actuais práticas de mercado, onde os consultores são contratados para endereçar um problema específico por um período de tempo determinado, findo o qual abandonam a organização ou celebram novo contrato para endereçar novo problema: 93,5% das PME's inquiridas nunca foi abordada por nenhuma empresa do grupo "Big Four" com um sistema de prestação de serviços deste género.

Face às actuais práticas de mercado, o regime de avença mensal oferece uma estabilidade muito superior à consultora e minimiza os esforços de comercialização dos serviços às PME's.

Adicionalmente o que se verifica nas práticas actuais é a deslocação dos consultores, uma vez contratados, para as instalações da empresa a tempo inteiro onde se focam em resolver a questão em análise o mais rapidamente possível, não só porque tratando-se de um problema é conveniente para a empresa a sua rápida resolução, mas também porque quanto mais rápido os consultores o resolverem, mais rentável se torna o projecto. No entanto, a presença constante dos consultores e as necessidades de informação para a concretização dos objectivos do trabalho causam transtornos para a empresa e seus colaboradores que não devem ser desprezados.

Com o regime de avença mensal a resolução do problema não é tão rápida. Apesar deste claro inconveniente, é um facto que os transtornos causados à empresa e colaboradores serão menores, um importante aspecto para o consultor cujo trabalho depende totalmente da colaboração do seu cliente. Para além disso, a presença do consultor irá ser notada ao longo de mais tempo conseguindo-se assim estabelecer uma relação mais forte.

Adicionalmente, desta forma o consultor tem também mais tempo para assimilar conhecimento específico que pode depois reproduzir noutros clientes

em contexto semelhante. Tal aspecto significa que à medida que o consultor vai ganhando experiência, mais rápida e assertiva será a sua actuação junto do cliente, o que libertará mais tempo para acompanhar outros clientes. Ou seja, a rentabilidade do consultor vai aumentando com o tempo.

Outra vantagem dos serviços de prestação em avença mensal é que o acompanhamento simultâneo de vários clientes permite que o consultor adopte uma posição de catalisador de sinergias, ao efectuar a ligação entre várias empresas com interesses complementares.

Por fim o regime de pagamento dos serviços em forma de mensalidade permite que as PME's consigam suportar intervenções mais complexas e demoradas e portanto mais caras, ao verem diluídos ao longo do tempo os pagamentos de tal intervenção.

Gostaria de contar com um serviço de consultoria de gestão permanente, estilo avença mensal?

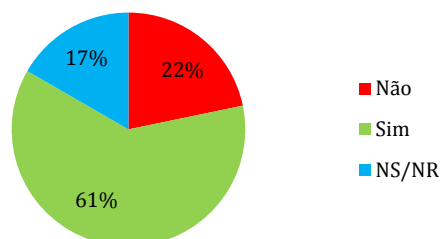


Gráfico 18: Nível de aceitação das PME's a um serviço de consultoria de gestão sob forma de avença mensal

Um regime de prestação de serviços de consultoria de gestão sob forma de avença mensal seria amplamente aceite pelas PME's inquiridas: 61,6% responderam que efectivamente preferiam que o serviço de consultoria de gestão fosse feito através de uma avença mensal de forma a proporcionar à empresa um acompanhamento mais próximo do consultor ao longo do tempo.

Por tal serviço as empresas estariam dispostas a pagar cerca de 33€ + IVA por hora (valor mediano). Tal valor horário traduz-se numa compensação mensal de 5.280€/mês + IVA por consultor (40 horas semanais).

Detalhe do valor horário que PMEs estão disponíveis para pagar por um serviço de consultoria de gestão em regime de avença mensal

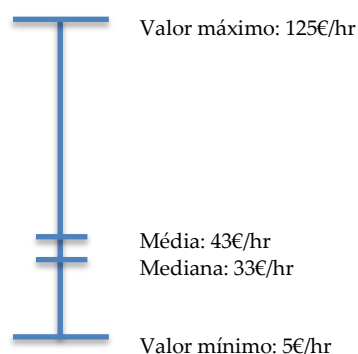


Gráfico 19: Dispersão do valor horário que PMEs estão disponíveis para pagar num regime de avença mensal.

Um valor 28,9% mais baixo que aquele que se verifica no mercado actualmente. De acordo com o relatório da FEACO mais recente (2011-2012), a indústria da consultoria de gestão em Portugal facturou cerca de 1.230 milhões de euros com 9.264 consultores, ou seja, 9.128€/mês por consultor o equivalente a 7.421€/mês + IVA. Verifica-se assim que a prestação de serviços em regime de avença mensal poderá implicar uma redução substancial dos preços dos serviços.

Este factor não é o único obstáculo na prestação de serviços de consultoria a PMEs em regime de avença mensal. Segundo os entrevistados, na prática, um contrato de consultoria de gestão com um formato de avença mensal é muito complicado de estabelecer. No cenário actual os consultores são contratados para endereçar um determinado problema específico numa empresa. Assim, o âmbito do seu trabalho está perfeitamente definido e é com base nisso que se

calcula o custo do serviço, que estará forçosamente relacionado com o tempo que o consultor estima ser necessário para resolver a questão.

Estabelecido o acordo, o risco da intervenção fica todo do lado do consultor. Se demorar mais tempo do que o estimado, o projecto perde rentabilidade e pode até incorrer em prejuízo. Nesta situação não existe qualquer tipo de conflito de interesses. Depois de firmado o acordo, o cliente sabe perfeitamente quanto vai pagar pela intervenção, independentemente do tempo que ela efectivamente demore.

Com um regime de avença mensal, o âmbito da intervenção do consultor deixa de estar tão perfeitamente definido. O consultor “vende” parte do seu tempo para poder acompanhar o seu cliente e ajudar nos mais variados problemas que possam surgir. Na prática, isto significa que o risco do negócio passa a estar do lado do cliente. O consultor tem todo o interesse em prolongar a prestação dos seus serviços pois é assim que aumenta a rentabilidade dos projectos. O cliente terá todo o interesse em que as intervenções sejam rápidas e assertivas pois terá o consultor mais tempo disponível para resolver outras questões. Ou seja, consultor e cliente estão num ponto de conflito em que ambos têm interesses opostos.

Outro inconveniente da prestação de serviços de consultoria em regime de avença mensal apontado pelos entrevistados está relacionado com a incompatibilidade de certos serviços do consultor às empresas suas clientes. A amplitude de serviços do consultor teria que ser limitada sob pena de ser colocado numa posição de conflito em que para ajudar um cliente seu, tivesse que prejudicar outro.

Os dados obtidos no questionário apontam para a existência da necessidade das PME's em obterem um serviço deste género mas não permitem concluir sobre se os gestores das PME's estão conscientes destas limitações. Outras actividades profissionais (e.g. advogados) conseguiram contornar estes

problemas e o regime de trabalho em avença mensal é hoje prática comum no seu sector de actividade.

No entanto e como já referido, a prestação de serviços de consultoria de gestão sob a forma de avença mensal é uma prática que rompe completamente com o tradicional e que portanto iria exigir um esforço de adaptação e reestruturação dos grandes escritórios de consultoria, questionando-se assim se efectivamente tal mercado justificaria esse esforço.

Os dados de mercado já apresentado mostram que as receitas combinadas das *“Big Four”* representam somente 10,4% do total gasto com serviços de consultoria de gestão pelas empresas em Portugal, ou seja, cerca de 90% do volume de mercado está fora do grupo das *“Big Four”*. A aposta das *“Big Four”* nas PME's iria seguramente permitir capturar algum deste mercado.

Se tivermos em conta a percentagem de empresas que segundo o inquérito já contratou serviços de consultoria de gestão e extrapolarmos os dados a todo o tecido empresarial português, verificamos que os 90,5% de grandes empresas que já contrataram serviços de consultoria de gestão correspondem sensivelmente a 843 empresas. Já os 38,4% de PME's que contrataram serviços de consultoria de gestão correspondem a 15.017 empresas (segundo os dados do tecido empresarial português da (InformaDB 2012). Adicionalmente o número de empresas de consultoria registadas permitem deduzir com alguma razoabilidade que uma parte muito significativa do volume gasto com serviços de consultoria está nas PME's.

Para além do mercado que aparentemente já existe nas PME's, há que considerar ainda todo um mercado potencial.

Para além dos dados da pergunta 3 que mostram que somente 38,4% das PME's alguma vez contratou serviços de consultoria de gestão (ou seja, 61,6% de mercado potencial) verificou-se, com ajuda dos dados obtidos das perguntas 10 e 11 do questionário às empresas, que 45% dos gestores que referem que nunca

contrataram um serviço de consultoria por não terem sentido ainda necessidade, reconhecem ter actualmente alguma área da organização que beneficiaria com a actividade dos consultores de gestão. Destes, 78% já ponderou a contratação dos consultores de gestão.

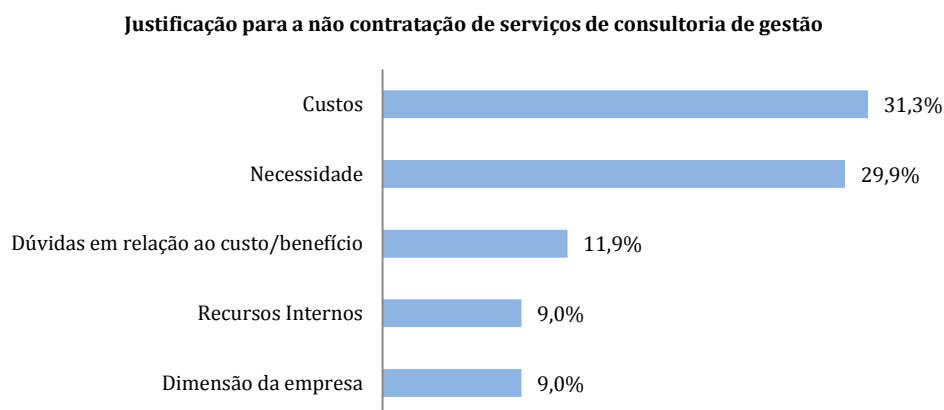


Gráfico 20: Principais motivos para a não contratação de serviços de consultoria de gestão por parte das PME's

Tal significa que o mercado das PME's não só é significativamente mais vasto, como é também mais valioso e com maior margem de crescimento, quando comparado com o mercado das grandes empresas.

Assim, estes dados justificam o esforço que as *"Big Four"* possam ter que desenvolver para abordar este mercado, principalmente se optarem por um modelo de prestação de serviços baseado em regime de avença mensal.

Capítulo 4

Conclusões

Os resultados deste trabalho, obtidos através da aplicação da metodologia desenvolvida, demonstraram que actualmente “*Big Four*” e PME’s são grupos de empresas sem interesses comuns.

Por um lado, às “*Big Four*” interessam grandes empresas devido, entre outros aspectos, ao seu poder económico e à maior probabilidade de necessitarem de serviços de consultoria fruto da complexidade inerente ao seu tamanho.

Por outro lado as PME’s consideram que os serviços de consultoria das pequenas consultoras trazem uma mais-valia superior à sua empresa devido a 3 factores críticos: (1) relação qualidade-preço, (2) conhecimentos do consultor e (3) relacionamento com a consultora, pelo que não possuem também qualquer tipo de incentivo à contratação dos serviços de grandes escritórios de consultoria.

No entanto, as evidências apontam para que a curto-prazo “*Big Four*” tenham que abordar o mercado das PME’s sob pena de verem as suas empresas estagnar devido ao intenso nível competitivo que se vive no mercado das grandes empresas.

