Universidade de Aveiro Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial
2008

Patrícia Raquel dos Santos Fontes

Consultoria Empresarial: Impulsionador da Competitividade em Portugal ?

Universidade de Aveiro Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial
2008

Patrícia Raquel dos Santos Fontes

Consultoria Empresarial: Impulsionador da Competitividade em Portugal ?

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Economia, realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Celeste Amorim Varum, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho ao Dr. Telmo Adrego, Ricardo Leite, Ana Sousa, César Gomes e aos meus pais, pelo incansável apoio.

o júri

presidente	Dr. Joaquim Carlos da Costa Pinho Prof. Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro
vogais	Dr. Joaquim da Costa Leite (arguente) Prof. Associado com agregação da Universidade de Aveiro
	Dra. Celeste Maria Dias de Amorim Varum (orientadora) Prof. Auxiliar da Universidade de Aveiro

palavras-chave

serviços às empresas, consultoria, projectos de investimento, competitividade

resumo

O relatório tem por base um estágio que teve um principal objectivo: compreender e enquadrar teoricamente o uso de consultoria e o seu potencial impacto na competitividade empresarial, através da compreensão da oferta e da procura inerentes a esta actividade, tal como o conhecimento prático dos serviços prestados. Por consultoria entende-se a oferta de um serviço às organizações, por uma ou várias pessoas independentes e qualificadas, que identificam e investigam problemas relacionados com a política, a organização, os procedimentos e os métodos, recomendando acções apropriadas e ajudando a implementar essas recomendações.

O trabalho desenvolvido baseia-se numa primeira parte em uma análise teórica e empírica do sector da consultoria na Europa e em Portugal. Numa segunda parte retrata-se o caso específico das actividades desenvolvidas por uma empresa de consultoria (AMRconsult). A análise sectorial baseia-se em dados estatísticos e em estudos sobre o tema da consultoria, e a empresa é analisada com base na experiência do autor enquanto estagiário e em informação estatística da mesma.

Através da revisão de literatura foi possível identificar diferentes perspectivas na literatura, sendo algumas bastante críticas ao uso de consultoria. Analisa-se com detalhe os factores que condicionam o recurso a consultores externos. Identifica-se como principal lacuna na literatura a falta de estudos empíricos sobre o impacto do uso de consultoria sobre a competitividade das empresas.

Ao nível da análise sectorial, demonstra-se que no início desta década a actividade cresceu significativamente na Europa e também em Portugal, aumentando o seu volume de negócios de 0,29% para 0,64% do PIB. Ao nível das áreas de negócio foi possível constatar uma diminuição dos serviços prestados no âmbito da estratégia (-24%) e uma evolução positiva dos serviços de outsourcing e de tecnologia. Prevê-se que no futuro estas áreas continuem a crescer.

Da experiência vivencial confirma-se a prática de uma empresa que concorre com uma multiplicidade de agentes de pequena dimensão, sendo a procura fortemente concentrada geograficamente e associada a candidaturas a programas de financiamento públicos. O recurso a serviços da empresa está associado essencialmente à procura de conhecimento técnico e experiência. Neste segmento as empresas concorrem num mercado muito diversificado, com elevada variabilidade em termos de procura. A empresa enfatiza a personalização e intensificação da interacção com os clientes, reconhecendo que o estabelecimento de relações duradouras e contínuas potenciam a qualidade do serviço.

Ao nível do serviço de projectos de investimento, analisa-se a prática da empresa constatando-se a aplicação de técnicas bastante consensuais na literatura. Nas conclusões sugerem-se alternativas de metodologias que poderão diminuir a incerteza existente na elaboração de previsões nos projectos de investimento.

Um outro desafio inerente na análise é a procura de novas áreas de acção para responder à possível queda na procura resultante da redução/ eliminação do uso de consultoria associado a candidaturas a programas de financiamento públicos.

Pela experiência do autor no decorrer do estágio fica a visão que a consultoria de gestão, oferece uma perspectiva de ganho, criação de valor, gerada pela possibilidade de desenvolvimento de redes de conhecimento e partilha de experiências.

keywords

Business services, consulting, project investment analysis, competitiveness

abstract

Consulting is defined as the supply of a service, from one or several independent and qualified persons, which identify and research issues related with the politics, the organization, the procedures related with the politic, the organization, and the procedures and methods, and recommend the appropriated intervention and help to implement those recommendations. This report is based on a training experience which had one main aim: to understand and frame, in theory and practice, the use of consulting and it potential impact on firms' competitiveness. For such, the report is based on a literature review, reports and statistics and on the author own experience as trainee at one consulting firm – AMR Consult.

The review of the literature reveals different perspectives about the use of consulting, being some of them very critical. The factors and motives for using consultants are explored in the review. The lack of empirical studies on the impact of consulting on firms' competitiveness is identified as the main shortcoming of the literature.

At sectoral level, the data analysis shows that consulting activities increased markedly over the last 5-years. In Portugal consulting business increased from 0.29 to 0.64 percent of GDP. Regarding areas of activities, while strategy seems to be declined in importance, outsourcing and technology are dominant and growing fields.

The experience at the firm confirmed the practice at a company that competes with a multiplicity of agents of small size, being the demand strongly geographically concentrated and related to applications to public funding programmes. The motives for using consulting are mainly search for technical knowledge and experience. There is high variability in demand. The consulting firms emphasises personalization and deep interaction with the clients, recognizing that durable business relationships are critical for service quality/ success. Regarding project investment analysis, the firm uses standard practices. Nevertheless, in the conclusions we suggest alternative methodologies to reduce uncertainty in project investment analysis.

A challenge for the sector is the identification of new areas of business in face of a possible decline in the demand for project investment analysis' services.

From the author experience during the training, it remains the vision that the use of management consulting is a winning perspective that creates value added, based on the possibility to develop and contact with networks of knowledge and sharing experiences.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO 1

CAPÍTULO 2 - EMPRESA E ACTIVIDADES DESEMPENHADAS 5

2.1 A EMPRESA 5
2.2 ESTÁGIO CURRICULAR 7

CAPÍTULO 3 - CONSULTORIA E COMPETITIVIDADE: QUE EVIDÊNCIAS? 10

3.1 A ACTIVIDADE DE CONSULTORIA 10
3.2 A PERFORMANCE ORGANIZACIONAL E CONSULTORIA 21

CAPÍTULO 4 - EVOLUÇÃO DO SECTOR DA CONSULTORIA E CASO DE ESTUDO 27

4.1. EVOLUÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA NA EUROPA E EM PORTUGAL 27
4.2. CASO DA AMRCONSULT 38
4.2.1. OFERTA DE SERVIÇOS E EVOLUÇÃO DA ACTIVIDADE DE CONSULTORIA 38
4.2.2. PROJECTOS DE INVESTIMENTO 45
4.2.3 SUGESTÕES DE MELHORIA AO NÍVEL DOS PROJECTOS DE INVESTIMENTOS 52

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO 54

BIBLIOGRAFIA 57

ANEXOS I

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Actividades desenvolvidas ao longo do estágio. 8
Tabela 2 – Áreas de prestação de serviços, que compõem a consultoria de gestão. 10
Tabela 3 – Características dos serviços de consultoria identificados. 11
Tabela 4 – Características dos serviços e suas implicações nos consultores de gestão e seus clientes. 13
Tabela 5 – Factores que condicionam o recurso a consultores externos. 15
Tabela 6 –Principais factores de competitividade/desempenho. 23
Tabela 7 – Tipo de consultoras solicitadas 35
Tabela 8 – Tipo de consultoria solicitada por tipo de empresa (nacional ou Multinacional) 35
Tabela 9 – Áreas de intervenção, solicitadas às consultoras 36
Tabela 10 – Áreas de intervenção, solicitadas às consultoras segundo a tipologia das empresas inquiridas 36
Tabela 11 – Principais Problemas à implementação das acções sugeridas pelas consultoras 37
Tabela 12 – Áreas de negócio e serviços disponibilizados pela AMRConsult. 39
Tabela 13 – Evolução do número de trabalhadores (2002-2007) 41
Tabela 14 – Amostra dos principais clientes e respectivas localidades. 43
Tabela 15 – Exemplo de formas de pagamento por tipologia de serviços prestados. 43
Tabela 16 – Exemplo de Check-List 46
Tabela 17 – Rácios de análise económico-financeira 50
Tabela 18 – Metodologias de análise da viabilidade dos projectos de investimento. 53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma referente à AMRConsult em 2008 6
Figura 2– Diferentes níveis de concorrentes 44
Figura 3 – Fases de Planeamento, execução e implementação de Projectos de Investimento. 46
Figura 4 – Principais fases de execução do Projectos de investimento ou Plano de Negócios..... 47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Consultoras de Gestão (2000) 29
Gráfico 2 - Consultoras de Gestão (2005) 29
Gráfico 3 – Total de Prestações de Serviços (2000) 30
Gráfico 4 – Total de Prestações de Serviços (2005) 31
Gráfico 5 – Total das Prestações de serviços (2000 e 2005) 31
Gráfico 6 – Serviços de Consultoria de Negócios (2000) 32
Gráfico 7 – Serviços de Consultoria de Negócios (2005) 33
Gráfico 8 – Serviços de Consultoria de gestão (2000 e 2005) 34
Gráfico 9 – Evolução do Volume de negócios (2002-2007) 40
Gráfico 10 – Evolução do VAB (2002 – 2007) 40
Gráfico 11 – Evolução da produtividade (2002-2007). 41
Gráfico 12 – Evolução do número de clientes da empresa de consultoria entre 2002 e 2007. 42

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Este relatório é o resultado de um estágio realizado no âmbito do mestrado em economia – especialização em economia da empresa, correspondente ao 2º ciclo de Bolonha, do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial (DEGEI), da Universidade de Aveiro. Na sequência deste estágio, há o objectivo de ao integrar a primeira experiência profissional, dominar um conjunto de saberes, adquiridos ao longo da licenciatura em Economia e do referido mestrado, que traga a capacidade de compreensão, análise e atitude crítica perante os fenómenos económicos e empresariais, os quais são fruto do decorrer de uma actividade diária e persistente.

Este estágio foi realizado na Adrego, Marques e Rodrigues – Consultoria Empresarial, Lda., o qual teve uma duração de 4 meses, iniciando-se a 11 de Fevereiro e terminando a 10 de Junho de 2008, possibilitando a integração na área de Gestão Organizacional, mais precisamente como assistente de Projectos de Investimento e tendo também exercido funções no âmbito de Estudos Económicos e Financeiros. Estas actividades relacionam-se de forma muito directa com diversos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico, nomeadamente da área Financeira, Contabilística. Economia das PMEs, Estratégia e Competitividade, e outros conhecimentos relacionados com a realidade económico-social em que se inserem as empresas.

O estágio teve um principal objectivo: compreender e enquadrar teoricamente as funções do sector da consultoria e seu potencial impacto na competitividade empresarial, através da compreensão da oferta e da procura inerentes a estas actividades de consultoria, tal como o conhecimento prático dos serviços prestados. Por consultoria entende-se a oferta de um serviço às organizações, por uma ou várias pessoas independentes e qualificadas, que identificam e investigam problemas relacionados com a política, a organização, os procedimentos e os métodos, recomendando acções apropriadas e ajudando a implementar essas recomendações. Neste sentido, o trabalho desenvolve uma análise teórica e empírica do sector da consultoria na Europa e em Portugal e retratado o caso específico das actividades desenvolvidas por uma empresa de consultoria.

O despertar da necessidade de analisar a oferta do sector da consultoria e de que forma esta actividade potencia o desenvolvimento das empresas, tem como objectivo dar resposta a uma necessidade e interesse da empresa, que acolheu o mestrando, de forma a percepcionar as tendências e a evolução deste negócio, numa fase em que é urgente alcançar áreas de negócio sustentáveis a longo prazo, que vão de encontro às suas necessidades, expostas a constantes mudanças nos mercados em que procuram incessantemente ascender a uma posição mais favorável, perante os seus concorrentes. Actualmente, as empresas de consultoria, têm de ponderar o término da procura artificial pelos seus serviços, potenciada pelos Incentivos concedidos pelo Estado às empresas que demonstrarem investimentos em factores considerados de competitividade, entre outros incentivos existentes. Este limiar termina em 2013 e até essa altura as empresas de consultoria deverão estar atentas a novas oportunidades e à importância e características de que se reveste a sua actividade.