Tendo em conta os principais factores diferenciadores entre pequenas consultoras e grandes consultoras, que dão vantagem no mercado das PME’s às primeiras, colocou-se em estudo a possibilidade de abordar estas empresas através da prestação de serviços de consultoria de gestão sob a forma de avença mensal como um meio de contornar as desvantagens encontradas nas “*Big*

Four". Um método de prestação de serviços inovador no sector da consultoria mas com um elevado grau de dificuldade de implementação e importantes inconvenientes.

No entanto, ficou também demonstrado que o valor de mercado das PMEs, alicerçado no número absoluto de empresas e potencial de crescimento poderia justificar esta aposta.

Tais resultados foram a certo nível surpreendentes. Se por um lado a questão da relação qualidade-preço era um dado adquirido, tendo sido referido por vários inquiridos (consultores e empresas) o elevado custo das intervenções das "*Big Four*", descobrir que adicionalmente os gestores das PMEs consideram o conhecimento dos consultores das pequenas consultoras mais adequado à sua realidade e que conseguem estabelecer com eles um relacionamento superior surge como uma surpresa.

A literatura que aborda as relações entre consultoras e PMEs dá a entender que depende apenas da vontade dos grandes escritórios em reverem os preços dos seus serviços, para que todo um mercado novo se abra, tal é a avidez com que PMEs procuram serviços de consultoria de qualidade, visto que as pequenas consultoras possuem conhecimentos limitados e que muitas vezes oferecem recomendações inapropriadas ou inúteis ((Christensen e Klyver 2006) (Padula e Vadon 1996)). Tal não poderia estar mais longe da realidade e as "*Big Four*" que quiserem entrar neste mercado específico de empresas encontrarão uma concorrência significativa por parte das pequenas empresas de consultoria que conseguem desenvolver um trabalho de grande qualidade a notar pelos níveis de satisfação das PMEs.

Este estudo apresenta algumas limitações que importa salientar. Desde logo ao não existir uma definição precisa do conceito de consultor de gestão, importa que todas as análises da informação estatística sejam feitas com máxima prudência e que jamais se compare dados entre entidades diferentes.

Adicionalmente, o detalhe dos dados disponíveis, independentemente da entidade, peca sempre por escasso, o que permite no máximo tirar ilações e não conclusões definitivas. Tal aplica-se aos dados retirados por via de inquérito que por ter de ser direccionado aos gestores das PME, teve que ser limitado e simplificado nas suas questões sob pena de não se obter um número significativo de respostas.

Seria importante assim que no futuro se procurassem desenvolver esforços para produzir dados mais actuais e fidedignos em relação à indústria da consultoria de gestão. Nomeadamente o detalhe do valor gasto pelas empresas por tamanho de empresa, o tipo de serviço de consultoria contratado e ainda, o número de consultores em exercício de funções. Estes dados permitiriam uma muito melhor compreensão do ambiente competitivo em torno da indústria da consultoria de gestão ao permitir a identificação de tendências e áreas críticas de negócio de acordo com o tipo de empresa.

Importante também seria realizar estudos de caso que acompanhem PME e “*Big Four*” com contractos de prestação de serviços de consultoria em regime de avença mensal. Desta forma seria possível perceber não só o nível de sucesso desta medida, mas também conhecer os desafios encontrados por consultoras e clientes e os métodos utilizados para os ultrapassar.

Bibliografia

- Abrahamson, E. "Management fashion, academic fashion and enduring truths." *The Academy of Management Review*, 1996.
- Abrahamson, E. "Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations." *Academy of Management Review*, 1991: 586-612.
- Abrahamson, E, e G Fairchild. "Management fashion: lifecycles, triggers and collective learning processes." *Administrative Science Quarterly*, 1999: 708-740.
- Amorim, C., e M. Kipping. "Selling Consultancy Services: The Portuguese Case in Historical and Comparative Perspective." *Business and Economic History*, vol. 28, 1999.
- Appleton, K. "Choosing a consultant." *The Appleton Column*, Fevereiro-Março de 2014.
- Baaij, M. *An introduction to management consultancy*. London: SAGE Publications Ltd., 2014.
- Belkhdja, O, E Karuranga, e G Morin. "Reflections on the client-consultant relationship." *Journal of General Management* vol. 37 No. 3, 2012.
- Big4.com. "Big Four Performance Analysis." 2008,2012. www.big4.com (acedido em 10 de Maio de 2014).
- Block, P. *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. Austin, Texas: Learning Concepts, 1981.
- Brondoni, S. "Management Consulting, Global Markets and Corporate Networking." *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*, 2007: 16-25.
- Brondoni, S., A. Clementi, e F. Ciampi. "Ouverture de "Management Consulting and Global Markets"." *SYMPHONYA Emerging Issues in Management no.1*, 2007.
- Canback, S. "The Logic of Management Consulting (part one)." *Journal of Management Consulting*, 1998: 3-11.
- Canback, S. "The Logic of Management Consulting (part two)." *Journal of Management Consulting*, 1999: 3-12.
- Christensen, P, e K. Klyver. "Management Consultancy in Small Firms: How Does Interaction Work?" *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2006: 299-313.
- Coase, R. "The Nature of the Firm." *Economica, New Series*, Vol.4 No.16, 1937: 386-405.
- Craig, D. *Rip-Off! The scandalous inside story of the management consulting money machine*. London: The Original Book Company, 2005.
- Deloitte. "Relatório de Transparência." 2010, 2011, 2012, 2013.
- Dicionário Priberam. s.d. <http://www.priberam.pt/> (acedido em 17 de Agosto de 2014).
- Donadone, J, F Silveira, e V. Ralio. "Consultoria para Pequenas e Médias Empresas: As Formas de Actuação e Configuração no Espaço de Consultoria Brasileiro." *Gestão e Produção, Universidade de S. Carlos*, 2012: 151-171.
- Drucker, P. "Why Management Consultants." *Perspectives*, No 234, 1981.
- Ernst&Young. "Relatório de Transparência." 2010, 2011, 2012, 2013.

- FEACO. *Survey of the European Management Consultancy*. Hungary: Research Center on Management and Human Resource Management, 2012.
- Ferreira, J. "Novas tecnologias e tendências de mudança organizacional do trabalho em Portugal." *Organizações e trabalho*, 1991.
- Fincham, R. "The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change." *Journal of Management Studies*, 1999.
- Freedman, H. "Effective Management in Small Business." *Harvard Business Review*, s.d.
- Furusten, S. "Management consultants as improvising agents of stability." *Scandinavian Journal of Management*, 2009: 264-274.
- Goltz, J. *Top 10 Reasons Small Business Fail*. 5 de Janeiro de 2011. http://boss.blogs.nytimes.com/2011/01/05/top-10-reasons-small-businesses-fail/?_r=0 (acedido em 1 de Novembro de 2014).
- Gonçalves, M. "Consultoria." *Revista de Administração de Empresas*, 1991: 91-98.
- Greiner, L., e I. Ennsfellner. "Management Consultants as Professionals, or Are They?" *Organizational Dynamics*, vol. 39, 2010: 72-83.
- Gustafson, D, e N Di Marco. "The management consultant selection process." *Academy of Management Proceedings*, s.d.
- INE. *Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas 2012*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, IP, 2013.
- InformaDB. *Tecido Empresarial em Portugal*. InformaDB, 2012.
- Kipping, M., e T. Clark. *The Oxford Handbook of Management Consulting*. UK: Oxford University Press, 2012.
- KPMG. "Relatório de Transparência." 2010, 2011, 2012, 2013.
- Kubr, M. *Management Consulting - A guide to the profession (4ª Ed.)*. Geneva: International Labour Office, 2002.
- Lambrecht, J, e F. Pirnay. "An Evaluation of Public Support Measures for Private External Consultancies to SMEs in the Walloon Region of Belgium." *Entrepreneurship & Regional Development*, 2005: 89-108.
- MarketLine. *Company Profile: Deloitte Touche Tohmatsu Limited*. Informa Business, 2014.
- MarketLine. *Company Profile: Ernst & Young Global Limited*. Informa Business, 2014.
- MarketLine. *Company Profile: KPMG International*. Informa Business, 2014.
- MarketLine. *Company Profile: PricewaterhouseCoopers International Limited*. Informa Business, 2014.
- MCA - Management Consultancies Association. *The Value of Consulting - An analysis of the tangible benefits of using management consultancy*. UK: MCA - Management Consultancies Association, 2010, 11.
- McKenna, C. *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. New York: Cambridge University Press, 2006.
- Nahavandi, A, e S. Chesteen. "The Impact of Consulting on Small Business: A Further Examination." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1988.
- Newton, R. *Management Consultant: Mastering the Art of Consultancy (1ª Ed.)*. Edinburgh Gate: Financial Times/ Prentice Hall, 2010.

- Nicolescu, L, M Nicolae, e G. Tudorache. "Romanian SMEs and Advisory Services: Some Descriptives." *International Journal of Academic Research* Vol. 5 No. 4, 2013.
- O'Mahoney, J., e C. Markham. *Management Consultancy* (1ª Ed.). UK: Oxford University Press, 2010.
- O'Shea, J., e C. Madigan. "Dangerous Company." *Executive Excellence*, 1998: 18.
- Padula, A, e J. Vadon. "Uma Metodologia de Diagnóstico Organizacional Global para a Consultoria de Gestão em Pequenas e Médias Empresas." *Revista de Administração, São Paulo*, V. 31 nº1, 1996: 32-43.
- Porter, M. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." *Harvard Business Review* (Harvard Business Review), 2008: 78-93.
- PwC. "Relatório de Transparência." 2010, 2011, 2012, 2013.
- SICAE.pt. *Sistema Informação Classificação Actividade Económica*. s.d. <http://www.sicae.pt/Consulta.aspx> (acedido em 26 de Outubro de 2014).
- The Economist. "A survey of management consultancy." *The Economist*, Março 1997.
- Turner, A. "Consulting is more than giving advice." *Harvard business review*, 1982: 120-9.
- UNCTAD. *Management Consulting - A Survey of the Industry and its Largest Firms*. New York: United Nations, 1993.
- Wickham, L., e J. Wilcock. *Management Consulting - Delivering an Effective Project* (4ª Ed.). UK: Pearson Education Limited, 2012.
- Williams, R. "'Consultobabble" and the client-consultant relationship." *Managerial Auditing Journal*, 2003: 134-139.

Anexos

Anexo I

Inquérito Preliminar

Olá, o meu nome é João Queirós e sou aluno do mestrado de Auditoria e Fiscalidade da Universidade Católica Portuguesa - Porto.

No sentido de concluir o meu mestrado, propus-me realizar um trabalho de investigação na área da Consultoria de Gestão como tese final de mestrado.

Nesse sentido gostaria de solicitar a sua colaboração respondendo a um pequeno inquérito.

As grandes empresas de consultoria de gestão (BIG FOUR) actuam principalmente ao nível do mercado das grandes empresas. No entanto, a realidade portuguesa revela que 99,7% das empresas em Portugal pertencem à categoria das pequenas e médias empresas.

O objectivo desta tese é perceber o motivo pelo qual as pequenas e médias empresas não procuram os serviços de consultoria das chamadas BIG FOUR, realizando ainda uma abordagem a metodologias que facilitem o encontro de interesses entre PME's e BIG FOUR.

O inquérito é totalmente anónimo e destinado às pessoas com capacidade de decisão das empresas contactadas.

Demora menos de 5 minutos a preencher.

A sua colaboração é fundamental para a conclusão do trabalho.

Desde já muito obrigado pela ajuda.