Este sector, revela-se de grande atractividade para o estudo, na medida em que representa um dos sectores mais dinâmicos da Europa (Soriano, 2003), e tem verificado um crescimento acelerado (Wright and Kwon, 2006; Mclarty and Robinson, 1998 ou Kipping and Martin, 2005). Como se poderá visualizar ao longo deste trabalho, em Portugal, no ano 2000, o mercado era composto por 800 empresas de consultoria, tendo um peso pouco significativo no PIB - 0,29%, situação que se alterou bastante entre esta data e 2005, pois o crescimento deste sector , rondou os 73,97% (INE), sendo representado em 2005 por 4250 empresas e registando 0,65% do seu peso no PIB português. È notório o crescimento e dinamismo reflectido nas estatísticas, e a importância da qual este sector se reveste.

Por um lado é um sector alvo de críticas por Kipping and Martin (2005); Turner, (1982); Fincham (1999) e Lundberg and Raia (1976), colocando em causa o procedimento e os resultados alcançados com estes serviços, tal como a possibilidade de um recurso sistemático a consultores, comprovando uma atitude de dependência o que permite aos gestores das empresas colocar em terceiros as responsabilidades das suas decisões (Kipping and Martin, 2005 e Kipping and Muñoz, 2005); e o facto de a qualidade do serviço prestado não poder ser medida e avaliada, quando é efectuada a compra - A intangibilidade inerente aos serviços de consultoria, reflecte a incapacidade e /ou

dificuldade em avaliar a qualidade do serviço prestado, provocada por um problema de informação assimétrica no processo de transacção.

Por outro lado, é interpretado como o principal meio de difusão das melhores práticas de gestão, (Wright and Kwon, 2006; Fincham, 1999 e Lundberg and Raia, 1976), admitindo que permite às empresas clientes, obterem a capacidade necessária para se adaptarem às alterações externas ao seu meio, e, por conseguinte, melhorarem a sua *performance* (Armenakis and Burdg, 1988; Turner, 1982 e Soriano, 2003), e capacidade de desenvolvimento interno, (Nahavandi and Chesteen, 1998 e Mughan et al., 2004).

Ao longo deste trabalho, tentaremos percepcionar e afirmar que a consultoria de gestão, oferece uma perspectiva de ganho, criação de valor, gerada pela possibilidade de desenvolvimento de redes de conhecimento e partilha de experiências (Mughan et al., 2004), e alertar para a ausência de estudos empíricos e dificuldades em medir o impacto das consultoras nas actividade dos seus clientes.

Para tal, o presente estudo está dividido em cinco capítulos: Introdução; Empresa e Actividades desempenhadas; Consultoria e Competitividade: Que evidências?; Evolução do sector da consultoria e Caso de estudo e por último, a conclusão. Na introdução é explicitado o contacto com o sector da consultoria e as necessidades e interesses que daí advieram, tal como referir a importância destas actividades e do estudo sobre elas, salientando os objectivos, o objecto de análise e de que forma será elaborado esse estudo, nomeadamente como será organizado.

O capítulo 2, refere e caracteriza a empresa na qual o mestrando integrou um estágio curricular, referindo o âmbito da exploração da sua actividade, prosseguindo com a descrição e sequência das actividades realizadas na integração com o mundo empresarial. O capítulo 3, é um capítulo que recai numa revisão de literatura sobre a importância, características e factores que potenciem o recurso a consultores externos, detalhando para uma análise mais completa os factores que poderão estar na origem do recurso a estes serviços, factores aos quais as empresas são sensíveis, para o desenvolvimento da sua *performance*, atingindo níveis superiores de competitividade e reflectindo com base numa revisão de literatura na relação *performance*/consultoria. O Capítulo 4, prende-se com uma análise da evolução deste sector, quer em volume de negócios, número de empresas, como

também são comparadas as dinâmicas das áreas de serviços prestados, em Portugal e na Europa. Por último, esta análise é confrontada com um estudo de caso, no qual é retratada uma empresa de consultoria e acompanhada a prestação de um serviço específico das empresas de consultoria – Projectos de investimento –, sendo possível verificar relações entre a revisão de literatura e um caso concreto, vivenciado e experienciado na prática, sugerindo-se alternativas de metodologias que diminuam a incerteza existente na elaboração de previsões nos projectos de investimento, característica esta que para além de prever uma capacidade técnica superior aos consultores, impulsiona a procura deste serviço, dado que um dos factores explicativos do recurso a consultores externos é a eliminação ou redução da incerteza, como veremos no decorrer deste relatório. Na conclusão, discutem-se os principais assuntos abordados, e sintetizam-se as conclusões alcançadas com este estudo, evidenciando futuras áreas de investigação, para as quais foram encontradas lacunas na literatura.

CAPÍTULO 2 - EMPRESA E ACTIVIDADES DESEMPENHADAS

2.1 A empresa

Designação	**Adrego, Marques & Rodrigues – Consultoria Empresarial, Lda..**		
Localização: Sede	Rua João de Deus, 119 R/C – Loja I ; 3700 – 152 S. João da Madeira		
Telefone	256.835.951	**Fax**	256.835.953
Email	geral@amrconsult.com		
Localização (outras)	Rua Comendador Raínho, 1192 ; 3700 – 171 S. João da Madeira		
Telefone	256.826.832 / 256.826.234	**Fax**	256.826.252
Email	formacao@amrconsult.com	**Web-site**	http://www.amrconsult.com
NIPC/NIF	504 231 740		
Actividade Principal	Actividades de Consultoria para os Negócios e a Gestão	**CAE**	74140
Natureza Jurídica	Sociedade por quotas		
Data de Constituição	18/08/1998	**Data de Início de Actividade**	18/08/1998
Capital Social	14.963,94 Euros.		

A ADREGO, MARQUES & RODRIGUES, também designada por AMRConsult, sedeada em São João da Madeira, iniciou a sua actividade em Agosto de 1998, no domínio da consultoria Empresarial a PMEs na Região de Entre Douro e Vouga alargando-se actualmente às regiões Norte e Centro do país.

A sua constituição surgiu como resultado da conjugação de conhecimentos dos seus sócios, Dr. Rui Rodrigues, Dr. Pedro Marques e Dr. Telmo Adrego, relacionados particularmente com as áreas do apoio à gestão a pequenas empresas, contabilidade, Consultoria de gestão ao nível da elaboração de estudos económico-financeiros e projectos de investimento.

De acordo com a *Classificação das Actividades Económicas (Rev.2.1)*, as sua áreas de actuação enquadram-se em:

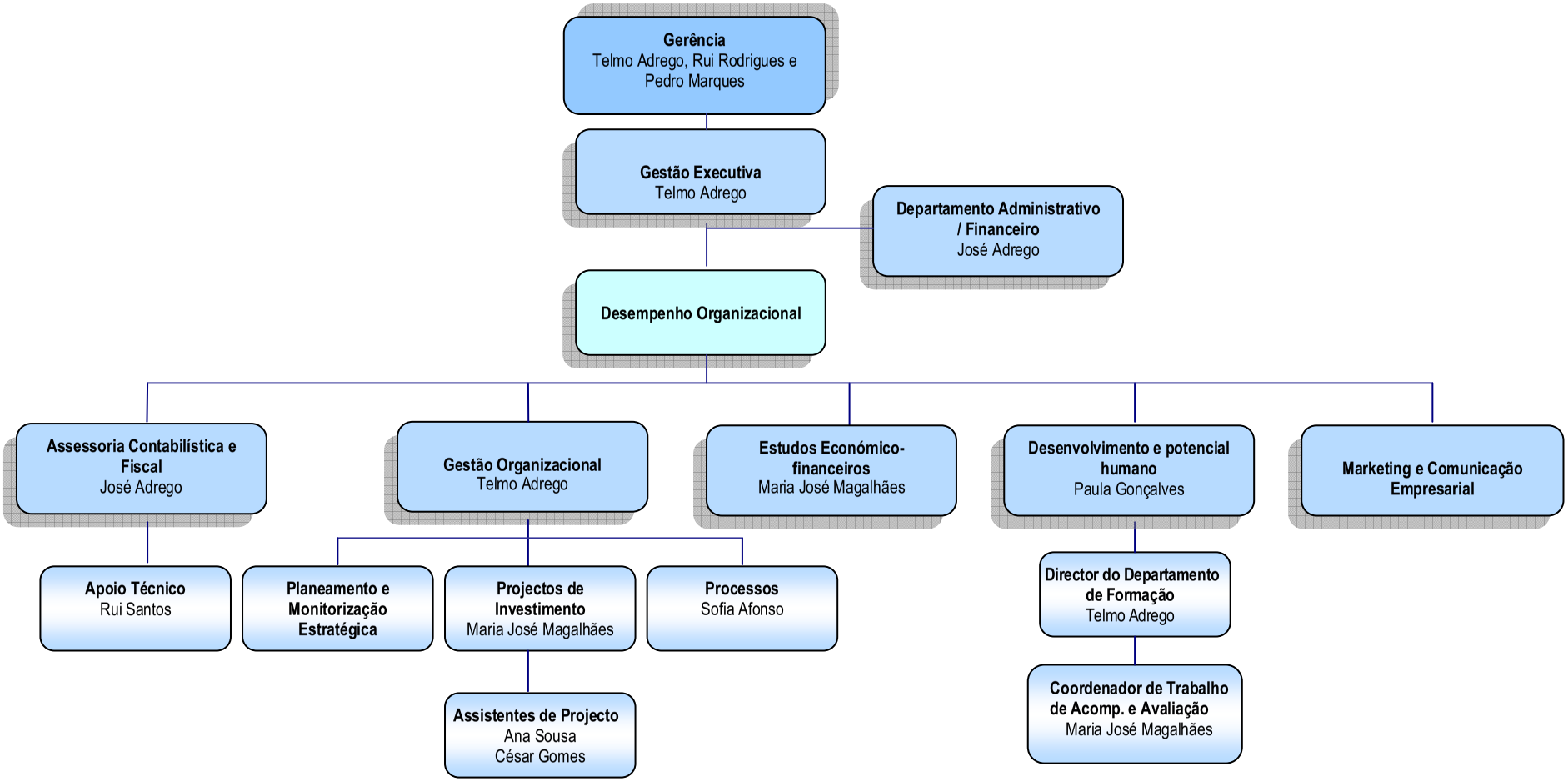
CAE: 74140 - Actividades de Consultoria para os Negócios e a Gestão

CAE: 74120 - Actividades de Contabilidade, Auditoria e Consultoria Fiscal

CAE: 74130 - Estudos de Mercado e Sondagens de Opinião

CAE: 74842 - Outras Actividades de Serviços Prestados Principalmente às Empresas Diversas, N.E.

Figura 1 – Organograma referente à AMRConsult em 2008



Fonte: AMRConsult, 2008

O organograma ilustrado na Figura 1, apresenta a estrutura hierárquica da empresa e distingue o papel de cada interveniente dentro da mesma, sendo de destacar o papel desempenhado ao nível da gestão organizacional e dos estudos económico-financeiros, áreas com as quais o mestrando teve um contacto permanente. A gestão organizacional é executada pelo Dr. Telmo Adrego, que assume funções de coordenação e dinamização das áreas de Planeamento e monitorização estratégica, Projectos de Investimento e Processos, para além de assumir responsabilidades pela gestão dos projectos e pela interlocução com os clientes; e os estudos económico-financeiros, sob responsabilidade da Dra. Maria José Magalhães, que coordena esta área, com a concepção de planos de negócio, análises de desempenho económico-financeiro e viabilidade prospectiva, exercendo funções de apoio ao empreendedorismo e à transformação da ideia de negócio em projecto empresarial.

Inicialmente a equipa da AMRConsult contava somente com três colaboradores – os sócios gerentes, sendo actualmente composta por 9 colaboradores, que integram os quadros da empresa, sendo de salientar que todos possuem habilitações superiores, designadamente nas áreas de Gestão, Economia, Contabilidade, Relações Internacionais e económicas e Engenharia.

Na secção 3.4. analisaremos com mais detalhe a oferta desta empresa enquadrada no sector e região onde se insere.

2.2 Estágio Curricular

No âmbito dos objectivos propostos para o estágio curricular, a AMRConsult, proporcionou ao mestrando a integração na área de Gestão organizacional (coordenada pelo Dr. Telmo Adrego), mais propriamente na execução de Projectos de investimento, tendo ocupado o cargo de assistente de projectos. Deve no entanto, ser destacado que esta área não é totalmente independente e está também directamente relacionada com a área de estudos Económico Financeiros, sob a responsabilidade da Dra. Maria José Magalhães.

As funções desempenhadas prenderam-se essencialmente com: 1) a elaboração de Projectos de Investimento[1]; 2) actividades de enquadramento e análise da oferta e procura de consultoria.

[1] No âmbito de candidaturas ao QREN – Quadro de referência estratégica Nacional; PRIME; GMS entre outros.

Tabela 1 - Actividades desenvolvidas ao longo do estágio.

Actividades relacionadas com a elaboração de Projectos de Investimento
O primeiro contacto com o Plano de negócios prendeu-se com a caracterização da empresa, das condicionantes da envolvente externa e da envolvente interna da empresa cliente, conduzindo à análise dos pontos fortes e fracos da empresa e conjugando-os com as oportunidades e ameaças proporcionadas pelo mercado onde se encontra inserida.
Integração e percepção do método de elaboração do projecto de investimento, na folha de cálculo utilizada pela AMRConsult, tendo como objectivo, proporcionar ao mestrando a capacidade de percepcionar as análises económico-financeiras e de viabilidade do projecto, efectuadas, de forma a proceder à definição dos pressupostos específicos ao projecto e as suas implicações no resultado das projecções.
No seguimento da actividade anterior, após aprofundar conhecimentos, as actividades desempenhadas deram lugar à análise de indicadores financeiros alcançados pela elaboração do projecto de investimento, prosseguindo com o desenvolvimento do plano de negócios. Estas actividades deram lugar ao desdobramento de rácios, e análise do impacto de variáveis na rentabilidade do projecto, tal como a análise da viabilidade do negócio.
Elaboração de Plano de Negócios redireccionado para um Franchising, com o objectivo de apresentar aos Franchisados os resultados financeiros desta solução de negócio e a sua atractividade.

Actividades de enquadramento e análise da oferta e procura de consultoria.
Análise estatística e respectivo relatório a um inquérito de necessidades de formação previstas para as empresas da região de Oliveira de Azeméis.
Elaboração de inquérito para a própria AMRConsult, com a finalidade de levantamento de satisfação de clientes e da imagem transmitida pela empresa, estudando metodologias de elaboração de inquérito, nomeadamente com o uso de informação do livro Mercator XXI e tendo como base, outros inquéritos.
Elaboração de 2 guias de apresentação dos serviços prestados pela AMRConsult no âmbito de um programa de incentivos para a qualificação e internacionalização das PMEs e Incentivo à Consolidação e ao Desenvolvimento das Empresas de Comunicação Social Regional e Local, referindo as condições de acesso e de elegibilidade dos investimentos, tais como prazos definidos.
Elaboração de estudo de Benchmarking – com o objectivo de listar e evidenciar as metodologias de trabalho de alguns concorrentes considerados como meta a alcançar, sendo necessário o recurso a bibliografia e informação relevante referente às boas práticas desenvolvidas e implementadas por estas empresas de consultoria, e que se têm revelados factores críticos de sucesso no desenvolvimento da sua actividade.
Elaboração de Relatório no qual fosse perceptível a importância do ScoreCard na gestão de recursos Humanos, tendo como bibliografia de base o livro de José Bancaleiro (2006), intitulado de Scorecard de Capital Humano.

Fonte: elaboração própria.

De entre todas as funções referidas, a desenvolvida com maior aprofundamento e regularidade, prendeu-se com a execução de projectos de investimento, os quais são apresentados aos clientes sob a forma de um relatório, que sistematiza toda a informação e procedimentos, designado por Plano de Negócios, Guia de acções estratégicas ou Estudo de diagnóstico. Na secção 4.2 é retratado e analisado todo o processo de elaboração dos projectos de investimento pela AMRConsult, sendo sugeridas alternativas à prática da empresa no desenvolvimento deste tipo de serviços.

CAPÍTULO 3 - CONSULTORIA E COMPETITIVIDADE: QUE EVIDÊNCIAS?

3.1 A Actividade de Consultoria

De acordo com a definição da FEACO (*Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation*), podemos identificar os segmentos do mercado da consultoria de gestão e as diversas áreas de prestação de serviços. Os segmentos do mercado da consultoria, subdividem-se em Consultoria de negócios e em Consultoria das Tecnologias da Informação, a área de desenvolvimento e integração, o outsourcing e outros serviços prestados. Na tabela seguinte, poderemos visualizar com detalhe as áreas de prestação de serviços consideradas:

Tabela 2 – Áreas de prestação de serviços, que compõem a consultoria de gestão.

Consultoria	
Consultoria de negócios	Consultoria em Tecnologias da Informação
- Consultoria Estratégica: desenvolvimento de planos, Fusões e Aquisições, comunicação empresarial, de vendas e de marketing, aconselhamento financeiro, etc. - Gestão de Operações/Organização: reengenharia dos processos da empresa, Gestão das relações com o cliente/fornecedor, Redução de custos e gestão de compras ou fornecimentos; - Gestão de Projectos; - Gestão de Processos de Transição; - Consultoria de Recursos Humanos: gestão e monitorização de desempenho, reorganização de processos de compensações e despedimentos, estratégia de recursos humanos, gestão de talentos e formação de executivos.	Planeamento de estratégias, concepções e operações de tecnologias da informação que permitam à empresa adequar as tecnologias aos processos do seu negócio.
Desenvolvimento e Integração Desenvolvimento e aplicação de processos externos e internos à empresa, como sejam infra-estruturas, tecnologias da informação, segurança, etc.	
Outsourcing	
Outros serviços	

Fonte: elaboração própria.

Após definir as áreas aprofundadas na actividade de consultoria de gestão, poderemos enumerar, segundo alguns autores, as características desses serviços, procurando desde já fundamentar as potencialidades desta actividade, e a dinâmica da transacção destes "produtos". A tabela 3 reflecte estas características: a Intangibilidade, Interacção, Heterogeneidade e Perecibilidade.

Tabela 3 – Características dos serviços de consultoria identificados.

	Características dos serviços de consultoria			
Autores	Intangibilidade	Interacção	Heterogeneidade	Perecibilidade
Clark and Salaman, 1998	x	x	x	x
Kipping 1997	x			
Frankenhuis 1977	x			
Berry and Oakley 1994	x			
Fincham 1999	x	x	x	x
Soriano 2001	x			
Soriano 2003	x			
Simon and Kumar 2001	x	x		
Kipping and Martin 2005	x	x		
Sturdy 1997		x		
Bennett and Robson, 1999		x		

Fonte: Elaboração própria.

A Intangibilidade inerente aos serviços de consultoria, reflecte a incapacidade e /ou dificuldade em avaliar a qualidade do serviço prestado, provocada por um problema de informação assimétrica no processo de transacção, impedindo qualquer avaliação qualitativa antes de ser efectuada a compra (Kipping, 1997), e mesmo após a sua aquisição (Frankenhuis, 1977; Berry and Oackley, 1994 e Soriano, 2003).

A Interacção por sua vez, define-se como a possibilidade dos clientes em conjunto com a empresa, numa relação, caracterizada como contínua, formularem a qualidade do seu próprio produto. Bennet and Robson (1999A), afirmam mesmo que quanto maior a interacção dos consultores com os clientes, maior será o impacto da implementação das acções.

Por fim, a heterogeneidade e a perecibilidade dos serviços de consultoria é entendida como a impossibilidade de conceber um serviço e este seja consumido mais do que uma

vez, pelo mesmo ou por outro cliente. Estas características justificam a importância de serviços personalizados, justificando e revelando a dependência entre estas característica e a interacção (relação cliente-consultor).

Após tomarmos conhecimento das características destes serviços, importa salientar as implicações que estes têm quer para os consultores de gestão, quer para os seus clientes. A tabela seguinte descreve estas implicações, segundo o autor Clark and Salaman, 1998:

Tabela 4 – Características dos serviços e suas implicações nos consultores de gestão e seus clientes.

Características dos Serviços	Implicações para os consultores de gestão	Implicações para os clientes
Intangibilidade	- Impossibilidade de demonstrar antecipadamente ao cliente a relevância do serviço prestado. - A qualidade do serviço só poderá ser comprovada através de avaliações de terceiros ou no contacto e/ou experiências passadas entre o cliente e o consultor. - Torna a gestão da percepção um factor importante, permitindo criar uma realidade sobre o valor e qualidade do serviço que persuada o cliente.	- Torna difícil a determinação da qualidade antecipada e posterior à prestação do serviço.
Interacção	- O resultado da prestação do serviço depende da qualidade da interacção (relação) com o cliente. - A gestão do processo da interacção oferece a possibilidade de convencer os clientes do valor e da qualidade do serviço.	- O resultado da prestação do serviço depende da qualidade da interacção com os consultores. - A experiência da interacção informa o cliente sobre a avaliação da qualidade antecipadamente e após a compra do serviço. - A qualidade é difícil de determinar antecipadamente
Heterogeneidade	- Prudência considerável na entrega do serviço.	- Qualidade variável.
Perecibilidade	- Destruição do serviço durante o consumo. - Dificuldade em ser replicado, acumulado e expandido durante períodos de elevada procura.	- Impossibilidade de ser adquirido o mesmo serviço num outro momento futuro.

Fonte: Clark and Salaman, 1998 (adaptado).

Neste sentido, importa evidenciar que as características dos produtos condicionam a sua procura, reflectindo-se assim em factores críticos para a opção de subcontratar estes serviços.

Primeiramente poderemos reflectir sobre a Intangibilidade, que é normalmente visualizada como uma desvantagem, dada a subjectividade inerente não permitir averiguar com exactidão o profissionalismo com que o trabalho dos consultores é efectuado (Soriano, 2001). Neste sentido, a qualidade do produto oferecido pelas consultoras torna-se

dependente do processo de interacção entre o consultor e o cliente, ou seja, a possibilidade de ser estabelecida uma relação pessoal, de confiança e cooperação com o consultor (Simon and Kumar 2001, Kipping and Martin, 2005 e Clark and Salaman, 1998), a avaliação da qualidade aferida com base na qualificação dos consultores (Kipping, 1997; Clark and Salaman, 1998 e Frankenhuis, 1977), a reputação da consultora (Kipping and Martin, 2005), e/ou disponibilidade de informação credível sobre a sua actividade (Clark and Salaman, 1998), permite aferir ao longo deste serviço, características na sua elaboração que permitam aos clientes ficarem elucidados sobre a sua qualidade.

No que respeita à literatura, para este sector, existem visões distintas sobre a disponibilidade e o desenvolvimento de estudos neste âmbito. Por um lado, Mughan et al. (2004); Soriano (2003) e Lundberg and Raia (1976), consideram que há bastante literatura disponível, mas que existem áreas menos desenvolvidas (Lundberg and Raia, 1976), nomeadamente a área de consultoria de gestão (Mughan et al., 2004). Por outro lado, pode dizer-se que a ausência de estudos empíricos sobre o tema é notória (Simon and Kumar, 2001; Lundberg, 1997 e McLarty and Robinson, 1998), que estará ainda numa fase bastante embrionária (Kipping and Martin, 2005) ou desenvolvida apenas em alguns continentes (Wright and Kwon, 2006), o que poderá ser justificado pelo facto de esta ser uma actividade baseada no conhecimento das pessoas que a exercem – provocando relutância na partilha de conhecimento com os seus concorrentes –, ou pelo facto de a grande maioria das consultoras saírem do mercado nos primeiros 5 anos de vida – contribuindo para o desinteresse na produção de estudos académicos sobre esta actividade (Simon and Kumar, 2001).

Assim, revela-se importante identificar e explicar os motivos para uma empresa recorrer a uma consultora. A análise dos trabalhos que estudam a consultoria permitiram identificar oito motivos principais que fundamentam o recurso a este tipo de serviços: dependência, incerteza, conhecimento técnico, credibilização/confiança, imparcialidade/objectividade, tempo, custo e experiência de que se revestem os consultores.

Deve ser notado que os referidos trabalhos são na maioria de natureza teórica ou apreciativa, com base em estudos de caso, facto que se justifica na dificuldade de observar

objectivamente os resultados desta actividade[2]. A seguinte tabela sintetiza os factores encontrados e relaciona-os com os autores que focam no respectivo factor.

Tabela 5 – Factores que condicionam o recurso a consultores externos.

Factores	Autores
Dependência	Kipping and Martin (2005); Fincham (1999); Kipping and Muñoz (2005); Bloomfield and Danieli (1995); Turner (1982); Lundberg and Raia (1976)
Incerteza	Mughan et al. (2004); Lundberg (1987); Berry and Oakley (1994); Lundberg and Raia (1976); Wright and Kwon (2006); McLarty and Robinson (1998); Kipping and Martin (2005); Moreno (2006); Kelly (1979); Simon and Kumar (2001)
Conhecimento técnico	Simon and Kumar (2001) e McLarty and Robinson (1998) Wright and Kwon (2006); Fincham (1999); Lundberg and Raia (1976); Appelbaum and Steed (2004); Bloomfield and Danieli (1995); Armenakis and Burdg (1988); Turner (1982); Soriano (2003); Soriano (2001); Moreno (2006); Kelly (1979); Nahavandi and Chesteen (1998); Mughan et al. (2004); Frankenhuis (1977); Chrisman and Leslie (1989); McLachlin (1999); Brown (1943); berry and Oackley (1994)
Confiança	Armenakis and Burdg (1988); Moreno (2006)
Imparcialidade/Objectividade	Armenakis and Burdg (1988); Moreno (2006); Soriano (2001); Brown, (1943); Kelly (1979); Appelbaum and Steed (2004)
Tempo	Frankenhuis (1977); Kelly (1979); Armenakis and Budg (1988); Appelbaum and Steed (2004)
Custo	Frankenhuis (1977); Kelly (1979); Armenakis and Budg (1988); Soriano (2003)
Experiência	Soriano (2003); Lundberg and Raia (1976); Appelbaum and Steed (2004)

Fonte: elaboração própria.