João Queirós

1. Categoria profissional
 - a. Quadro Dirigente
 - b. Quadro Superior
 - c. Quadro Intermédio
 - d. Colaborador indiferenciado

2. Dimensão da empresa
 - a. Pequena (*menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço*)
 - b. Média (*menos de 250 empregados, mais de 10M€ e menos de 50M€ de volume de negócios OU menos de 43M€ de total de balanço*)
 - c. Grande (*mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço*)

3. Que empresas de consultoria conhece?
 - a. Accenture
 - b. BDO
 - c. Capgemini
 - d. Deloitte
 - e. EY (Ernst & Young)
 - f. KPMG
 - g. McKinsey & Company
 - h. PwC
 - i. Nenhuma
 - j. Outra

4. De onde conhece essas empresas?
 - a. Publicidade
 - b. Artigos de opinião/reportagens publicadas
 - c. Artigos científicos
 - d. Eventos realizados
 - e. Recomendações
 - f. Não aplicável (*caso tenha respondido que não conhece nenhuma empresa de consultoria*)

5. Quais as principais fontes de informação externa que utiliza nas tomadas de decisão relacionadas com a gestão da sua empresa?
 - a. Estudos científicos
 - b. Estudos realizados por consultoras
 - c. Imprensa especializada (*exe: jornal de negócios, diário económico*)
 - d. Imprensa generalizada
 - e. Internet
 - f. Newsletters
 - g. Nenhuma
 - h. Não se aplica (*no caso de não ter poder de decisão na sua empresa*)

6. Já alguma vez contratou um serviço de consultoria de gestão?
 - a. Sim, da Accenture
 - b. Sim, da BDO
 - c. Sim, da Capgemini
 - d. Sim, da Deloitte
 - e. Sim, da Ernst & Young
 - f. Sim, da KPMG
 - g. Sim, da McKinsey&Company

- h. Sim, da PwC
 - i. Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão
 - j. Sim, outra
7. Caso tenha respondido “Não” à pergunta anterior, por favor explicita qual ou quais os motivos pelos quais nunca recorreu a este tipo de serviços?
8. Considerou benéfica a actuação dos consultores?
- a. Sim
 - b. Não
 - c. Não aplicável
9. Sente que existe alguma área na sua empresa que poderia beneficiar actualmente com a intervenção de consultores de gestão?
- a. Sim
 - b. Não
 - c. Não sabe ou não responde

Anexo II

Inquérito Preliminar – Resultados

| Carimbo de data/hora | 1. Categoria profissional | 2. Dimensão da empresa | 3. Que empresas de consultoria conhece? | 4. De onde conhece essas empresas? | 5. Quais as principais fontes de informação externa que utiliza nas tomadas de decisão relacionadas com a gestão da sua empresa | 6. Já alguma vez contratou um serviço de consultoria de gestão? | "Não" à pergunta anterior, por favor explicitar qual ou quais os motivos pelos quais nunca recorreu a | 8. Considerou benéfica a actuação dos consultores? | alguma área na sua empresa que poderia beneficiar com a intervenção |
|----------------------|---------------------------|---|--|---|---|---|---|--|---|
| 26-06-2014 11:59 | Quadro Dirigente | Pequena (menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço) | Nenhuma | via aplicável (caso não conheça nenhuma) | Intuição e experiência | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Desconhecimento | | |
| 26-06-2014 15:04 | Quadro Superior | Pequena (menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço) | Deloitte, KPMG | Artigos de opinião/reportagens publicadas, | Não se aplica (no caso de não ter poder de decisão na sua empresa) | Sim, da KPMG | | | |
| 26-06-2014 15:10 | Quadro Dirigente | Grande (mais de 50 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas, | Estudos científicos, Estudos realizados por consultoras | Sim, da Deloitte, Sim, da Ernst & Young, Sim, da KPMG | | | |
| 26-06-2014 19:14 | Quadro Intermédio | Grande (mais de 50 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, Deloitte, EY (Ernst & Young), PwC | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas | Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Imprensa generalizada, Internet, Newsletters | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | nunca tive necessidade | | |
| 26-06-2014 22:40 | Quadro Superior | Pequena (menos de 50 empregados, mais de 10M€ e menos de 50M€ de volume de negócios OU menos de 43M€ de total de balanço) | Accenture, EY (Ernst & Young) | Publicidade, Eventos realizados | Estudos realizados por consultoras | Sim, da Ernst & Young | | | |
| 30-06-2014 11:59 | Quadro Intermédio | Grande (mais de 50 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | PwC | Feira de Emprego | Estudos científicos, Estudos realizados por consultoras | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Hay Group | | |
| 30-06-2014 12:24 | Quadro Superior | Grande (mais de 50 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | Recomendações, projectos realizados | Não se aplica (no caso de não ter poder de decisão na sua empresa) | Sim, da Accenture, Sim, da Ernst & Young, Sim, da McKinsey&Company, BCG | | | |
| 30-06-2014 12:55 | Quadro Dirigente | Grande (mais de 50 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas, | Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Imprensa generalizada, Internet, Newsletters | Sim, da Capgemini, Sim, da Deloitte, Sim, da Ernst & Young, Sim, da KPMG, Sim, da | | | |
| 30-06-2014 13:37 | Quadro Superior | Pequena (menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço) | Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, PwC | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas | Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Imprensa generalizada, Internet | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Nunca precisamos / proporcionou | | |
| 30-06-2014 14:06 | Quadro Superior | Grande (mais de 50 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Nenhuma | via aplicável (caso não conheça nenhuma) | Não se aplica (no caso de não ter poder de decisão na sua empresa) | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | o recurso a este tipo de serviços é uma decisão da direção da empresa. | | |
| 30-06-2014 15:42 | Quadro Intermédio | Grande (mais de 50 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas | Estudos científicos, Estudos realizados por consultoras | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Não está nas minhas competências estas áreas | | |
| 30-06-2014 16:03 | Quadro Dirigente | Grande (mais de 50 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas, | Estudos científicos, Estudos realizados por consultoras, Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Imprensa generalizada, Internet, Newsletters | Sim, da Deloitte, Sim, da Ernst & Young, Sim, PwC | | | |
| 30-06-2014 16:08 | Quadro Dirigente | Grande (mais de 50 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas, | Estudos científicos, Estudos realizados por consultoras, Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Imprensa generalizada, Internet | Sim, da Capgemini, Sim, da Deloitte, Sim, da Ernst & Young | | | |
| 30-06-2014 18:12 | Quadro Dirigente | Grande (mais de 50 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, Capgemini, Deloitte, KPMG, McKinsey & Company, PwC | Artigos de opinião/reportagens publicadas, Eventos | Estudos realizados por consultoras, Newsletters, Recomendação de outras empresas | Sim, da Capgemini, Sim, da Deloitte, Sim, da KPMG, Sim, da McKinsey&Company | | | |
| 30-06-2014 18:35 | Quadro Dirigente | Grande (mais de 50 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, PwC | Publicidade, Recomendações | Estudos realizados por consultoras, Internet | Sim, da KPMG, Sim, da McKinsey&Company | | | |

| | | | | | | | | |
|------------------|-------------------|---|--|---|--|--|---|--|
| 30-06-2014 23:48 | Quadro Dirigente | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | Publicidade, Trabalhos realizados | Estudos realizados por consultoras, Equipa de Gestão | Sim, da Accenture, Sim, da Deloitte, Sim, da McKinsey&Company | | |
| 01-07-2014 00:01 | Quadro Intermédio | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | Eventos realizados, Recomendações | Estudos realizados por consultoras | Sim, da Ernst & Young | | |
| 01-07-2014 06:59 | Quadro Dirigente | Pequena (menos de 50 empregados, mais de 10M€ e menos de 50M€ de volume de negócios OU menos de 43M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | de trabalhos concretos efectuados com algumas delas | Estudos científicos, Estudos realizados por consultoras, Estudos de mercado específicos | Sim, da Ernst & Young, ATKearney | | |
| 01-07-2014 09:10 | Quadro Intermédio | Pequena (menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço) | Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company | Artigos de opinião/reportagens publicadas, | Estudos científicos, Imprensa generalizada | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | temos departamento financeiro interno na empresa | |
| 01-07-2014 09:48 | Quadro Dirigente | Pequena (menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço) | BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, PwC | Publicidade | Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Imprensa generalizada, Internet | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Nunca senti necessidade | |
| 01-07-2014 12:53 | Quadro Dirigente | Pequena (menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço) | Accenture, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company | opinião/reportagens publicadas | Internet | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | | |
| 01-07-2014 23:14 | Quadro Superior | Pequena (menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Deloitte, McKinsey & Company, PwC | Recomendações | Estudos científicos, Internet | Sim, da Accenture, Sim, da Ernst & Young | | |
| 02-07-2014 11:20 | Quadro Dirigente | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company | de trabalhar com muitas | Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Imprensa generalizada, Internet, associações prof e Aicep | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Não ser necessário. | |
| 02-07-2014 11:25 | Quadro Dirigente | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | Publicidade, Eventos realizados | Estudos científicos, Estudos realizados por consultoras, Internet, contactos | Sim, da Accenture, Sim, da Deloitte, Sim, da Ernst & Young, Sim, da KPMG, Grant Thornton | | |
| 02-07-2014 11:35 | Quadro Superior | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | Eventos realizados | todos anteriores | Sim, da Ernst & Young | | |
| 02-07-2014 11:37 | Quadro Superior | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | Eventos realizados | Estudos realizados por consultoras, Imprensa generalizada | Sim, da Accenture, Sim, da Ernst & Young, Sim, da McKinsey&Company | | |
| 02-07-2014 12:44 | Quadro Dirigente | Pequena (menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço) | Accenture, Deloitte, EY (Ernst & Young) | por motivos profissionais, enquanto colaboradora de uma | Internet, informações provenientes de empresas do mesmo ramo | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | nesta fase, o custo associado a esse serviço não consegue ser | |
| 02-07-2014 12:46 | Quadro Dirigente | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | Publicidade, Eventos realizados, Recomendações | Estudos científicos, Estudos realizados por consultoras, Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico) | Sim, da Accenture, Sim, da Capgemini, Sim, da Ernst & Young, Sim, da KPMG | | |
| 02-07-2014 13:32 | Quadro Dirigente | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | opinião/reportagens publicadas, | Estudos realizados por consultoras, Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Internet, conferências | Deloitte, Sim, da Ernst & Young, Sim, da KPMG, Sim, da | | |
| 02-07-2014 16:09 | Quadro Dirigente | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Capgemini, KPMG, McKinsey & Company, | opinião/reportagens publicadas, Artigos | Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Imprensa generalizada, Internet, Newsletters | Sim, da Ernst & Young, PwC | | |
| 02-07-2014 17:20 | Quadro Dirigente | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | opinião/reportagens publicadas, Eventos | Estudos realizados por consultoras, Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Parceiros e concorrentes | Sim, da Accenture, Sim, da Deloitte, Sim, da Ernst & Young | | |
| 02-07-2014 17:31 | Quadro Intermédio | Pequena (menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço) | McKinsey & Company | opinião/reportagens publicadas | Estudos científicos, Internet, Newsletters, Livros, Manuais etc | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Colaboradores com formação na área | |
| 03-07-2014 10:15 | Quadro Dirigente | Pequena (menos de 50 empregados, mais de 10M€ e menos de 50M€ de volume de negócios OU menos de 43M€ de total de balanço) | BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, PwC | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas, Eventos | Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Imprensa generalizada | Sim, da BDO, Sim, da Ernst & Young, Sim, da KPMG | | |
| 03-07-2014 11:11 | Quadro Dirigente | Pequena (menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço) | Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young) | Eventos realizados, Recomendações | Estudos realizados por consultoras, Imprensa generalizada, Internet, Newsletters | Sim, da Capgemini, Sim, da Ernst & Young | | |
| 03-07-2014 14:49 | Quadro Dirigente | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, PwC | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas, Artigos | Estudos científicos, Estudos realizados por consultoras, imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Imprensa generalizada | Sim, da KPMG | | |
| 04-07-2014 10:39 | Quadro Dirigente | Pequena (menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço) | Nenhuma | nao aplicavel (caso tenha respondido que não conhece nenhuma) | Imprensa especializada, Internet, análises de mercado e feedback dos parceiros economicos | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | nunca acnei necessario e nunca fui abordado por nenhuma | |
| 04-07-2014 11:03 | Quadro Dirigente | Pequena (menos de 50 empregados, mais de 10M€ e menos de 50M€ de volume de negócios OU menos de 43M€ de total de balanço) | BDO, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas | Estudos realizados por consultoras, Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Imprensa generalizada | Sim, da BDO, Sim, da KPMG | | |
| 04-07-2014 14:10 | Quadro Dirigente | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | Publicidade, Eventos realizados, Recomendações, | Estudos realizados por consultoras, Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Internet | Sim, da Ernst & Young, Sim, da McKinsey&Company | | |

| | | | | | | | | |
|------------------|-------------------|--|---|--|--|--|--|-----|
| 04-07-2014 15:40 | Quadro Superior | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Capgemini, EY (Ernst & Young), McKinsey & Company, PwC | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas, Artigos | Estudos científicos, Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Internet, Newsletters | Sim, da Ernst & Young, Sim, da KPMG | | |
| 06-07-2014 17:45 | Quadro Dirigente | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, PwC | Eventos realizados, Recomendações | Estudos realizados por consultoras, Benchmarking | PWC | | |
| 07-07-2014 11:26 | Quadro Dirigente | Media (menos de 250 empregados, mais de 10M€ e menos de 50M€ de volume de negócios OU menos de 43M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, PwC | Publicidade, Eventos realizados, Recomendações | Estudos realizados por consultoras, Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Newsletters | Sim, da Accenture, Sim, da Deloitte, Sim, da Ernst & Young | | |
| 08-07-2014 10:10 | Quadro Dirigente | Frequência (menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço) | Accenture, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas, Eventos | Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Internet, Feedback de profissionais (gestores de conta -bancária; técnicos de contabilidade; gestores/directores de outras organizações... | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Facilidade de contacto com outras fontes de informação; (eventual) | |
| 08-07-2014 10:10 | Quadro Intermédio | Frequência (menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço) | BDO, Deloitte, PwC | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas, | Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Imprensa generalizada, Internet | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Preço elevados | |
| 08-07-2014 10:50 | Quadro Dirigente | Frequência (menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço) | Deloitte, EY (Ernst & Young), Accenture, BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company | Artigos de opinião/reportagens publicadas, Eventos | Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Internet | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Os valores apresentados são sempre fora do orçamento da empresa | |
| 08-07-2014 11:02 | Quadro Dirigente | Frequência (menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço) | Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company | Publicidade, Recomendações | Estudos realizados por consultoras, Internet | Sim, da Deloitte | | |
| 08-07-2014 14:33 | Quadro Dirigente | Media (menos de 250 empregados, mais de 10M€ e menos de 50M€ de volume de negócios OU menos de 43M€ de total de balanço) | Deloitte, Accenture, BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas, Artigos de opinião/reportagens publicadas, Eventos | Estudos científicos, Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Internet | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | 96,8% do tecido empresarial Português são PME's. Uma PME's nao | |
| 08-07-2014 15:16 | Quadro Dirigente | Frequência (menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço) | Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, PwC | Artigos de opinião/reportagens publicadas | Estudos científicos, Estudos realizados por consultoras, Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico) | Sim, da Deloitte, Sim, da Ernst & Young | | |
| 08-07-2014 15:38 | Quadro Dirigente | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, PwC | Artigos de opinião/reportagens publicadas | Informações de clientes | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Nunca foi necessário | |
| 09-07-2014 09:41 | Quadro Superior | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | BDO, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, PwC | Publicidade, Trabalho directo com elas | Estudos científicos, Estudos realizados por consultoras, Internet | Sim, da Ernst & Young, Sim, da KPMG, PwC | | |
| 09-07-2014 11:30 | Quadro Superior | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | Artigos de opinião/reportagens publicadas, Artigos | Estudos realizados por consultoras | Sim, da Ernst & Young, Sim, da KPMG, PwC | | |
| 10-07-2014 18:49 | Quadro Dirigente | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas, Artigos | Estudos científicos, Estudos realizados por consultoras | Sim, da Accenture, Sim, da Capgemini, Sim, da Deloitte, Sim, da Ernst & Young, Sim, da | | |
| 11-07-2014 09:29 | Quadro Superior | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, PwC | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas, Artigos | Estudos científicos, Estudos realizados por consultoras, Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico) | Sim, da Accenture, Sim, da Deloitte, Sim, da KPMG | | |
| 11-07-2014 10:15 | Quadro Dirigente | Frequência (menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | Artigos de opinião/reportagens publicadas, Artigos | Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Imprensa generalizada, Internet, Newsletters | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Restrições Financeiras | |
| 11-07-2014 14:21 | Quadro Dirigente | Frequência (menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço) | Accenture, Deloitte, McKinsey & Company | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas | Estudos científicos, Estudos realizados por consultoras, imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Imprensa generalizada, Internet, Newsletters | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Nunca se revelou necessário | |
| 11-07-2014 16:03 | Quadro Intermédio | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Deloitte, KPMG, McKinsey & Company | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas | Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Associação do sector | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | | |
| 11-07-2014 16:18 | Quadro Superior | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, PwC | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas, Artigos | Não se aplica (no caso de não ter poder de decisão na sua empresa) | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Não tenho autonomia para tal. | |
| 14-07-2014 18:22 | Quadro Dirigente | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas, Eventos | Estudos realizados por consultoras, Internet | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | não é da minha responsabilidade | Sim |
| 15-07-2014 11:03 | Quadro Dirigente | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas, Eventos | Estudos científicos, Estudos realizados por consultoras, imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Internet, Newsletters | Sim, da PwC | | Não |
| 15-07-2014 11:59 | Quadro Superior | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas, Artigos | Estudos realizados por consultoras, Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Internet | Sim, da Deloitte, Sim, da Ernst & Young, Sim, da McKinsey&Company, BCG | | Sim |
| 16-07-2014 12:53 | Quadro Superior | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, PwC | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas, Artigos | Estudos realizados por consultoras, estudos realizados internamente | Sim, da Deloitte, Sim, da Ernst & Young, Sim, da KPMG | | Sim |
| 17-07-2014 17:51 | Quadro Dirigente | Frequência (menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço) | Accenture, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, PwC | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas, Eventos | Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Imprensa generalizada, Internet, Newsletters | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Preço | Sim |
| 21-07-2014 18:13 | Quadro Dirigente | Media (menos de 250 empregados, mais de 10M€ e menos de 50M€ de volume de negócios OU menos de 43M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas, Eventos | Estudos científicos, Estudos realizados por consultoras, Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico) | Sim, da Deloitte, Sim, da Ernst & Young, Sim, da KPMG, Sim, da PwC | | Sim |
| 22-07-2014 15:42 | Quadro Dirigente | Frequência (menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço) | Accenture, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company, | Publicidade, Artigos de opinião/reportagens publicadas, Artigos | Estudos científicos, Imprensa especializada (exe: jornal de negócios, diário económico), Internet | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | não necessitei | Sim |

| | | | | | | | | | | |
|------------------|------------------|---|--|--|--|--|--------------------------------------|---------------|--|--------------------------|
| 04-08-2014 12:00 | Quadro Superior | Grande (mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço) | Accenture, BDO, Capgemini, Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG, McKinsey & Company. | Publicações, Artigos de opinião/reportagens publicadas, Artigos publicados | Estudos científicos, Estudos realizados por consultoras | Sim, da Deloitte, Sim, da Ernst & Young, Sim, da KPMG, Sim, da PwC | | | | Não |
| 29-08-2014 23:05 | Quadro Dirigente | Pequena (menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço) | Accenture, Deloitte, EY (Ernst & Young), McKinsey & Company | Publicações, Artigos de opinião/reportagens publicadas | Não se aplica (no caso de não ter poder de decisão na sua empresa) | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Não existe dimensão da nossa empresa | Não aplicável | | Não sabe ou não responde |
| 29-08-2014 23:05 | Quadro Dirigente | Pequena (menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço) | Accenture, Deloitte, EY (Ernst & Young), McKinsey & Company | Publicações, Artigos de opinião/reportagens publicadas | Não se aplica (no caso de não ter poder de decisão na sua empresa) | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Não existe dimensão da nossa empresa | Não aplicável | | Não sabe ou não responde |

Anexo III

Inquérito Final

Olá, muito obrigado pela sua atenção.

O meu nome é João Queirós e sou aluno do mestrado de Auditoria e Fiscalidade da Universidade Católica Portuguesa - Porto.

No sentido de concluir o meu mestrado, propus-me realizar um trabalho de investigação na área da Consultoria de Gestão como tese final de mestrado.

O objectivo do trabalho é perceber por que razões, as pequenas e médias empresas não contratam mais frequentemente serviços de consultoria de gestão das grandes consultoras mundiais.

Nesse sentido gostaria de solicitar a sua colaboração respondendo a um pequeno inquérito.

O inquérito é totalmente anónimo e destinado às pessoas com capacidade de decisão, ou seja, pessoas que poderiam, se assim o entendessem, contratar os serviços dos consultores de gestão.

Demora menos de 5 minutos a preencher.

A sua colaboração é fundamental para a conclusão do trabalho.

Desde já muito obrigado pela ajuda.

João Queirós

1. Qual é a sua categoria profissional na empresa?
 - a. Quadro Dirigente (*tem o poder para sozinho, contratar um serviço de consultoria de gestão*);
 - b. Quadro Superior (*influencia de forma significativa a decisão de contratar ou não um serviço de consultoria de gestão*);
 - c. Quadro Intermédio (*influencia a nível menor, a decisão de contratar ou não um serviço de consultoria de gestão*);
 - d. Colaborador (*não influencia a decisão de contratar ou não um serviço de consultoria de gestão*).

2. Qual a dimensão da sua empresa?
 - a. Micro (*menos de 10 empregados, menos de 2 milhões de volume de negócios OU menos de 2 milhões de balanço total*);
 - b. Pequena (*menos de 50 empregados, menos de 10M€ de volume de negócios OU menos de 2M€ de total de balanço*);
 - c. Média (*menos de 250 empregados, mais de 10M€ e menos de 50M€ de volume de negócios OU menos de 43M€ de total de balanço*);
 - d. Grande (*mais de 250 empregados, mais de 50M€ de volume de negócios E mais de 43M€ de total de balanço*).

3. Já alguma vez contratou um serviço de consultoria de gestão?
 - a. Sim, da Accenture;
 - b. Sim, da BDO;
 - c. Sim, da Capgemini;
 - d. Sim, da Deloitte;
 - e. Sim, da Ernst & Young;
 - f. Sim, da KPMG;
 - g. Sim, da McKinsey&Company;
 - h. Sim, da PwC;

- f. Não aplicável (no caso de nunca ter contratado um serviço de consultoria de gestão).
8. Conseguiu implementar as recomendações dos consultores?
- a. Sim;
 - b. Sim, mas contratei os consultores para me apoiarem;
 - c. Não,
 - d. Não aplicável (caso nunca tenha contratado um serviço de consultoria de gestão).
9. Recomendaria o serviço a outras empresas?
- a. Sim;
 - b. Não;
 - c. Não aplicável (no caso de nunca ter contratado um serviço de consultoria de gestão).
10. Sente que existe alguma área na sua empresa que actualmente poderia beneficiar com a intervenção de consultores de gestão?
- a. Sim;
 - b. Não;
 - c. Não sabe ou não responde.
11. Já ponderou contratar os serviços de consultores de gestão?
- a. Sim;
 - b. Não;
 - c. Não aplicável.