Alguns autores focam apenas um dos motivos nos seus trabalhos, enquanto que outros identificam vários destes factores mencionados, assumindo que esse motivo explica o recurso à consultoria, ou explorando o conceito teoricamente e/ou com base em questionários. No entanto todos eles dão um contributo e uma visão diferente e importante na análise de factores condicionantes do uso de consultores externos, como se poderá visualizar pela exposição teórica seguinte:

[2] Sobre este aspecto será explicado de forma mais pormenorizada mais à frente neste relatório.

Dependência

Este motivo para o recurso às consultoras pressupõe que o consultor e o cliente já terão estabelecido uma relação comercial à *priori*, provocando no cliente a necessidade incontornável de recorrer a consultores externos como forma de resolução dos seus problemas internos. Conforme argumentam Kipping and Martin (2005), Turner (1982), Fincham (1999) e Lundberg and Raia (1976), o recurso ao serviço de consultoria permite aos gestores das empresas colocar em terceiros as responsabilidades das suas decisões – por exemplo, atribuindo culpas - (Kipping and Martin, 2005 e Kipping and Muñoz, 2005). A análise deste motivo revela-se bastante difícil, na medida em que é quase impossível perceber se as empresas recorrem aos consultores por estarem dependentes destes, ou se estabeleceram uma relação próxima e produtiva com o consultor (Kipping and Martin, 2005). O estudo de Bloomfield and Danieli (1995) retrata esta mesma situação, da relação que poderá existir entre o uso da consultoria ser indispensável - caracterizando como um serviço obrigatório para as empresas terem acesso a conhecimentos indispensáveis ao seu desenvolvimento - ou uma questão de dependência, mas no entanto não investiga estas relações, cliente-consultor.

Incerteza

Lundberg (1987), Berry and Oakley (1994) e Lundberg and Raia (1976), afirmam que a existência das consultoras se fundamenta na sua capacidade em reduzir as incertezas associadas à probabilidade de as acções dos gestores das empresas não surtirem qualquer resultado. Este factor é designado como consequência das mudanças verificadas ao nível das comunicações e das tecnologias, inerentes ao processo de globalização e que se verificam com maior dinamismo actualmente (Simon and Kumar, 2001), sendo que por coincidência ou consequência, durante períodos de crise económica é possível constatar estatisticamente, de forma generalizada, que a importância dos serviços de consultoria verificou um crescimento considerável (Wright and Kwon, 2006; Mclarty and Robinson, 1998 ou Kipping and Martin, 2005), o que poderá indicar algum tipo de relação entre as circunstâncias externas em que actuam as empresas, e a necessidade de recurso a um agente externo (Mughan et al., 2004), e assim, a consultoria surgiria como resposta à rapidez com que ocorrem mudanças tecnológicas na economia. A este nível deve ser destacado o resultado alcançado no trabalho de Wright and Kwon (2006), que observam

empiricamente um aumento acentuado da oferta e procura de consultoras no Japão durante uma crise económica, devido sobretudo à ansiedade dos gestores em manterem os seus empregos e serem sujeitos a uma grande pressão para procederem a alterações dramáticas nas empresas, o que sustenta a hipótese de a relação entre o crescimento da procura por consultores externos se dever ao facto de as alterações no meio externo colocarem as empresas numa posição de vulnerabilidade e necessidade urgente de proceder a alterações internas que melhorem a sua eficiência e produtividade. Esta construção de argumentos, apesar de diferente da de Lundberg (1987), Berry and Oakley (1994), Lundberg and Raia (1976), Simon and Kumar (2001), Moreno (2006), Kelly (1979) e McLarty and Robinson (1998), confirma a perspectiva de que a consultoria é usada sobretudo como forma de redução da incerteza, que os gestores experienciam, e oferece-lhes a percepção de que têm o controlo sobre a gestão das suas actividades.

Conhecimento técnico

O motivo do conhecimento técnico, compreende o recurso a consultoras como forma de as empresas acederem aos conhecimentos mais actuais, e às melhores práticas (Wright and Kwon, 2006; Fincham, 1999; Appelbaum and Steed (2004) e Lundberg and Raia, 1976) que lhes permitem melhorar a sua *performance* (Armenakis and Burdg, 1988; Turner, 1982 e Soriano, 2003) e até mesmo adquirirem capacidade de desenvolvimento interno, (Nahavandi and Chesteen, 1998 e Mughan et al., 2004), tanto no curto como no longo prazo (Soriano, 2001).

Os resultados de Simon and Kumar (2001), McLarty and Robinson (1998), Moreno (2006) e Kelly (1979), são reveladores da relação entre a necessidade de acesso a conhecimento e o recurso a consultores, uma vez que estes verificam que as empresas recorrem a externos, principalmente para solicitarem auxílio ao nível de tarefas para as quais não têm capacidade, não são especialistas ou identificam falhas internas (Chrisman and Leslie, 1989), ou seja, a razão mais comum para empregar um consultor é superar as potencialidades "in-house" que são normalmente limitadas para assegurarem um projecto (Frankenhuis, 1977); assim como Wright and Kwon (2006) que refere que este serviço, juntamente com o IDE, é o principal meio de difusão das melhores práticas de gestão, ideias e modelos organizacionais existentes nas empresas.

Este factor de conhecimento indispensável, (Bloomfield and Danieli, 1995) está na origem do recurso a consultoria externa, conforme afirma Fincham, (1999), as consultoras são a principal fonte do conhecimento, e, uma vez adaptada uma nova técnica numa empresa cliente, ou um método de gestão que a torne relativamente mais produtiva, as restantes empresas, que não adquirirem esse conhecimento técnico único e não os implementarem (Mclachlin, 1999; Brown, 1943 e Berry and Oakley, 1994), serão menos produtivas e sairão do mercado, pelo que, de acordo com esta perspectiva, a existência das consultoras é em si próprio, um factor suficiente para criar a procura dos seus serviços.

Confiança

Por sua vez, a confiança quanto ao conhecimento transmitido é também de grande relevância (Armenakis and Burdg, 1988; Moreno, 2006), principalmente, na relação estabelecida entre cliente-consultor, tal como na capacidade técnica que apresentam.

Imparcialidade/Objectividade

Destes profissionais, espera-se que sejam objectivos, quer no aconselhamento e acções sugestionadas, quer na transmissão e partilha de conhecimentos (Moreno, 2006), não complicando o que pode ser facilmente transmitido e percepcionado pelo cliente.

De acordo com Armenakis and Burdg (1988) e Appelbaum and Steed (2004), estes são factores essenciais quando se pondera recorrer ou não a estes serviços externos. A imparcialidade que o consultor deverá respeitar (Moreno, 2006), prende-se com a capacidade de a empresa de consultoria não beneficiar os seus conhecidos ou cooperantes, em detrimento do seu cliente e à capacidade de realizar acções que reflictam uma visão exterior e independente à empresa (Soriano, 2001) demonstrando liberdade de acção, caracterizada pela facilidade de referir verdades desagradáveis (Brown, 1943 e Kelly, 1979), mas objectivas. Nesta medida, os consultores externos apresentam vantagens quando se necessita de um conselho crítico/ objectivo, pois nos recursos internos da empresa cliente, esta visão será melhor aceite, proporcionando menor resistência à mudança (Kelly, 1979).

Tempo

Frankenhuis (1977); Kelly (1979); Appelbaum and Steed (2004) e Armenakis and Budg (1988), referem que um dos aspectos relevantes para o recurso a consultores externos é a falta de tempo por vezes da administração da empresa cliente, para disponibilizar ao projecto. Daí que recorram a consultores externos de forma a obterem um recurso que se disponibilize a tempo inteiro ao seu projecto.

Custo

O factor custo é associado à insustentabilidade de a curto prazo, afectar recursos internos ao projecto, quer quando seja necessário dar formação aos trabalhadores para adquirirem os níveis técnicos necessários (Frankenhuis, 1977; Kelly, 1979 e Armenakis and Budg 1988), quer quando seja necessário por pouca duração, afectar um trabalhador interno nessa função de consultor interno a tempo inteiro. Ao invés desta opção, surge com maior facilidade a possibilidade de subcontratar serviços especializados que ajudem a empresa a resolver os seus problemas e a melhorarem a sua *performance*, com custos menos elevados (Soriano, 2003 e Frankenhuis, 1977), mas que no entanto, só se justificam em projectos de pequena dimensão e duração (Frankenhuis, 1977). No caso de projectos de longa duração seria mais rentável afectar recursos internos da empresa, na medida em que seria bastante dispendioso, afectar um consultor externo por um período de tempo prolongado.

Experiência

As empresas recorrem a profissionais especializados com experiência (Appelbaum and Steed, 2004) de forma a que haja capacidade para assumir qualquer responsabilidade pela tomada de decisões (Soriano, 2003) factor este também muito relacionado com a obtenção de conhecimentos técnicos apartir da prática. Neste sentido, o consultor por sua vez é o elo de ligação entre a teoria e a prática, utilizando uma grande variedade de métodos e técnicas que traduzem a teoria em implicações específicas. A contínua aplicação da teoria no processo de mudança organizacional e no seu desenvolvimento, faz com que haja necessidade de se criarem novas metodologias, mais eficazes (Lundberg and Raia, 1976), as quais advêm de um conhecimento profundo em determinadas áreas chave para a organização, alcançada através da experiência de cada consultor.

Após termos percepcionado todos os factores de relevância que os clientes deverão ponderar no recurso a consultores externos, poderemos avaliar quais serão os aspectos tidos em conta na escolha de um consultor. Quanto à dependência, é indubitável a sua influência negativa no recurso á consultoria, o que segundo Soriano (2001), seria ultrapassado caso o cliente procurasse uma consultora em que a relação cliente-consultor se reflectisse principalmente na assimilação e transferência de conhecimentos e não como transacção destes, com o intuito de para além de anular a dependência, aumentar as suas capacidades (Brown, 1943 e Berry and Oakley, 1994), e proporcionar desenvolvimento futuro (Soriano, 2003). Ou seja a fase de pós-aconselhamento e a obtenção de resultados depende da adopção e implementação destas medidas sugestionadas pelos consultores, por parte dos clientes (Frankenhuis, 1977), o que segundo Sturdy (1997), os fracassos são resultado de falta de preparação do cliente para implementar as acções sugeridas. O que reflecte que a relação cliente-consultor, poderá ser considerada um factor de ponderação, entre adquirir ou não estes serviços. Pode assim depreender-se também pelos factores, as características que os consultores devem possuir[3]. Naturalmente o que os clientes procuram com a consultoria é a dedicação de um consultor, para diagnosticar a empresa, para que seja concebido um plano que garanta o sucesso do seu cliente e que este seja capaz de executar. Ou seja, procuram num consultor externo o papel de um consultor de mudança e de obtenção de resultados (McLachlin, 1999), determinando se as acções estratégicas adoptadas pela empresa estão correctamente a ser implementadas para a obtenção dos seus objectivos (Moreno, 2006), através do tempo que disponibilizam ao projecto e do conhecimento técnico que possuem, ser superior ao existente no interior da empresa-cliente.

[3] É dos temas mais analisados na literatura.

3.2 A Performance organizacional e consultoria

O paradigma PMES/Consultoria de gestão, oferece uma perspectiva de ganho, e de criação de valor, gerada pela possibilidade de desenvolvimento de redes de conhecimento e partilha de experiências, através do estudo de Mughan et al. (2004). Num mercado cada vez mais globalizado, é fundamental fazer face à incerteza, mudança e intensificação da concorrência, de forma a garantir a sua permanência no mercado, através de uma posição mais competitiva, fruto de uma melhoria contínua, encontrada por muitas empresas, na consultoria externa (Soriano, 2003). [4]

Sendo a consultora a principal fonte de conhecimento para as empresas (Fincham, 1999), podemos ir mais longe e afirmar que a competitividade *versus* habilidades e competências, trabalham em paralelo e com um mesmo propósito (Soriano, 2003 e Kumar et al., 2000).

Interessar-nos-á compreender quais os factores que levariam uma empresa a tornar-se mais competitiva, ou seja, a melhorar a sua *performance* e a permanecer no mercado de forma mais sustentável, nomeadamente se alcançam o seu objectivo quando recorrem a consultores externos, ou seja, há um impacto positivo esperado pelos clientes, relativamente à relação consultoria/*performance*, (Lambrecht and Pirnay, 2005), contribuindo para uma melhor compreensão dos factores que poderão ser utilizados em estudos sobre o impacto das consultoras nas actividades das empresas, sensibilizando os leitores para os aspectos complementares, que poderão fundamentar a procura por estes serviços. Desta forma, se esta actividade sobrevive da necessidade das empresas em melhorarem o seu desempenho e da capacidade que têm em torná-las mais eficientes perante todos os seus concorrentes, é necessário averiguar quais são esses factores essenciais a uma organização para esta manter ou garantir a sua sustentabilidade a Longo Prazo, sendo destacados os factores considerados impulsionadores da competitividade (*performance*) das empresas.

Apesar de alguns autores considerarem a competitividade difícil de definir e abdicarem de o fazer de forma concreta (Siggel, 2006 e Porter, 2003), há outros autores que julgam ser possível defini-la, aplicando-a a um assunto específico sobre o qual se

pretende estudar (Ketels, 2006). E assim sendo, a competitividade de uma empresa (a nível microeconómico) implica a capacidade em oferecer produtos e/ou serviços de forma mais eficaz e efectiva que os seus competidores mais relevantes, conseguindo manter-se no mercado de forma sustentável - a Longo Prazo (Depperu and Cerrato, 2005 e Siggel, 2006), pois, caso as organizações não melhorem a sua *performance*, e não tenham em conta todas as mudanças e incertezas do mercado, mais tarde ou mais cedo deixarão de existir (Krugman, 1994).

Como se poderá visualizar na tabela seguinte, a maioria dos autores impulsiona ou mede a competitividade através de índices de Inovação/Tecnologia, no entanto este aspecto não se reflecte coerente quando utilizado exclusivamente e para além de considerar o factor inovação como impulsionador da competitividade, existem ainda outros factores como a qualificação de recursos humanos, a produtividade, a redução dos custos de produção e a qualidade dos produtos desenvolvidos pela empresa, que em conjunto contribuem para o aumento e criação de vantagens competitivas sustentáveis e consequente melhoria da sua performance.

[4] Estas razões para a procura por serviços de consultoria, foram expostas na secção anterior.

Tabela 6 –Principais factores de competitividade/desempenho.

Autores	Factores impulsionadores da competitividade empresarial									
	Inovação / Tecnologia	RH[5]	Produtividade	Cmg[6]	Exportações	PV[7]	Qualidade	IDE[8]	Cooperação	Quota mercado
Porter, 1993	☑		☑							
Dollar and Wolff (1993)					☑					☑
Dundas (2006)	☑	☑							☑	
Hemais, et al. (2005)	☑									
Zhang, and Zhang (2005)			☑		☑					
Bhaduri, and Ray (2004)	☑				☑	☑	☑			
Das and Pant (2006)			☑	☑	☑	☑				
Kennel (2004)								☑		
Kingsley and Malecki (2004)									☑	
Cooke (2002)	☑	☑	☑	☑						
Blasubramanyam, and Wei (2005)	☑		☑		☑	☑	☑			
Kumar et al. (1999)	☑		☑	☑		☑	☑			☑
Mohamed (2005)	☑	☑			☑	☑				
Depperu and Cerrato (2005)	☑		☑	☑		☑	☑			☑
Kumar and Chadee (2002)	☑	☑		☑	☑	☑				☑
Markovics (2005)	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑		☑
Ghali (2006)	☑									☑
Gehlhar, et al. (2006)	☑		☑							☑
Molina, et al. (2004)	☑			☑	☑	☑	☑			☑

Fonte: Elaboração própria.

[5] RH – Recursos Humanos;
[6] Cmg – Custo marginal;
[7] PV – Preço de Venda;
[8] IDE – Investimento Directo Estrangeiro.

Pela análise da tabela 6 e os respectivos autores, pode verificar-se de entre eles, que o principal factor de desenvolvimento da *performance* das empresas, aqui mencionada como competitividade, é a Inovação/Tecnologia. E este factor segundo esses autores poderá ser medido através de investimentos efectuados em I&D, com o intuito de gerarem conhecimentos técnicos, que proporcionem capacidades de ocasionar mudanças nas características de uma indústria, que lhes permita fazer face às incertezas e desenvolvimentos do mercado. No entanto, Cooke (2002) e Mohamed (2005), foram bem mais longe, e para além de encararem a inovação por si só como desencadeador de competitividade, consideraram que é necessária capacidade de absorção deste conhecimento, para que num futuro próximo se alcance um retorno elevado e uma diferenciação inigualável. Assim, fazem uma chamada de atenção para a importância do investimento em formação dos recursos humanos na absorção das inovações. Desta forma, colaboradores com maiores qualificações e formação em áreas multidisciplinares conseguem adaptar-se mais facilmente às mudanças exigidas pelo mercado, melhorando níveis de produtividade, reduzindo até custos de produção unitários (Cmg), o que lhes permitirá posicionar-se acima das empresas que concorrem consigo no mesmo mercado alvo, assimilar a inovação e potenciar a sua criação.

Na falta de recursos com qualificações, no interior da organização, como tem vindo a ser exposto neste relatório, as empresas terão de socorrer-se de conhecimentos técnicos e especializados, proporcionando-lhe as condições necessárias ao fomento da competitividade, o que justifica a teoria de Soriano (2003), de que a competitividade e as habilidades e competências, trabalham em paralelo e que no recurso a estes serviços de consultoria, as empresas esperam melhorias na sua *performance* (Lambrecht and Pirnay, 2005), quando através destes, têm acesso a conhecimento técnico.

A conclusão que se pode retirar é que as empresas de consultoria surgiram e se desenvolvem de acordo com as necessidades específicas das empresas, no objectivo que estas têm em serem competitivas.

De acordo com diversos autores, estudiosos do sector da consultoria, podemos constatar que existem vários estudos que relacionam consultoria com *performance* organizacional, nomeadamente os de (Chrisman and Leslie, 1989; Nahavandi and Chesteen, 1988; Armenakis and Burdg, 1998; Kumar et al., 2000 e Bracker and Pearson, 1985), havendo autores que para além de se referirem ao impacto da consultoria na *performance*, também denominam o seu contributo como "eficiência" e reconhecem que uma das razões da procura por serviços de consultoria é mesmo o impacto positivo esperado pelos clientes na sua *performance* (Lambrecht and Pirnay, 2005). No entanto, poucos dos autores analisados nesta revisão de literatura, apuram o seu impacto (positivo, negativo ou nulo), quantitativamente.

Apesar de o estudo elaborado por Bracker and Pearson (1985), evidenciar a existência de casos em que não são apurados quaisquer benefícios no uso destes serviços, de acordo com Kipping and Martin (2005), Turner (1982), Fincham (1999) e Lundberg and Raia (1976), é reconhecida a existência de casos de insucesso relativamente ao uso de consultores externos e que colocam em causa os procedimentos e por vezes os resultados desastrosos associados a este tipo de serviços. No entanto, há autores que nos seus estudos revelam metodologias de análise deste impacto. Por exemplo, uma quantidade razoável de literatura fundamenta a importância dos consultores na melhoria do desempenho financeiro das empresas, que pode ser medido pela evolução das vendas (Bracker and Pearson, 1985), como pelo crescimento da taxa de poupança dos custos (Lambrecht and Pirnay, 2005), pela evolução do lucro e da quota de mercado (Kumar et al, 2000).

Chrisman and Leslie (1989), utilizam o rácio das estimativas de crescimento dos clientes, obtido à custa da assistência prestada pelas consultoras sobre as suas vendas. Medidas estas, consideradas pelo autor como subjectivas, mas utilizadas por força da ausência de melhores métodos. O trabalho de Armenakis and Burdg (1998), destaca que uma possível forma de avaliar o sucesso das recomendações elaboradas pelos consultores é se os clientes recorrem novamente aos seus serviços. Há ainda autores, que utilizam questionários e referem que uma das razões que pode estar na origem dos enviesamentos dos seus resultados é o facto de não ser possível recorrer a informação objectiva sobre o referido impacto (Nahavandi and Chesteen, 1988), ao que Lambrecht and Pirnay (2005),

complementam, referindo que existe efectivamente relações positivas no desempenho geral de uma empresa que recorre a estes serviços, mas que no entanto, por vezes é impossível de as quantificar. Na análise do seu estudo, em termos quantitativos, não foram encontradas evoluções significativas nos indicadores financeiros e no volume de negócios, antes e após o recurso a estes serviços (Lambrecht and Pirnay, 2005).

Para além dos impactos quantitativos, Lambrecht and Pirnay (2005), evidencia aspectos positivos inerentes por exemplo, ao contributo constituído quer pela capacidade de resolver problemas futuros de forma autónoma, quer pela satisfação dos trabalhadores (Kumar e tal. 2000). Assim, defende-se que o impacto desta actividade na *performance* dos seus clientes poderá ser determinado quer de forma quantitativa quer de forma qualitativa.

Do estudo de Lambrecht and Pirnay (2005), e da revisão de literatura efectuada, concluímos uma nova lacuna na literatura. Para além de não haver estudos significativos que concluam sobre a relação consultoria/*performance*, não existem estudos que contemplem ambas as dimensões, quantitativa e qualitativa. Este autor, revela que, para além de aspectos macroeconómicos (criação de maior volume de negócios e de emprego), dever-se-ia analisar essencialmente aspectos microeconómicos, ou seja, aspectos que a empresa cliente considere como melhorias da sua *performance* - objectivos inerentes e personalizados aos empresários e à PME que recorre a estes serviços. Por exemplo, como refere Kumar et al (2000), através da satisfação dos serviços prestados às empresas clientes das consultoras, é avaliado o sucesso das suas recomendações, numa altura em que de acordo com a perspectiva deste autor, se defende que o recurso a consultores externos, promove a competitividade e a melhoria da *performance* organizacional.

No capítulo seguinte, poderemos visualizar através da análise da oferta-procura, como têm evoluído as áreas de negócio das empresas de consultoria, e as áreas nas quais foram pedidos aconselhamentos e acompanhamento externo, como via de desenvolvimento. Percepcionando-se de alguma forma, nos tempos que correm, que a inovação/tecnologia é o factor impulsionador das empresas no recurso ao aconselhamento externo.

CAPÍTULO 4 - EVOLUÇÃO DO SECTOR DA CONSULTORIA E CASO DE ESTUDO

4.1. Evolução dos Serviços de Consultoria na Europa e em Portugal

O recurso a actividades de consultoria, coincidiu com o surgimento da produção de bens e serviços, apesar de só ter sido salientada a sua importância após 1900, com a consciência e percepção de que estas actividades proporcionam melhorias na *performance* de uma organização. Após estas constatações por parte das organizações ao redor, iniciou-se um processo de imitação mútua (Armenakis and Burdg, 1988), em que todas as organizações procuravam as melhores práticas para o desenvolvimento da sua actividade. Nos dias que correm, é vulgarmente designada por "prestação de serviços especializados", com o objectivo de ajudar e aconselhar as empresas na tomada de decisões e representando um dos sectores mais dinâmicos a nível europeu (Soriano, 2003). Este dinamismo de que se revestem as empresas de consultoria, são reflectidas nas constantes mudanças em termos de oferta de serviços, (Armenakis and Burdg, 1988 e Beyers, and Lindhal, 1999), o que implica, a constante atenção ao mercado, principalmente no uso da Tecnologia, como forma de garantir que esta disponibilidade de serviços, vão de encontro ás necessidades dos seus clientes.

No caso concreto de Portugal, as actividades de consultoria surgiram em 1940, sendo no entanto de evidenciar dois períodos de maior crescimento desta actividade, durante os anos 60 e mais consistentemente a partir de meados de 1980. Este aparecimento tardio de actividades de consultoria em Portugal relativamente à União Europeia, é explicado pelo nível relativamente baixo do desenvolvimento económico do país.