12. Actualmente, as empresas de consultoria trabalham numa base de projecto, ou seja, são contratadas pelas empresas para endereçar uma determinada questão específica e pontual findo a qual abandonam a organização ou elaboram novo acordo para outra questão. Acharia vantajoso poder contar com os serviços dos consultores de gestão de uma forma mais constante ao longo do tempo, através por exemplo da celebração de uma avença mensal, sendo assim possível contar permanentemente com o seu apoio em qualquer questão que possa surgir?

- a. Sim;
- b. Não;
- c. Não sabe ou não responde.

13. Qual o valor mensal SEM IVA que acharia justo pagar por uma avença deste género?

14. Quantas horas de trabalho mensais esperaria obter pelo valor que mencionou anteriormente?

15. Alguma vez foi abordado por uma empresa do chamado grupo das Big Four com uma proposta de prestação de serviços de consultoria de gestão sob a forma de contrato de avença mensal?

- a. Sim
- b. Não

Anexo IV

Inquérito Final – Resultados

| Carimbo de data/hor | 1. Qual a sua categoria profiss | 2. Qual a dimensãç | 3. Já alguma | 4. Caso tenha | 5. Caso tenha | 6. Qual o | 7. Qual o fê | 8. Consegu | 9. Recom | 10. Sente | 11. Já po | 12. Acti | 13. Qual | 14. Quanti | 15. Algui |
|---------------------|----------------------------------|----------------------|----------------------------------|--|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------|---------------|----------------|-----------|
| 28-10-2014 09:14 | Quadro Superior (influencia de f | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Somos uma empresa demasiado | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Não | | 700 | 15 | Não |
| 28-10-2014 09:23 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Gastos adicionais | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Sim | | 300 | 30 | Não |
| 28-10-2014 09:31 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | A empresa nunca sentiu necessidade de recorrer a esse tipo de serviços. | | | | | | Não | Não | Não | 0 | 0 | Não |
| 28-10-2014 09:31 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Custos | | | | | | Sim | Sim | Não | 400 | 16 | Não |
| 28-10-2014 09:35 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Sim, da Capgemini, Sim, da KPM | | 3 | O conhecimento | A relação qua | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | 300 | 8 | Não |
| 28-10-2014 09:40 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | por não sentir necessidade, e porque os recursos financeiros são escassos e estas empr | | | | | Sim | Sim | Não | Não sabe | 200 | 20 | Não |
| 28-10-2014 09:46 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Por entender desnecessário, dado a dimensão da nossa empresa. | | | | | | Não | Não | Sim | não tenho o ? | | Não |
| 28-10-2014 09:51 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | Nunca sentimos essa necessidade | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não sabe ou | Não | Sim | 500 | 10 | Não |
| 28-10-2014 09:52 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | contratei um serviço de consultoria de gestão | | | | | | Não sabe ou | Não aplicável | Não sabe | 200 | 10 | Não |
| 28-10-2014 09:56 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Sim, da Ernst & Young | | 3 | A qualidade | A relação qua | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | 500.00 | 10 | Não |
| 28-10-2014 10:00 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | A qualificação d | 1 | | | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | 250 | 4 | Sim |
| 28-10-2014 10:14 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | nunca foram estritamente necess | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Sim | 1000 | 32 | Não |
| 28-10-2014 10:31 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Como somos uma startup, não é | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Sim | 75 | 6 | Não |
| 28-10-2014 10:44 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Grande (mais de 250 | Sim, da Deloitte | | 4 | A qualidade | A relação qua | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | ???? Depend | Igual á anteri | Não |
| 28-10-2014 13:25 | Colaborador (não influencia a de | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | Recursos financeiros | | | | | | Sim | Sim | Sim | 200 | 4 | Não |
| 28-10-2014 14:08 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Porque são muito dispendiosos | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Sim | Não tenho r | Não sei | Não |
| 28-10-2014 15:00 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | Sim Recorri aos | 4 | O conhecimento | A relação qua | Sim, mas cor | Sim | Sim | Sim | Sim | 1500 | 16 | Não |
| 28-10-2014 15:03 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Básicamente nesta fase de arranc | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Sim | 150 | variável | Não |
| 28-10-2014 15:08 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | contratei um serviço de consultoria de gestão | | | | | | Não | Não | Não sabe | 500 € | 16h | Não |
| 28-10-2014 15:27 | Quadro Superior (influencia de f | Grande (mais de 250 | Sim, da Accenture, Sim, da Ernst | | 4 | A qualidade | A relação qua | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | 1000 | 40 | Não |
| 28-10-2014 17:30 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | contratei um serviço de consultoria de | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Não | Sim | 100 | 20 | Não |
| 28-10-2014 17:50 | Colaborador (não influencia a de | Média (menos de 250 | Sim, da Deloitte, Sim, da PwC | | 4 | O conhecimento | A relação qua | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | S/ INFO | N.A. | Sim |
| 28-10-2014 17:58 | Quadro Superior (influencia de f | Média (menos de 250 | Sim, da Accenture, Sim, da BDC | | 5 | A qualidade | Nada a comer | Sim, mas cor | Sim | Sim | Sim | Sim | 750 euros | 2 dias | Não |
| 28-10-2014 18:00 | Quadro Superior (influencia de f | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | A empresa ainda não tem dimensão para tal. | | | | | | Sim | Sim | Sim | 300.00 | 10 | Não |
| 28-10-2014 18:03 | Quadro Intermédio (influencia a | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Indisponibilidade financeira | | | | | | Não sabe ou | Sim | Não sabe | Não conheç | Não sei. | Não |
| 28-10-2014 18:28 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Não achei necessário e ainda, bastante caro.No entanto, contratamos outros consultores | | | | | Sim | Sim | Não | Sim | 100 | 4 | Não |
| 28-10-2014 22:52 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | contratei um serviço | 4 | O conhecimento | A qualidade g | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | 200 | 7 | Não |
| 29-10-2014 11:56 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | HONORÁRIOS ELEVADOS | | | | | | Não sabe ou | Sim | Sim | 150 | 8 | Não |
| 29-10-2014 12:44 | Quadro Superior (influencia de f | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Somos uma micro empresa e não | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Sim | 100 | 5 | Não |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|----------------------------------|----------------------|--|--|--------------|------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|----------|--------------|---------------|--------------|-----|
| 29-10-2014 14:23 | Quadro Superior (influencia de f | Grande (mais de 250 | Sim, da Accenture, Sim, da BDC | 4 | A qualidade | Nada a referir | Sim | Sim | Não | Sim | Não sabe | Não sabe/nã | Não sabe/nã | Não | |
| 29-10-2014 14:27 | Quadro Intermédio (influencia a | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | Somos uma empresa familiar, com bons conhecimentos de gestão. Por isso nunca ter sic | | | Não | Não | Não | Não | 0 | 0 | Não | | |
| 29-10-2014 14:28 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | Falta de disponibilidade financeira | Não aplicáve | Não aplicável (no caso de nu | Não aplicáve | Sim | Sim | Não | 200 | 20 | Não | | |
| 29-10-2014 14:32 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de | | Não aplicáve | Não aplicável | Não aplicáve | Não sabe ou | Não | Sim | 300 | 12 | Não | | |
| 29-10-2014 14:48 | Quadro Intermédio (influencia a | Média (menos de 250 | Não, nunca con | NÃO TENHO PODER DE DECISA | Não aplicáve | Não aplicável | Não aplicáve | Não sabe ou | Não aplicáve | Não sabe | 500 | 30 | Não | | |
| 29-10-2014 14:50 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | Valor dos serviços/dimensão de e | Não aplicáve | Não aplicável | Não aplicáve | Sim | Sim | Sim | 200 | 8 | Não | | |
| 29-10-2014 14:50 | Quadro Intermédio (influencia a | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Não sou a pessoa mais indicada p | A qualidade | A qualidade g | Sim | Sim | Sim | Sim | 300 | 10 | Não | | |
| 29-10-2014 15:04 | Quadro Superior (influencia de f | Média (menos de 250 | Sim, da Deloitte, Sim, da PwC | | 4 | A qualidade | O conhecime | Sim, mas cor | Sim | Sim | 200 | 10 | Não | | |
| 29-10-2014 15:10 | Quadro Superior (influencia de f | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | Já recorremos a | 3 | O relacionan | A relação qua | Sim | Sim | Não | Não | Não faço ide | O mesmo qu | Não | |
| 29-10-2014 15:33 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Custos financeiros | | | | Sim | Não | Não sabe | ? | ? | Não | | |
| 29-10-2014 15:47 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | Demasiado dispendiosos para resultados com pouca utilidade para os nossos pequenos | | | Não | Sim | Sim | 100 € | 10 horas | | Não | | |
| 29-10-2014 16:11 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Por opção | | Não aplicáve | Não aplicável | Não aplicáve | Sim | Sim | 250 | 10 | Não | | |
| 29-10-2014 16:15 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Custos muito elevados e eficácia | (| Não aplicáve | Não aplicável | Não aplicáve | Não sabe ou | Não aplicáve | Não | 0 | 0 | Sim | |
| 29-10-2014 18:46 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Já pedimos cotação para um serviço específico e o valor era altíssimo. | | | Não sabe ou | Não aplicáve | Não sabe | 100 | 4 | Não | | | |
| 29-10-2014 22:07 | Quadro Superior (influencia de f | Média (menos de 250 | Sim, da Deloitte | | 3 | O relacionan | A relação qua | Sim, mas cor | Sim | Não | Não | 8000 | 80 | Não | |
| 30-10-2014 09:03 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Grande (mais de 250 | Sim, da Deloitte, Sim, da KPMG | | 4 | A qualidade | A velocidade | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | A pergunta | Idem, respos | Sim |
| 30-10-2014 10:29 | Colaborador (não influencia a de | Grande (mais de 250 | Sim, da Deloitte | | 4 | A qualidade | O conhecime | Sim | Sim | Sim | Sim | Não sabe | sem respos | sem respos | Não |
| 30-10-2014 11:00 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | Acho que são valores muito elevac | Não aplicáve | Não aplicável | Não aplicáve | Sim | Sim | Sim | 250 | 16 ou mais | Não | | |
| 30-10-2014 12:14 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Grande (mais de 250 | Sim, da Capgemini, Sim, da Del | | 4 | O relacionan | A qualidade g | Sim | Sim | Não | Não | NA | NA | Não | |
| 30-10-2014 16:42 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Não temos dimensão | | | | Não sabe ou | Não aplicáve | Sim | não sei | não se aplic | Não | | |
| 30-10-2014 16:49 | Quadro Intermédio (influencia a | Pequena (menos de 5 | Sim, da KPMG, Sim, da PwC | | 3 | O conhecim | A relação qua | Sim | Sim | Sim | Sim | 400 € | 48 | Não | |
| 30-10-2014 16:53 | Quadro Superior (influencia de f | Grande (mais de 250 | Sim, da Deloitte, Sim, da KPMG | | 4 | A qualidade | A relação qua | Sim | Sim | Sim | Sim | Depende do | Depende do | Não | |
| 30-10-2014 18:26 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | Penso que dentro das empresas há gente com ideias e conhecimentos que podem ser in | | | Não | Não | Não | Não | 45 | 3 | Não | | |
| 30-10-2014 22:11 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Essencialmente pelos valores das | Não aplicáve | Não aplicável | Não aplicáve | Sim | Sim | Sim | 1000 | 40 | Não | | |
| 31-10-2014 08:22 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Sim, da BDO | | 1 | nenhum | dados desatu | Não | Não | Não | Não | 0,00 € | 0 | Não | |
| 31-10-2014 09:00 | Quadro Superior (influencia de f | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | nao ver necessidade para tal | | | | Não sabe ou | Não | Não sabe | nao sei | nao sei | Não | | |
| 31-10-2014 09:10 | Quadro Superior (influencia de f | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | Já recorremos a | 4 | O conhecim | A qualidade g | Sim | Sim | Não sabe ou | Sim | Não sabe | 500 | 14 | Não |
| 31-10-2014 09:22 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Atualmente tem | 4 | visão estraté | A velocidade | Sim, mas cor | Sim | Sim | Sim | 500 | 16 | Não | |
| 31-10-2014 09:27 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | demasiado caroauto-didacta | | Não aplicáve | Não aplicável | Não aplicáve | Não aplicáve | Não | Não | xxxx | xxxx | Sim | |
| 31-10-2014 10:08 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Nota: Já tivemos | 4 | O relacionan | A velocidade | Sim | Sim | Sim | Sim | Entre 50 a 1 | Entre 4 a 8 h | Não | |
| 31-10-2014 10:20 | Quadro Superior (influencia de f | Média (menos de 250 | Não, nunca con | Já recorremos mas não das empresas indicadas | | | | Sim | Sim | Sim | 500 | 20 | Não | | |
| 31-10-2014 11:32 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | SEM NECESSIDADE | | | | Não | Não | Não | ? | ? | Não | | |
| 31-10-2014 11:42 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Sem necessidade aparente | | | | Sim | Sim | Sim | 400 | 5 | Não | | |
| 31-10-2014 13:08 | Quadro Superior (influencia de f | Média (menos de 250 | Sim, da Deloitte | | 5 | A qualidade | Não houve na | Sim | Sim | Sim | Sim | 200 | 6 | Não | |
| 31-10-2014 13:35 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | | | | | Não sabe ou | Não | Sim | 1000 | 20 | Não | | |
| 31-10-2014 15:15 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Sim, da BDO, Sim, da KPMG, S | | 3 | O conhecim | A relação qua | Sim | Sim | Sim | Sim | 700 | 10 | Sim | |
| 31-10-2014 16:08 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Não foi percebido como necessário | | | | Não | Não | Sim | 500 | 10 | Não | | |
| 31-10-2014 16:44 | Quadro Superior (influencia de f | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | SERVIÇO DEMASIADO ONEROS | Não aplicáve | Não aplicável | Não aplicáve | Não aplicáve | Não sabe ou | Não | Sim | 100 8H | Não | | |
| 03-11-2014 12:42 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Porque nunca houve uma necessi | Não aplicáve | Não aplicável | Não aplicáve | Sim | Sim | Sim | 500 | 20 | Não | | |
| 03-11-2014 15:22 | Colaborador (não influencia a de | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | Nunca houve necessidade. | | | | Não sabe ou | Não aplicáve | Não sabe | 250 | 25 | Não | | |