Nesta altura, a consultoria de gestão e os serviços financeiros prestados pelas consultoras, não eram um estímulo para o desenvolvimento dos negócios, dado que as empresas eram essencialmente de média e pequena dimensão e o seu sucesso era baseado em produtos de baixa qualidade e mão de obra barata, assim, só as grandes empresas demonstravam interesse em novos modelos de gestão (Amorim, 1999b). No entanto, após 1974, com a queda da ditadura Salazarista, houve grandes mudanças políticas, económicas e sociais que afectaram o decorrer deste mercado, e as empresas sentiram maior necessidade de serviços de gestão, externos à sua empresa, o que se intensificou em 1986, com a entrada de Portugal na Comunidade Europeia, pois à medida que o tempo passava,

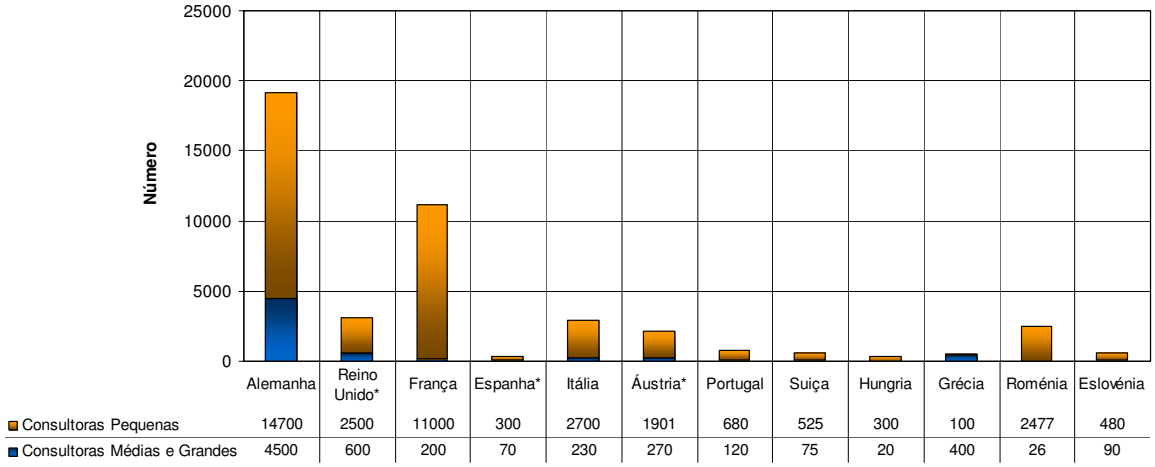
crescia a complexidade organizacional e as empresas cada vez mais tiveram que fazer face a esta incerteza, procurando soluções específicas, que por sua vez eram disponibilizadas por consultores externos (Amorim, 2000; Amorim, 1999b; Kipping and Amorim, 1999; Lundberg 1997; Berry and Oakley, 1994 e Lundberg and Raia, 1976), a intensificação do processo de globalização e a exposição das empresas a níveis de concorrência cada vez mais, superiores, proporcionou às empresas que competissem lado a lado com outras de igual ou maior dimensão e com características mais atractivas dos seus produtos, o que vai de encontro ao anteriormente referenciado na secção 3.1 com a revisão de literatura.

Entretanto, todas estas condicionantes da envolvente externa, proporcionaram a entrada de consultoras estrangeiras e a criação de consultoras nacionais de pequenas dimensões, apesar de em 1999, em Portugal, a dimensão do mercado dos serviços de consultoria ser ainda bastante reduzida e de entre as empresas que recorriam a estes serviços, fazerem-no maioritariamente para obterem orientações ao nível da implementação de novas tecnologias. Assim, o volume de negócios das consultoras não era muito representativo no PIB português em 1999 (0,41%), e as consultoras de maiores dimensões presentes em Portugal, eram de origem estrangeira (Amorim, 1999a). Após confrontar dados do INE (2006) e Amorim (1999c), podemos no que se refere à distribuição geográfica de empresas de consultoria, afirmar que aproximadamente 60%, se encontram em Lisboa, seguindo-se a região norte com aproximadamente 20% de empresas aqui sedeadas.

Nesta secção proceder-se-á a análises estatísticas que permitirão comprovar/contrapor parte do que foi afirmado sobre o mercado das consultoras e complementar as conclusões de Amorim (1999a), com as informações recolhidas na FEACO para o ano de 2000 e 2005 e INE para o ano de 2004 e 2005.

- Número e Dimensão das empresas do sector da consultoria:

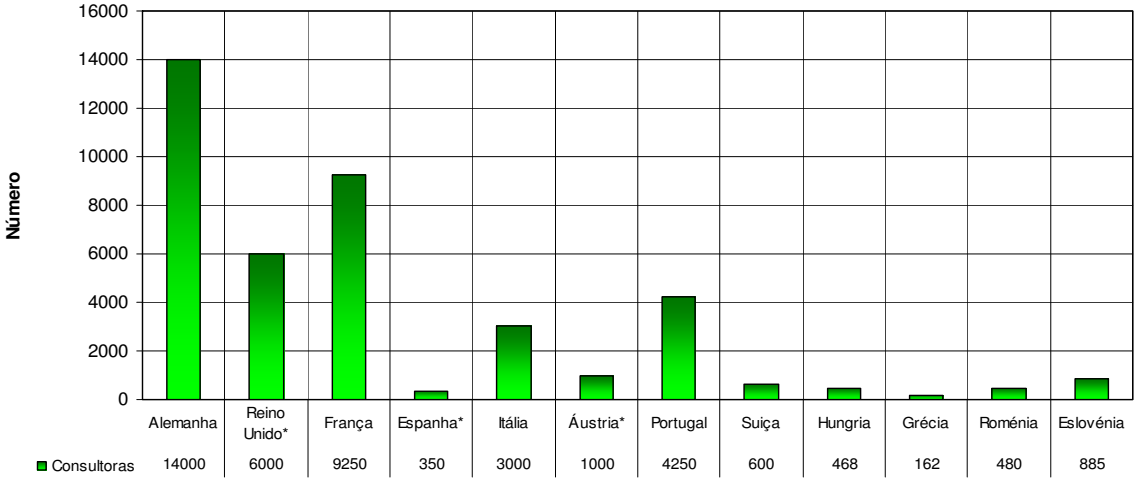
Gráfico 1 - Consultoras de Gestão (2000)



Fonte: FEACO, Survey of the European Management Consultancy Market, 2000.

O gráfico 1 evidencia o facto de, em 2000, Portugal ser composto por relativamente poucas consultoras no mercado (800 empresas), e serem na maioria de pequena dimensão (680 são PMEs). No entanto, como se poderá verificar pelo gráfico seguinte, a evolução do número de empresas de consultoria, revela uma evolução muito significativa desta actividade, no decurso de 5 anos:

Gráfico 2 - Consultoras de Gestão (2005)

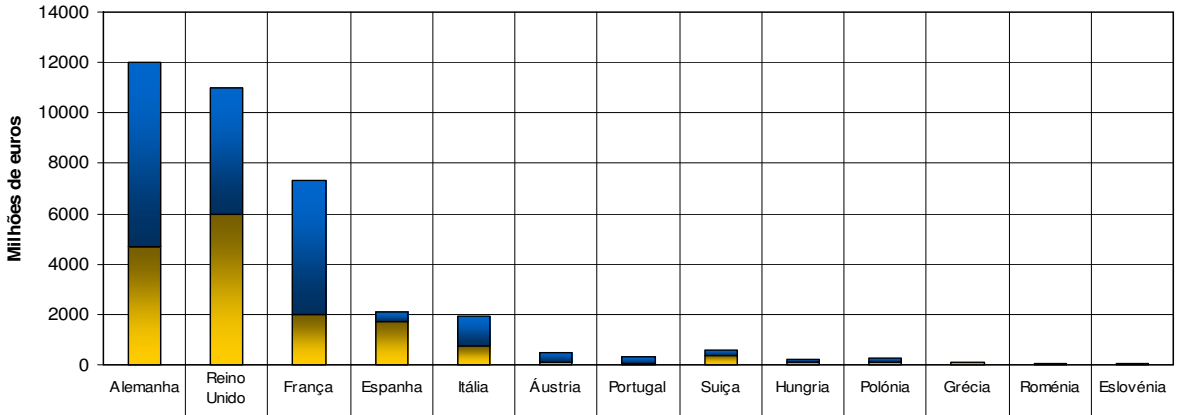


Fonte: FEACO, Survey of the European Management Consultancy Market, 2005-2006.

No gráfico 2, é possível perceber essa evolução positiva em Portugal no que se refere ao número de consultoras, sendo que em 2005 era composta por 4250 empresas no sector, representando de entre todos os países analisados, o que mais cresceu com base nesta variável, e com base em dados da FEACO para 2005, podemos afirmar que o número de consultoras de pequena dimensão (PMEs) presentes no mercado português era de 3800, enquanto que o número de consultoras de grandes ou média dimensão eram de 450 (informações não expressas no gráfico 2).

Em termos absolutos, o Mercado português de consultoria não tem qualquer representatividade de entre os países analisados, sendo na Alemanha, Reino Unido, França e Espanha onde os serviços prestados por este tipo de empresas são mais representativos. Confrontando 949 milhões de euros referentes a Portugal com valores como: 19.700, 18.008, 5.860 e 6.894 milhões de euros, respectivamente.

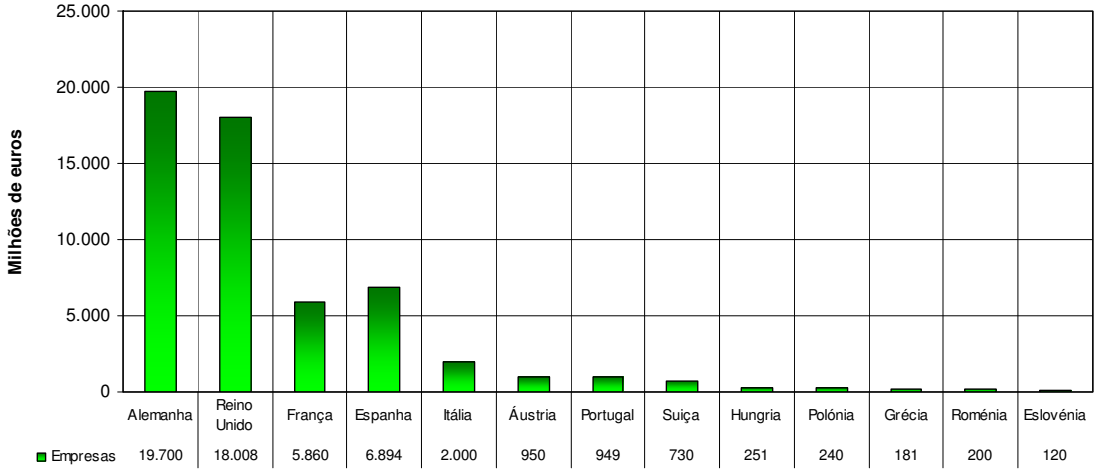
Gráfico 3 – Total de Prestações de Serviços (2000)



	Alemanha	Reino Unido	França	Espanha	Itália	Áustria	Portugal	Suiça	Hungria	Polónia	Grécia	Roménia	Eslovénia
PMC	7300	5000	5300	400	1170	397	275	225	115	130	37	44	36
GC	4700	6000	2000	1700	780	84	75	385	90	120	94	30	11

Fonte: FEACO, Survey of the European Management Consultancy Market, 2000.

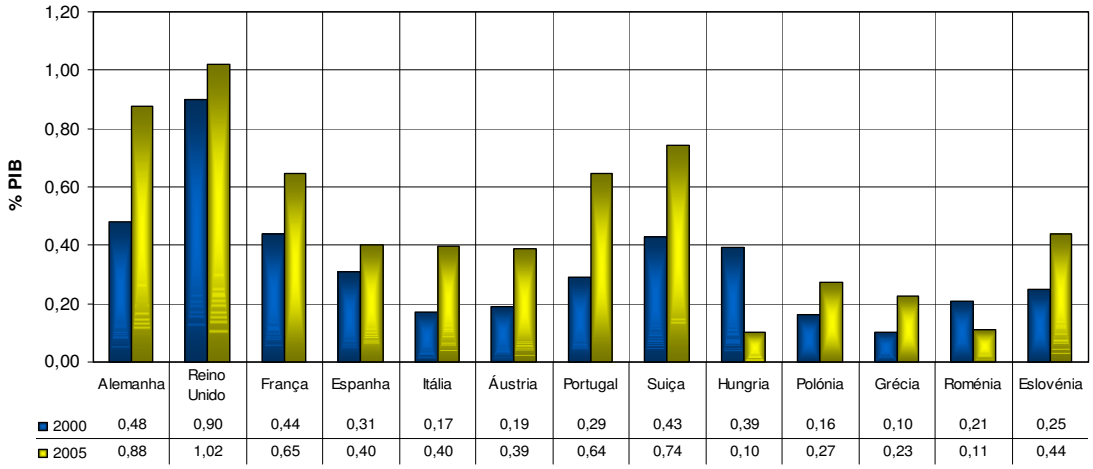
Gráfico 4 – Total de Prestações de Serviços (2005)



Fonte: FEACO, Survey of the European Management Consultancy Market, 2005-2006.

A análise dos valores absolutos da prestação de serviços apresentadas nos gráficos anteriores, (gráfico 3 e 4), pretende apenas confirmar a dimensão dos mercados em estudo e a pouca representatividade do mercado português em ambos os anos analisados, 2000 e 2005.

Gráfico 5 – Total das Prestações de serviços (2000 e 2005)



Fonte: FEACO, Survey of the European Management Consultancy Market, 2000.
FEACO, Survey of the European Management Consultancy Market, 2005-2006.

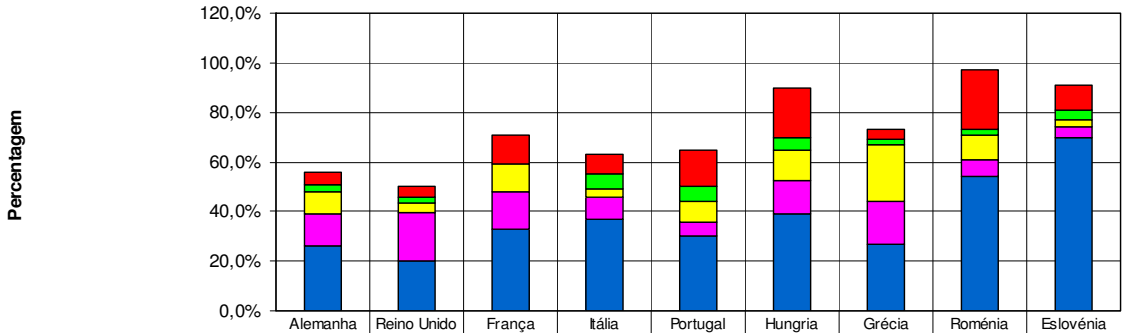
O gráfico 5 confirma os valores alcançados por Amorim (1999a), no que concerne ao peso do volume de negócios das consultoras no PIB português, mas por comparação com os valores alcançados por outros países, é possível perceber que, de entre os países

analisados, Portugal apresenta valores representativos no seu PIB[9]. Nomeadamente em 2000, o peso deste sector no PIB era de 0,29% e no ano de 2005, o peso do volume de negócios das consultoras, no PIB português, foi de 0,64%, representando após a Alemanha o país com maior taxa de crescimento desde o ano 2000, e apresentando grande representatividade destas actividades em relação aos restantes países da União Europeia aqui representados, contrapondo os 0,64%, contra os 1,02% do Reino Unido, 0,88% da Alemanha, 0,74% da Suíça e 0,65% da França. Conclusões também retiradas pela análise do INE (2006), em que é reflectido para os anos de 2004 e 2005 o elevado crescimento do volume de negócios para as actividades de consultoria para os negócios e a gestão[10], contabilizando-se um crescimento de 73,97% neste biénio e no que se refere a prestação de serviços, este crescimento ainda se demonstrou superior, nomeadamente 78,42%.

- Evolução dos serviços prestados:

De acordo com a classificação das áreas de serviços prestados, mencionadas pelos relatórios da FEACO, anteriormente definidas, na secção 3.1, podemos avaliar a sua evolução, sendo apenas reflectido nos gráficos para facilidade de análise o detalhe dos serviços referentes á consultoria de negócios:

Gráfico 6 – Serviços de Consultoria de Negócios (2000)

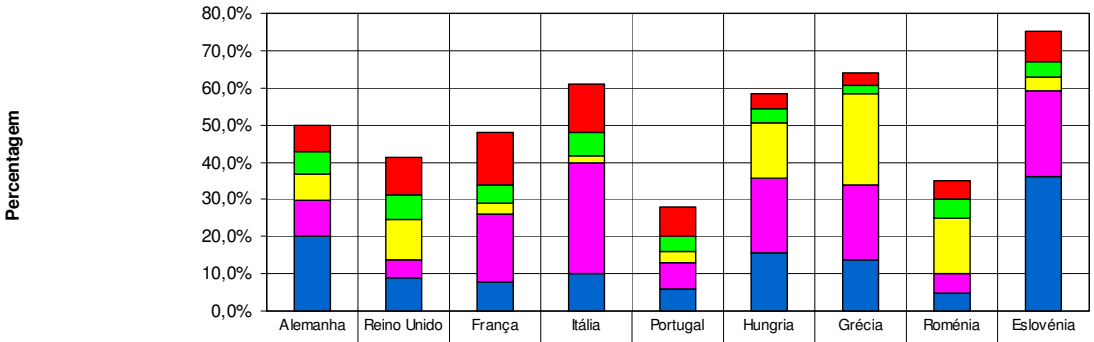


	Alemanha	Reino Unido	França	Itália	Portugal	Hungria	Grécia	Roménia	Eslovénia
Consultoria Recursos Humanos	4,6%	4,3%	12,0%	8,0%	15,0%	20,5%	4,0%	24,0%	10,0%
Gestão Transição	3,0%	2,0%	0,0%	6,0%	6,0%	5,0%	2,0%	2,0%	4,0%
Gestão Projecto	9,0%	3,9%	11,0%	3,0%	8,0%	12,0%	23,0%	10,0%	3,0%
Operações/Organização	12,5%	19,6%	15,0%	9,0%	6,0%	13,5%	17,0%	7,0%	4,0%
Estratégia	26,5%	20,2%	33,0%	37,0%	30,0%	39,0%	27,0%	54,0%	70,0%

Fonte: FEACO, Survey of the European Management Consultancy Market, 2000.

[9] Para uma conclusão mais credível sobre este aspecto devem ser calculadas e analisadas as taxas de crescimento das prestações de serviços das consultoras nos diversos países e as respectivas taxas de crescimento do PIB ao longo destes anos.
[10] De acordo com a Rev. 2.1, da Classificação das Actividades Económicas.

Gráfico 7 – Serviços de Consultoria de Negócios (2005)



	Alemanha	Reino Unido	França	Itália	Portugal	Hungria	Grécia	Roménia	Eslovénia
Consultoria Recursos Humanos	7,1%	9,9%	14,0%	13,0%	8,0%	4,1%	3,4%	5,0%	8,0%
Gestão Transição	6,1%	6,7%	5,0%	6,5%	4,0%	3,7%	1,9%	5,0%	4,0%
Gestão Projecto	6,8%	10,8%	3,0%	1,5%	3,0%	14,6%	24,8%	15,0%	4,0%
Operações/Organização	9,7%	4,8%	18,0%	30,0%	7,0%	20,4%	19,9%	5,0%	23,0%
Estratégia	20,2%	9,0%	8,0%	10,0%	6,0%	15,5%	13,9%	5,0%	36,0%

Fonte: FEACO, Survey of the European Management Consultancy Market, 2005-2006.

Como se pode verificar no gráfico 6, no ano 2000, de todos os serviços oferecidos, os mais solicitados às consultoras portuguesas são os referentes a Estratégia, com um peso de 30.0% no total de serviços deste sector e a Consultoria em Recursos Humanos, reflectindo em Portugal um peso de 15.0%. Essa predominância também se verifica para os restantes países analisados, não obstante a solicitação de serviços de consultoria no âmbito das Operações/Organização na Alemanha (12,5%) e no Reino Unido (19.6%) e de Gestão de Projectos na Grécia (23.0%). Podemos afirmar que neste ano em análise, as actividades com maior procura seriam para todos os países analisados, a Estratégia.

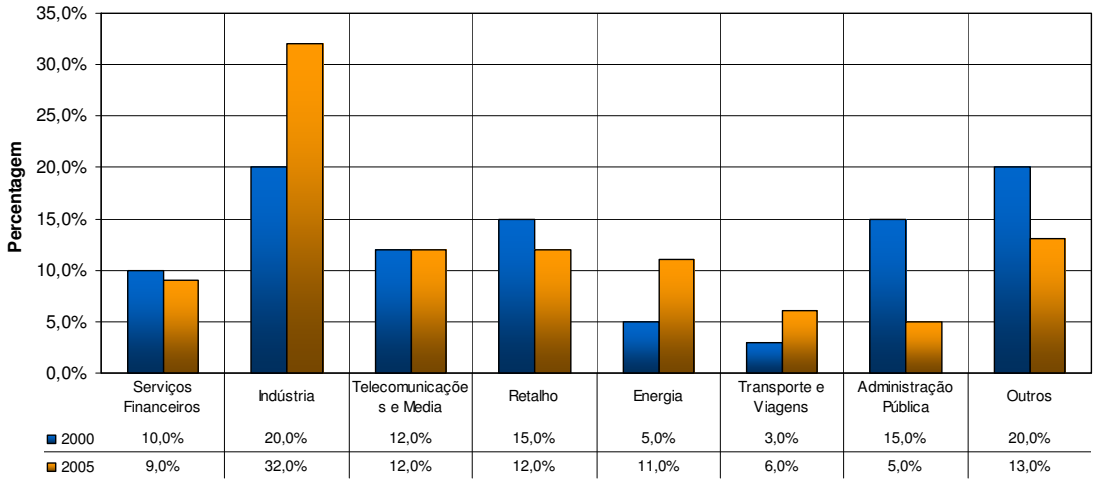
No entanto, importa evidenciar as alterações na oferta e procura destes serviços, e para tal será confrontado os valores referentes ao ano 2000 com os de 2005, devendo ser destacado em Portugal um único aumento na solicitação de serviços de consultoria no âmbito das Operações/Organização, registando um peso de 7% (crescendo 1%), a diminuição da Consultoria de Recursos Humanos, de 15% para 8% e os serviços de Estratégia que se reduziram de 30% para 6%, tal como nos restantes países. Estas alterações significativas na oferta de serviços reflectem a dinâmica de que se reveste o sector e que foi anteriormente defendida por Soriano (2003), Armenakis and Burdg (1988) e Beyers and Lindhal (1999). A maior mudança, como se poderá visualizar nos dados inerentes aos gráficos 6 e 7, é o caso da Roménia, no qual há uma quebra da área de estratégia de 49%.

Importa destacar as áreas que maior crescimento verificou, e que não são representadas graficamente, são nomeadamente o Outsourcing e a consultoria em Tecnologias da Informação, apesar de 34% se enquadrar na rubrica outros serviços, no caso concreto de Portugal.

No âmbito das Operações/Organização verificou-se ser um dos principais serviços requisitados às consultoras presentes na França (18.0%), Itália (30.0%), Hungria (20.4%), e Eslovénia (23.0%), apesar do ténue crescimento em Portugal.

- Tipologia de Clientes que solicitam estes serviços:

Gráfico 8 – Serviços de Consultoria de gestão (2000 e 2005)



Fonte: FEACO, Survey of the European Management Consultancy Market, 2000.
FEACO, Survey of the European Management Consultancy Market, 2005-2006.

Relativamente aos sectores que mais recorrem aos serviços prestados pelas consultoras presentes em Portugal é possível observar no gráfico 8 que as empresas da Indústria são as que destacadamente mais recorrem a esses serviços, verificando essa solicitação um aumento em acentuado em 2005 (32.0%) relativamente ao ano 2000. (20.0%).

O estudo de Amorim (1999a), alcança resultados que complementam a análise gráfica elaborada anteriormente, concluindo, com base em respostas a questionários, que as empresas portuguesas pertencentes ao sector industrial e as empresas que possuem

colaboradores com mais formação são as mais prováveis a solicitar os serviços de consultoria, mas estes resultados podem ser influenciados pela predominância de empresas do sector industrial na amostra. Nomeadamente, 67,4% das empresas que recorrem a serviços de consultoria solicitam-no a uma consultora composta por capitais de origem estrangeira e 47,9% a consultoras nacionais (28,3% das quais são de pequena dimensão) – tabela 7 –, o que implica que algumas empresas recorram a consultoras nacionais e estrangeiras.

Tabela 7 – Tipo de consultoras solicitadas

		%
Consultoras internacionais		**67.4**
Consultoras nacionais, das quais:		**47.9**
	Consultoras nacionais pequenas	28.3
	Consultoras nacionais grandes	19.6
	Consultoras individuais	19.6
	Instituição académica / de investigação	8.7
	Instituição financeira	10.9
	Associação professional / técnica	11.0
	Instituição pública	4.3

Fonte: adaptado de Amorim (1999a)

Das empresas Multinacionais inquiridas e presentes em Portugal 61,1% recorrem aos serviços das consultoras nacionais, 44,4% das quais, recorrem a empresas de consultoria de pequena dimensão e apenas 39.3% das empresas nacionais recorrem aos serviços das mesmas consultoras – tabela 8.