| | | | | | | | | | | |
|------------------|----------------------------------|----------------------|--|---|----------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| 03-11-2014 20:56 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | São serviços muito caros, não estão ao alcance de uma micro empresa com problemas d | Sim | Sim | Sim | 150-200 | 10-15h | Não |
| 03-11-2014 21:31 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Caros, pouco aplicáveis à realidade da minha empresa, não são criativos | Não | Não | Sim | 100 € | 5 | Não |
| 03-11-2014 21:43 | Quadro Intermédio (influencia a | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Disponibilidade financeira | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | 250 | 25 | Não |
| 04-11-2014 08:23 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Média (menos de 250 | Não, nunca cont | São empresas generalistas que nã | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | 0 | 0 | Não |
| 04-11-2014 09:22 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | Já recorri a cons | 4 A relação qu | O conhecime | Sim | 250 | 10 | Não |
| 04-11-2014 10:09 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | dimensão | | | | Não sabe ou | Não aplicável | Não sabe |
| 04-11-2014 10:13 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | Ainda não sentimos necessidade | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | 200 | 8 | Não |
| 04-11-2014 10:31 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | Nunca houve necessidade. Recorr | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não sabe ou | Não | Não sabe |
| 04-11-2014 10:34 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | | | | | Sim | Sim | Sim |
| 04-11-2014 12:28 | Quadro Superior (influencia de f | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Levavam-nos couro e cabelo. | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | (caso nunca | Sim | Sim |
| 04-11-2014 13:44 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | Nunca houve necessidade. | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não sabe ou | Não aplicável | Sim |
| 04-11-2014 13:59 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Nunca achei que tivesse necessidade. | | | | Sim | Não | Sim |
| 04-11-2014 14:14 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | | | | | Não | Sim | Não |
| 04-11-2014 14:27 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Média (menos de 250 | Sim, da Deloitte, Sim, da Ernst & | | 3 A qualidade | A relação qua | Sim | Sim | Sim | Não |
| 04-11-2014 14:27 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Sim, da Capgemini, Sim, da Deloitte | | 4 A velocidade | A relação qua | Sim, mas cor | Sim | Sim | Sim |
| 04-11-2014 14:38 | Quadro Superior (influencia de f | Média (menos de 250 | Não, nunca cont | Contratei com a | 5 O conhecimento dos consu | | Sim | Sim | Sim | Não |
| 04-11-2014 14:47 | Quadro Superior (influencia de f | Média (menos de 250 | Não, nunca cont | Já recorri a contratação de consul | A qualidade | A relação qua | Sim | Sim | Sim | Não |
| 04-11-2014 14:51 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Média (menos de 250 | Sim, da KPMG | | 4 O conhecim | A relação qua | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 04-11-2014 15:08 | Quadro Superior (influencia de f | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Sem necessidade de recorrer a empresas de consultoria de gestão no momento | | | | Sim | Não | Sim |
| 04-11-2014 16:26 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Média (menos de 250 | Sim, da Deloitte | | 4 O relacionan | A velocidade c | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 04-11-2014 16:27 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | Têm preços bastante elevados | | | | Sim | Sim | Sim |
| 04-11-2014 16:40 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Média (menos de 250 | Não, nunca cont | Até ao momento não existiu uma | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim |
| 04-11-2014 17:14 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | não se enquadram no nosso ramo de actividade | | | | Não aplicável | Sim | Sim |
| 04-11-2014 21:38 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | Contratei a emp | 2 A qualidade | A velocidade c | Não | Sim | Sim | Sim |
| 04-11-2014 22:02 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Sim, da Ernst & Young | | 4 A qualidade | A relação qua | Sim | Sim | Não | Sim |
| 04-11-2014 22:21 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Grande (mais de 250 | Não, nunca cont | Porque sendo uma multinacional, | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não sabe ou | Sim |
| 04-11-2014 23:37 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de | | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim |
| 04-11-2014 23:46 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Sim, da KPMG | | 4 A velocidade | Não aplicável | Sim | Sim | Não | Sim |
| 05-11-2014 06:04 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | Não necessitamos de consultores de gestão externa. Preferimos contratar um recém-lice | | | | Não sabe ou | Não aplicável | Não sabe |
| 05-11-2014 08:53 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Não necessitei | | | | Sim | Sim | Sim |
| 05-11-2014 08:59 | Quadro Superior (influencia de f | Média (menos de 250 | Sim, da KPMG | | 3 A qualidade | A tentativa de | Sim | Sim | Não sabe ou | Sim |
| 05-11-2014 09:26 | Quadro Superior (influencia de f | Grande (mais de 250 | Não, nunca cont | Nunca foi identificada essa necessidade. | | | | Não | Não | Sim |
| 05-11-2014 09:53 | Quadro Superior (influencia de f | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Falta de recursos financeiros para contratar as empresas mencionadas | | | | Sim | Sim | Sim |
| 05-11-2014 09:54 | Quadro Superior (influencia de f | Média (menos de 250 | Não, nunca cont | Contratar recursos internos para desenvolver ações de consultoria interna. | | | | Sim | Não | Sim |
| 05-11-2014 09:54 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | O elevado custos deste tipo de serviços não tem enquadramento orçamental numa empre | | | | Sim | Não | Não sabe |
| 05-11-2014 10:02 | Quadro Superior (influencia de f | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Nunca ocorreu nem foi necessário | | | | Não sabe ou | Não aplicável | Não sabe |
| 05-11-2014 10:03 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Trata-se de um sector muito específico (pescas) que normalmente as empresas de consu | | | | Não sabe ou | Sim | Sim |
| 05-11-2014 10:11 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | Gestão corrente não complicada e assessorada por ROC. | | | | Sim | Sim | Sim |
| 05-11-2014 10:15 | Quadro Intermédio (influencia a | Média (menos de 250 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | | | | | Não sabe ou | Sim | Sim |
| 05-11-2014 10:31 | Colaborador (não influencia a de | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | Nunca precisamos | | | | Não aplicável | Não aplicável | Não sabe ou |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|-----------------------------------|----------------------|--|--|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|-------------|-----|
| 05-11-2014 10:56 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Nunca necessitei | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não | Não | Não sabe | 0 | 0 | Não | |
| 05-11-2014 11:11 | Quadro Superior (influencia de fc | Micro (menos de 10 e | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Dada a dimensão da empresa, não | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Não | Sim | 500 € | 8 horas | Não | |
| 05-11-2014 11:41 | Quadro Superior (influencia de fc | Média (menos de 250 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Sim | 2500 | 40 | Não | |
| 05-11-2014 12:34 | Quadro Superior (influencia de fc | Pequena (menos de 5 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Não sabe | 350 | 4 | Não | |
| 05-11-2014 12:35 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Pequena dimensão da minha empresa. | | | | | Sim | Não | Não sabe | 100 ou 200 | 10 ou 15 | Não | |
| 05-11-2014 13:36 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Temos quadros com mais de 35 anos de experiência no mercado, pelo que qualquer inform | | | | | Não | Não | Sim | € 200 | 3/4 horas | Não | |
| 05-11-2014 13:36 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | A minha empresa é de pequena dimensão | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não sabe ou | Não | Não sabe | não sei | não sei | Não | |
| 05-11-2014 14:05 | Quadro Superior (influencia de fc | Micro (menos de 10 e | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | | | | | | Sim | Sim | Sim | 250 | 2 | Não | |
| 05-11-2014 15:23 | Quadro Superior (influencia de fc | Pequena (menos de 5 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Na pergunta anterior | 4 | A qualidade global do serviço | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | 500 | 10 | Não | |
| 05-11-2014 15:50 | Quadro Superior (influencia de fc | Média (menos de 250 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Por uma questão de custo benefício | | | | | Sim | Sim | Sim | 2000 | 60 | Não | |
| 05-11-2014 16:08 | Quadro Intermédio (influencia a | Média (menos de 250 | Sim, da Deloitte | | 4 | A qualidade | A relação qualidade/preço | Sim | Sim | Sim | Sim | 1000 | 20 | Não | |
| 05-11-2014 19:27 | Quadro Superior (influencia de fc | Pequena (menos de 5 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Razões:1 - Normalmente são serviços relativamente caros para a estrutura de custos de u | | | | | Não | Sim | Sim | 150 | 6 | Não | |
| 05-11-2014 21:09 | Quadro Superior (influencia de fc | Grande (mais de 250 | Sim, da BDO, Sim, da KPMG, Sim, da PwC | | 4 | A qualidade | A velocidade de resposta | Sim | Sim | Sim | Sim | N/A dado que | N/A dado que | Sim | |
| 05-11-2014 22:24 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Grande (mais de 250 | Sim, da BDO, Sim, da Ernst & Y | | 3 | A qualidade | A relação qualidade/preço | Sim | Sim | Não | Sim | 1000 | 10 | Não | |
| 05-11-2014 22:28 | Quadro Superior (influencia de fc | Micro (menos de 10 e | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Nunca foi necessário | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não sabe ou | Não aplicável | Sim | 100 | 10 | Não | |
| 06-11-2014 08:42 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Média (menos de 250 | Sim, da Ernst & Young, Sim, da | | 4 | A qualidade | A relação qualidade/preço | Sim | Sim | Sim | Sim | € 1 000 | 20H | Não | |
| 06-11-2014 08:57 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Sim, da BDO | | 4 | A relação qualidade/preço | O conhecimento | Sim | Sim | Não | Sim | 400/500 | 15 | Não | |
| 06-11-2014 09:00 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | EMPRESA RECENTE E DE CARIZ APENAS COMERCIAL | | | | | Não | Não | Sim | 200 | 7 | Não | |
| 06-11-2014 09:03 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | | | | | | Não | Não | Sim | 250 | 8 | Não | |
| 06-11-2014 09:08 | Quadro Superior (influencia de fc | Pequena (menos de 5 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Nunca surgiu uma oportunidade real | | | | | Sim | Sim | Não | 350 | 8 | Não | |
| 06-11-2014 09:24 | Quadro Superior (influencia de fc | Micro (menos de 10 e | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Sim, já contratei | 4 | A qualidade | Estudos realizados | Sim, mas com | Sim | Sim | Sim | Não | 600-700euros | não consigo | Não |
| 06-11-2014 09:53 | Quadro Superior (influencia de fc | Pequena (menos de 5 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Não sabe | 100 € | Sempre que | Não | |
| 06-11-2014 10:28 | Quadro Superior (influencia de fc | Pequena (menos de 5 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Custo associado elevado | | | | | Sim | Sim | Sim | 250 | 8 horas no m | Não | |
| 06-11-2014 10:57 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Não necessito deles. Consigo gerir esta micro-empresa com facilidade. | | | | | Não | Não | Sim | 320 | 8 | Não | |
| 06-11-2014 10:57 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Nunca encontramos que fosse necessário. | | | | | Não | Não | Não | 0 | 0 | Não | |
| 06-11-2014 11:11 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | | | | | | Não | Não | Sim | 250 | 16 | Não | |
| 06-11-2014 11:24 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | | | | | | Sim | Sim | Sim | 0 | 0 | Não | |
| 06-11-2014 11:39 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Já recorri a serviços de consultoria | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Sim | 250 | 8 | Não | |
| 06-11-2014 11:42 | Quadro Superior (influencia de fc | Pequena (menos de 5 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | já contratei várias mas não referidas | A relação qualidade/preço | Sim | Sim | Não sabe ou | Não aplicável | Não sabe | € 1 500,00 | 20 | Não | | |
| 06-11-2014 12:34 | Quadro Superior (influencia de fc | Média (menos de 250 | Sim, da Capgemini, Sim, da Deloitte | | 4 | A qualidade | O conhecimento | Sim, mas com | Sim | Sim | Sim | 1.000 € | 32 | Sim | |
| 06-11-2014 15:24 | Quadro Superior (influencia de fc | Micro (menos de 10 e | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Nunca achei necessário. | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não sabe ou | Não | Não | 100 | 10 | Não | |
| 06-11-2014 15:28 | Quadro Intermédio (influencia a | Micro (menos de 10 e | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Somos uma micro-empresa e nunca | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não sabe ou | Sim | Não sabe | não sei | não sei | Não | |
| 06-11-2014 16:31 | Quadro Superior (influencia de fc | Média (menos de 250 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | O motivo da resposta negativa é o facto de termos 2 contabilistas internos que nos fazem | | | | | Sim | Não | Sim | 150 | 15 | Não | |
| 06-11-2014 16:36 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Porque esta empresa só tem um funcionário! | | | | | Não | Não | Não | 100 | 10 | Sim | |
| 06-11-2014 17:12 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | Nunca precisei. Já contratei outras | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Não sabe | 0 | 0 | Não | |
| 06-11-2014 17:41 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Grande (mais de 250 | Sim, da BDO, Sim, da Deloitte, Sim, da PwC | | 3 | A qualidade | A qualidade global do serviço | Sim | Sim | Sim | Sim | 0 | 0 | Não | |
| 06-11-2014 18:12 | Colaborador (não influencia a de | Média (menos de 250 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | | | | | | Não sabe ou | Não aplicável | Sim | não sei | não sei | Não | |
| 06-11-2014 22:41 | Quadro Superior (influencia de fc | Pequena (menos de 5 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | A nossa empresa tem apenas 2 associados | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não sabe ou | Sim | Sim | 500 € | 24 | Não | |
| 07-11-2014 08:59 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Média (menos de 250 | Sim, da Deloitte, Sim, da PwC | | 4 | A qualidade | A relação qualidade/preço | Sim, mas com | Sim | Sim | Não aplicável | Sim | depende do | idem | Não |
| 07-11-2014 08:59 | Quadro Superior (influencia de fc | Média (menos de 250 | Sim, da KPMG | | 4 | A qualidade | A relação qualidade/preço | Sim | Sim | Sim | Sim | 750 | 8 | Sim | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|----------------------------------|----------------------|-----------------------------------|--|---------------|---------------|---------------------------|---------------|---------------|---------------|-------------|------------|------------|---------------|-----|-----|
| 07-11-2014 09:12 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Média (menos de 250 | Não, nunca cont | Não ter sido necessário! | | | | | | Não | Não | Não | 1000 | 25 | Não | |
| 07-11-2014 09:14 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | Pouco eficientes na área que me | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não | Não aplicável | Sim | | 50 | 5 | Não | |
| 07-11-2014 09:15 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | Não tenho interesse | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Não | Não | | 1000 | 80 | Não | |
| 07-11-2014 09:16 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | Já contratamos | 4 | A qualidade | Não aplicável | Sim | Sim | Não aplicável | Não | | 0 | 0 | Não | |
| 07-11-2014 09:20 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Sim, da Ernst & Young | | 3 | A velocidade | O relacioname | Sim | Sim | Sim | Não sabe ou | Sim | Sim | 300 | 10 | Sim |
| 07-11-2014 09:22 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | Até ao presente momento ainda n | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Sim | | 500 | 20 | Não | |
| 07-11-2014 09:32 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | O elevado custo do serviço para ui | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Sim | | 240 | 8 horas (+IV/ | Não | |
| 07-11-2014 09:37 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Sim, da Deloitte, Sim, da Ernst & | | 3 | O conhecim | A relação qua | Sim | Não | Sim | Sim | Sim | 1000 | 15 | Não | |
| 07-11-2014 09:59 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Reduzida dimensão da nossa empresa, não permite contratar as empresas que identifica | Sim | Sim | Sim | depende do | depende do | | | | | | Não | |
| 07-11-2014 10:08 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | Custo | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Não sabe | | 600 | 8 | Não | |
| 07-11-2014 10:15 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | - Elevado custo do serviço de Con | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Sim | | 300 | 15 | Não | |
| 07-11-2014 11:35 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | o preço cobrado. | | | | | Sim | Sim | Não sabe | | 1000 | 8 | Não | |
| 07-11-2014 13:03 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Não encontro mais valias. Os dirig | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não | Não | Não | | 450 | 30 | Não | |
| 07-11-2014 13:26 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Possivelmente seriam úteis mas s | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | (caso nunca | Sim | Sim | Sim | | 200 | 10 | Não | |
| 07-11-2014 13:34 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Sim, da Accenture, Sim, da BDC | | 4 | A qualidade | A relação qua | Sim | Sim | Sim | Sim | | 1000 | 10 | Não | |
| 07-11-2014 18:07 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Grande (mais de 250 | Sim, da Capgemini, Sim, da Delc | | 3 | O relacionan | A relação qua | Sim | Sim | Não | Sim | Sim | 0 | 0 | Sim | |
| 09-11-2014 21:13 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Grande (mais de 250 | Sim, da Deloitte, Sim, da Ernst & | | 4 | O conhecim | A velocidade c | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | 2000 | 32 | Não | |
| 09-11-2014 22:49 | Quadro Superior (influencia de f | Média (menos de 250 | Não, nunca cont | Nunca foram propostos. | | | | | Não sabe ou | Sim | Sim | | 2000 | 20 | Não | |
| 10-11-2014 09:06 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | Custos demasiados elevados, a empresa é demasiado pequena para lidar com a carga ac | | | | | Sim | Não | Não | | 1000 | 40 | Não | |
| 10-11-2014 09:19 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Por ter a convicção de que os serviços são bastante caros. | | | | | Sim | Não | Sim | | 300 | 3 | Não | |
| 10-11-2014 09:24 | Quadro Superior (influencia de f | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Devido a custos elevados e ainda não termos sentido necessidade | | | | | Não | Não | Não | | 10 | 20 | Sim | |
| 10-11-2014 09:41 | Quadro Superior (influencia de f | Grande (mais de 250 | Sim, da Deloitte | | 4 | Os ganhos é | A relação qua | Sim | Sim | Não | Sim | Sim | 5000 | 80 a 100 hor | Não | |
| 10-11-2014 09:43 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | 1) Custo dos serviços2) Desconfiança em relação à política de privacidade | | | | | Sim | Sim | Não sabe | | 200 | 5 | Não | |
| 10-11-2014 09:47 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | Custo | | | | | Sim | Sim | Sim | | 300 | 8 | Não | |
| 10-11-2014 09:49 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Não contratei eu | 3 | O conhecim | A relação qua | Sim, mas cor | Não | Não | Sim | Depende | Depende | | Não | |
| 10-11-2014 10:14 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Média (menos de 250 | Não, nunca cont | Sérias duvidas acerca do custo/benefício. | | | | | Não sabe ou | Não | Sim | | 500 | 8 | Não | |
| 10-11-2014 10:32 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | não haver necessidade | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não | Não | Não | | 0 | 0 | Não | |
| 10-11-2014 11:02 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Sim, da KPMG | | 2 | | A relação qua | Não aplicável | Não | Não | Não | ?????????? | ?????????? | | Não | |
| 10-11-2014 11:09 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | TENHO AJUDA DA SOLUCIONA | A qualidade | Não aplicável | Sim, mas cor | Sim | Não | Sim | Sim | | 150 | 8 | Não | |
| 10-11-2014 11:14 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Entendemos da não necessidade, e reduzida dimensão da empresa. | | | | | Sim | Não | Sim | | 100 | 5 | Não | |
| 10-11-2014 11:54 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | Pela dimensão da empresas e os custos que poderiam estar associados. No entanto atra | Sim | Sim | Não sabe | Não sei | Não sei | | | | | | Não | |
| 10-11-2014 13:43 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Motivos financeiros | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Não sabe | | 50,00 € | 8 horas | Não | |
| 10-11-2014 13:45 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Expectativa de custos muito elevados | | | | | Não aplicável | Sim | Não | Sim | 500 | 20 | Não | |
| 10-11-2014 13:52 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Sim, contratei d | 4 | o atingiment | Disponibilidad | Sim | Sim | Sim | Não sabe | depende do | NS/NR | | Não | |
| 10-11-2014 13:55 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | Preço do serviço | | | | | Sim | Sim | Sim | | 200 | 8 | Não | |
| 10-11-2014 15:22 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Grande (mais de 250 | Sim, da KPMG, Sim, da PwC | | 3 | Nenhum teve | A relação qualidade/preço | | Não sabe ou | Sim | Não | | 0 | 0 | Sim | |
| 10-11-2014 15:39 | Quadro Superior (influencia de f | Micro (menos de 10 e | Sim, da KPMG | | | O relacionan | A velocidade c | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | 150 | 4 | Sim | |
| 10-11-2014 15:55 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca cont | já recorremos mas de outras emp | O conhecim | A relação qua | Sim, mas cor | Sim | Sim | Sim | Sim | depende do | | 4 | Não | |
| 11-11-2014 00:03 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Média (menos de 250 | Não, nunca cont | Alguns serviços | 4 | A qualidade | A velocidade c | Sim | Sim | Sim | Sim | Depende do | ??? | | Não | |
| 11-11-2014 09:18 | Quadro Superior (influencia de f | Micro (menos de 10 e | Não, nunca cont | Nunca houve necessidade | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não sabe ou | Não | Sim | | 300 | 30 | Não | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|----------------------------------|----------------------|--|--|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|-------------|---------------|------------|--------------|--------------|-----|
| 11-11-2014 09:49 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | Na maioria das situações, a rela | O conhecim | A velocidade | Sim | Sim | Não | Sim | Sim | 600 | 8 | Não |
| 11-11-2014 09:52 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | | | | | | Não sabe ou | Não | Sim | ** | ** | Não |
| 11-11-2014 09:56 | Quadro Intermédio (influencia a | Média (menos de 250 | Não, nunca con | Não recorri a nenhuma das empre | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Sim | 150 | 12h | Não |
| 11-11-2014 10:02 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | a empresa que | 4 A relação qu | A velocidade | Sim | Sim | Sim | Sim | Não sabe | não sei | não sei | Não |
| 11-11-2014 10:02 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | - Serviço caro; - Ao adquirir este serviço possivelmente futuramente irá tornar a empresa de | | | | | Sim | Sim | Não | 505 | 40 Horas | Não |
| 11-11-2014 10:18 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | * | | | | | Sim | Sim | Sim | 200 | 8 | Não |
| 11-11-2014 11:14 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Média (menos de 250 | Não, nunca con | Estou neste cargo á pouco tempo, aproximadamente 1 ano. Até á data ainda não vi neces | | | | | Sim | Não | Sim | 600 € | 30 | Não |
| 11-11-2014 11:22 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | Já tive vontade de contratar serviços de consultoria, não das e | Não aplicável | Não aplicável | Não | Sim | Sim | Não sabe | Tudo depen | | Poderá depen | Não |
| 11-11-2014 11:54 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | falta de dinheiro | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Sim | 50 | 24 | Não |
| 11-11-2014 12:22 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Porque nenhuma me pareceu disp | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não sabe ou | Sim | Sim | Depende | Depende | Não |
| 11-11-2014 12:22 | Quadro Superior (influencia de f | Média (menos de 250 | Não, nunca con | Elevado custo dos serviços prestados, empresas orientadas para prestação de serviços a | | | | | Sim | Sim | Sim | 750 | 16 | Não |
| 11-11-2014 12:58 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Eventualmente porque até á data não foi necessário. | | | | | Sim | Sim | Sim | N/A | N/A | Não |
| 11-11-2014 15:55 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Nunca foi necessário, temos acompanhamento de especialistas. | | | | | Não sabe ou | Não aplicável | Sim | 200 | 4 | Não |
| 11-11-2014 18:14 | Quadro Superior (influencia de f | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | São empresas de grandes dimens | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não sabe ou | Não | Não sabe | 100 | 4 | Não |
| 12-11-2014 08:58 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | já, simplesmente | 5 A qualidade global do servi | | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | sem comen | sem comen | Não |
| 12-11-2014 09:07 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Já contratámos um serviço de con | A qualidade | A velocidade | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | 350 | 3 | Não |
| 12-11-2014 09:12 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Dado á dimensão da empresa, nunca foi necessário | | | | | Sim | Não | Sim | 250 | 5 | Não |
| 12-11-2014 09:19 | Quadro Superior (influencia de f | Média (menos de 250 | Sim, da Deloitte, Sim, da KPMG | | 4 A qualidade | A relação qua | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | 2000€-3000 | 20-30 horas | Não |
| 12-11-2014 09:21 | Quadro Superior (influencia de f | Grande (mais de 250 | Sim, da Accenture, Sim, da Delc | | 4 A qualidade | A velocidade | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | 500 | 5 | Sim |
| 12-11-2014 09:25 | Quadro Superior (influencia de f | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | O facto de sermos uma empresa de pequena di | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Sim | 500 | 10 | Não |
| 12-11-2014 09:30 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Respondi Não á | 4 O conhecim | A relação qua | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | 1500 | 30 | Não |
| 12-11-2014 09:38 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Não ouve necessidade. | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não sabe ou | Não | Não sabe | 1 | 1 | Não |
| 12-11-2014 09:51 | Quadro Intermédio (influencia a | Média (menos de 250 | Não, nunca con | A estrutura e necessidades da em | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não sabe ou | Não aplicável | Não sabe | x | x | Não |
| 12-11-2014 10:19 | Quadro Superior (influencia de f | Média (menos de 250 | Não, nunca con | porque temos valências na empre | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Não | Não sabe | não sei resp | não sei resp | Não |
| 12-11-2014 10:20 | Quadro Superior (influencia de f | Grande (mais de 250 | Sim, da KPMG, Sim, da PwC | | 5 O conhecim | A velocidade | Sim | Sim | Não sabe ou | Sim | Sim | 500 | 100 | Sim |
| 12-11-2014 10:24 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Média (menos de 250 | Sim, da Deloitte | | 3 O conhecim | A relação qua | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | 0 | desconheço | Não |
| 12-11-2014 10:42 | Colaborador (não influencia a de | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Temos uma relação de confiança | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Sim | Não sei | Não sei | Não |
| 12-11-2014 10:43 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | Dimensão reduzida do negócio nã | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Sim | 500 | 10 | Não |
| 12-11-2014 10:44 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Média (menos de 250 | Sim, da Deloitte, Sim, da KPMG | | 3 A velocidade | A relação qua | Sim | Sim | Sim | Não | Não | 0 | 0 | Não |
| 12-11-2014 11:49 | Quadro Superior (influencia de f | Pequena (menos de 5 | Sim, da Ernst & Young | | 4 O conhecim | A velocidade | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | 300 | 40 | Não |
| 12-11-2014 12:29 | Quadro Superior (influencia de f | Média (menos de 250 | Não, nunca con | Dentro da empresa existem quadri | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Sim | 1000 | 20 | Não |
| 12-11-2014 12:58 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Sim, da Deloitte, Sim, da KPMG | | 4 A velocidade | O conhecim | Não | Sim | Sim | Sim | Não | 2500 | 40 | Não |
| 12-11-2014 14:42 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de | | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Sim | 200 | 20 | Não |
| 12-11-2014 14:50 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | Os preços praticados. | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Sim | Sim | Sim | 400 | 8 | Não |
| 12-11-2014 17:27 | Quadro Superior (influencia de f | Média (menos de 250 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | | | | | | Sim | Não | Não sabe | 0 | 0 | Não |
| 12-11-2014 18:20 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | não considere necessário. | | | | | Não sabe ou | Sim | Não sabe | 40 euros | 8h | Não |
| 12-11-2014 19:52 | Quadro Superior (influencia de f | Grande (mais de 250 | Sim, da Deloitte | | 4 A velocidade | A relação qua | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | 1000 | 20 | Sim |
| 12-11-2014 21:31 | Colaborador (não influencia a de | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | Nunca existiu necessidade | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não | Não | Não sabe | 1000 | 25 | Não |
| 12-11-2014 23:59 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Média (menos de 250 | Não, nunca con | A empresa que represento está envolvida em grupo internacional e em Portugal não usam | | | | | Sim | Sim | Não sabe | ----- | ----- | Não |
| 13-11-2014 00:57 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | Escassos recursos financeiros. | | | | | Sim | Sim | Sim | 200 | 4 | Não |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|-----------------------------------|----------------------|--|---|---|--------------|---|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|-------------|--------|-----|
| 13-11-2014 02:12 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Dimensão | | | | | | Não | Não | Não | 1 500€ | 60 | Não |
| 13-11-2014 09:41 | Quadro Superior (influencia de fc | Grande (mais de 250 | Sim, da Deloitte, Sim, da Ernst & | | 4 | A qualidade | A relação qua | Sim | Sim | Não | Não | Sim | 1000 | 8 | Sim |
| 13-11-2014 11:22 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | Relação custos/ benefícios face a uma empresa de reduzida dimensão e volu | | | | Sim | Não | Não | Não | Sim | depende do | 000(?) | Não |
| 13-11-2014 11:35 | Quadro Superior (influencia de fc | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Não contratei ne | 3 | A velocidade | A relação qua | Sim, mas cor | Sim | Não | Não | Não | 0 | 0 | Não |
| 13-11-2014 11:57 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de | | | Não aplicáve | Não aplicáve | Não aplicáve | Não aplicáve | Sim | Sim | Sim | 100 € | 100 € | Não |
| 13-11-2014 14:17 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Sim, da Deloitte | | 4 | A qualidade | A relação qua | Sim, mas cor | Sim | Sim | Sim | Não | 2000 | 50 | Não |
| 13-11-2014 15:55 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | Elevado custo para uma micro empresa | | | Percepção que o maior problema está na falta de a | | Não | Não aplicáve | Sim | Sim | 120 | 4 | Não |
| 14-11-2014 01:38 | Quadro Superior (influencia de fc | Média (menos de 250 | Sim, da Ernst & Young, Sim, da | | 3 | O conhecim | A relação qua | Não | Não | Sim | Sim | Sim | 2000 | 25 | Sim |
| 14-11-2014 13:03 | Quadro Superior (influencia de fc | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | Tendo em conta a dimensão da empresa, nunca recorremos a nenhuma das "grandes" pe | | | | | Sim | Sim | Não | sem conhec | sem conheci | Não | |
| 14-11-2014 18:37 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Pequena (menos de 5 | Não, nunca contratei um serviço de consultoria de gestão | | | | | | Sim | Sim | Sim | Sim | 500 | 40 | Não |
| 16-11-2014 10:36 | Quadro Superior (influencia de fc | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | Nunca se proporcionou | | Não aplicáve | Não aplicáve | Não aplicáve | Não aplicáve | Sim | Não | Não sabe | 200 | 2 | Não |
| 17-11-2014 14:38 | Quadro Dirigente (tem o poder p | Micro (menos de 10 e | Sim, da Accenture | | 3 | O relacionan | A qualidade g | Não | Não | Não | Não aplicáve | Sim | 1.000 EUR | 16 h | Não |
| 18-11-2014 15:44 | Quadro Intermédio (influencia a | Micro (menos de 10 e | Não, nunca con | Tenho formação em gestão e já trabalhei numa das empresas referidas. | | | | | Não | Não | Não sabe | 300.00 | 5.00 | Não | |
| 19-11-2014 10:16 | Quadro Superior (influencia de fc | Grande (mais de 250 | Sim, da Capgemini, Sim, da Delc | | 2 | O relacionan | O conhecim | Não | Sim | Não | Não aplicáve | Sim | 2000 | 20 | Não |
| 20-11-2014 15:37 | Quadro Superior (influencia de fc | Pequena (menos de 5 | Não, nunca con | Custo elevado. Contratamos consultoria de gestão de outras empresas que não estas. (A | | | | | Não sabe ou | Não aplicáve | Sim | Sim | 100 | 8 | Não |