Tabela 8 – Tipo de consultoria solicitada por tipo de empresa (nacional ou Multinacional)

		Nacional	EMN
Consultoras internacionais		**60.7**	**77.8**
Consultoras nacionais, das quais:		**39.3**	**61.1**
	Consultoras nacionais pequenas	17.9	44.4
	Consultoras nacionais grandes	21.4	16.7
	Consultoras individuais	17.9	22.2
	Instituição académica / de investigação	10.7	5.6
	Instituição financeira	10.7	11.1
	Associação profissional / técnica	7.1	16.7
	Instituição pública	7.1	0.0

Fonte: Adaptado de Amorim (1999a)

Como se poderá visualizar na tabela 9, as áreas em que as consultoras têm mais impacto nas empresas que recorrem aos seus serviços, são os sistemas de qualidade (43.5%), as tecnologias da informação (52.2%) e os processos e operações (41.3%) e, comparativamente às empresas multinacionais presentes em Portugal, as empresas nacionais recorrem bastante mais aos serviços das consultoras para obterem aconselhamento ao nível da estratégia que devem adoptar (51,2% contra 16,7%) – tabela 10.

Tabela 9 – Áreas de intervenção, solicitadas às consultoras

	%
Sistemas de qualidade	43.5
Tecnologias da informação	52.2
Processos e Operações	41.3
Estratégia	34.8
Organização	30.4
Gestão de recursos humanos	21.0
Formação	22.9
Estudos de Marketing / Mercado	19.6
Gestão da cadeia de valor	15.2
Financeira	13.1
Carteira de negócios	8.7

Fonte: Adaptado de Amorim (1999a)

Tabela 10 – Áreas de intervenção, solicitadas às consultoras segundo a tipologia das empresas inquiridas

	Nacionais	**EMN**
Sistemas de qualidade	49.9	47.2
Tecnologias da informação	51.2	41.7
Processos e Operações	40.0	41.7
Estratégia	51.2	16.7
Organização	37.7	25.0
Gestão de recursos humanos	24.4	19.5
Formação	20.0	25.0
Estudos de Marketing / Mercado	23.4	11.1
Gestão da cadeia de valor	20.0	8.3
Financeira	17.7	11.1
Carteira de negócios	20.0	0.0

Fonte: Adaptado de Amorim (1999a)

No que se refere à inovação em particular, a referida autora analisa o conceito e conclui que, das empresas inquiridas as que possuem maior número de inovações são as que mais recorrem aos serviços de consultoria e que segundo Strambach (2001), as áreas

em que as consultoras mais contribuem é na adopção e implementação da inovação – isto implica que os processos de aprendizagem que ocupam bastante tempo e implicam bastantes recursos no alcance de inovações podem ser em parte ultrapassados se as empresas acederem a estes serviços.

Outro aspecto focado e analisado por Amorim (1999a), são os principais obstáculos à implementação dos serviços prestados pelas consultoras – tabela 11 – concluindo que a resistência interna à mudança e a falta de capacidades dos gestores para interpretar a informação e se relacionarem com os consultores são os principais factores. Isto é sinónimo de que o papel desempenhado pelo consultor limitava-se nesta altura, em Portugal, ao de sugestão de alterações, sendo-lhe vedado o planeamento e a implementação das acções estipuladas, na empresa que solicitou os serviços de consultoria, limitando a transferência de conhecimentos, daqui se depreende a importância e característica de que se revestem estes serviços de consultoria, nomeadamente através da interacção cliente-consultor, defendida por Kipping and Martin (2005); Simon and Kumar (2001); Fincham (1999) e Clark and Salaman (1999).

Tabela 11 – Principais Problemas à implementação das acções sugeridas pelas consultoras

	%
Resistência interna à mudança	43.0
Falta de capacidades internas	28.0
Falta de envolvimento interno	16.0
Falta de coordenação com a equipa do projecto	11.0

Fonte: Amorim (1999a)

Estes resultados são importantes no âmbito deste relatório, uma vez que permitem às empresas de consultoria, em Portugal, conhecerem o seu mercado alvo e desenvolverem e/ou aprofundarem competências, procuradas pelas empresas que recorrem a este tipo de serviços, tendo sempre em mente que o objectivo da consultoria é o de ajudar as empresas a implementar acções de melhoria para que se tornem mais competitivas, no entanto este estudo é referência para o ano de 1999, o que reflecte mais uma vez a lacuna existente na literatura actual, de autores que fundamentem quantitativamente as implicações do uso de consultores externos, tal como factores determinantes para a procura destes serviços.

4.2. Caso da AMRconsult

Como o objectivo deste estudo é analisar a oferta e procura deste sector, a possibilidade de integrar um estágio numa empresa de consultoria permitiu percepcionar a oferta e a procura pelos seus serviços, para além de conhecer, através da experiência, como se faz um determinado serviço e as implicações que terá, quer na relação cliente-empresa, quer na implementação das acções estratégicas que têm sido constantemente citadas como características e factores críticos destes serviços.

Através de um estudo de caso, será possível retratar uma PME, da área da consultoria de gestão e contrapor teoria e prática, que está inerente a esta actividade e que tem sido reflectida ao longo deste estudo.

4.2.1. Oferta de serviços e evolução da actividade de consultoria

A AMRconsult, é caracterizada por ser uma PME, incluindo-se na maioria das empresas de consultoria em Portugal e apresenta uma variedade de serviços, que disponibiliza a todas as organizações e que podem ser visualizadas na tabela seguinte:

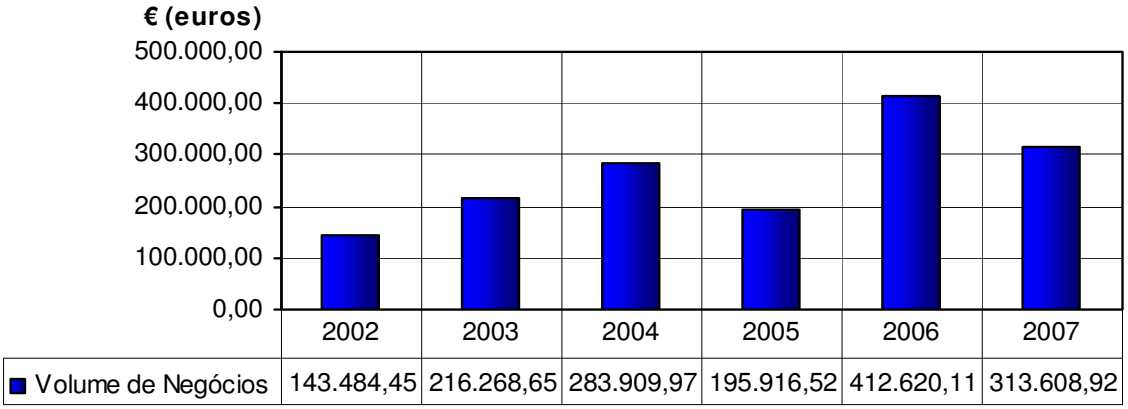
Tabela 12 – Áreas de negócio e serviços disponibilizados pela AMRConsult.

Gestão estratégica e organizacional:
- Gestão estratégica (Diagnósticos e planos de desenvolvimento estratégico; Processos de Internacionalização, Cooperação e reestruturação e soluções de negócio electrónico;
- Gestão organizacional (organização Administrativa e financeira; constituição de empresas e estruturação de negócios; sistemas de controlo de gestão e negociação com entidades externas à empresa)
- Gestão da Qualidade (certificação de empresas; auditorias internas da qualidade; formação em qualidade e sistemas de gestão da qualidade)
Gestão económica e Financeira
Avaliação de empresas e de opções de investimento; estudos de viabilidade; operações de engenharia financeira; orçamentação; análises económicas e financeiras e projectos de investimento e candidaturas a incentivos
Contabilidade e Fiscalidade
Contabilidade geral, financeira e analítica; preparação de demonstrações financeiras e elaboração de mapas de análise; peritagens, pareceres e auditorias contabilísticas, financeiras, fiscais ou de gestão e processos de falência
Gestão industrial
Organização, gestão e Planeamento da produção e processos de controlo da produção e custeio industrial
Recursos humanos e desenvolvimento Profissional Integrado
- Recursos Humanos (descrição de funções e delegações de competências; gestão integrada de competências; sistema de remuneração e incentivos; avaliação e gestão do clima organizacional; sistema de avaliação de desempenho e recrutamento e selecção de colaboradores)
- Formação Profissional (Diagnóstico das necessidades de formação; concepção e ajustamento de planos de formação; promoção e desenvolvimento de formação cultural alargada; desenvolvimento e implementação de acções de formação e avaliação das intervenções formativas e do impacto nos desempenhos)

Fonte: AMRConsult (adaptado).

Como pudemos percepcionar pela tabela anterior, as áreas de prestação de serviços da AMRConsult, quando comparadas com a descrição da FEACO, demonstram que esta PME essencialmente presta serviços de consultoria de negócios e é caracterizada por uma evolução dinâmica do volume de negócios desde 2005, apresentando aumentos e quedas constantes da sua facturação, como é reflectido pelo gráfico seguinte:

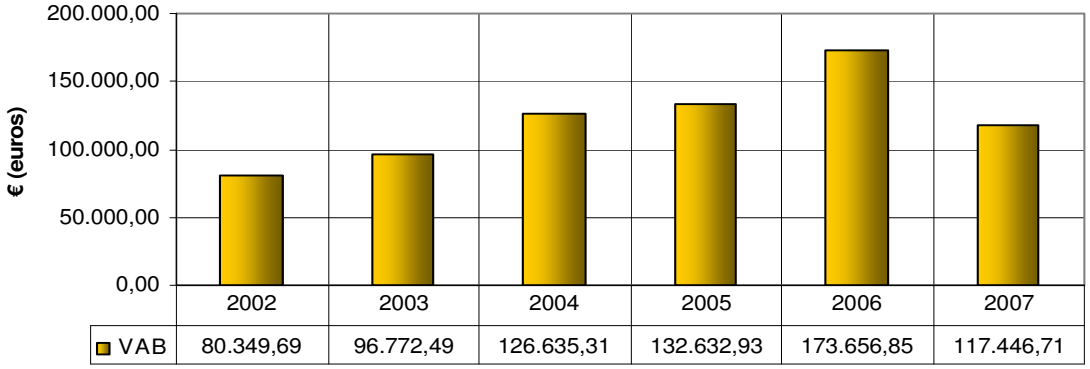
Gráfico 9 – Evolução do Volume de negócios (2002-2007)



Fonte: elaboração própria de acordo com dados internos da AMRconsult.

No entanto, pela evolução do VAB, conseguimos percepcionar que a queda de facturação em 2005 foi anulada pela diminuição de custos, o que se reflectiu até 2006 num aumento constante do Valor Acrescentado Bruto (VAB). O Gráfico 10, ilustra esta mesma situação.

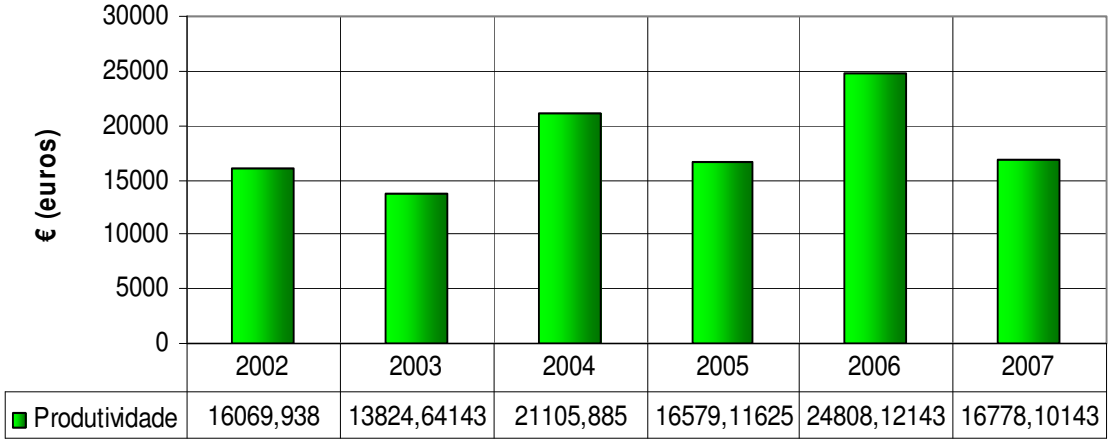
Gráfico 10 – Evolução do VAB (2002 – 2007).



Fonte: elaboração própria de acordo com dados internos da AMRconsult.

A maior oscilação é representada pela evolução da produtividade, também ocasionada pela variação do número de trabalhadores da consultora e pela diminuição do volume de negócios, fazendo sentir-se quedas neste índice em 2003, 2005 e 2007.

Gráfico 11 – Evolução da produtividade (2002-2007).



Fonte: elaboração própria.

Tabela 13 – Evolução do número de trabalhadores (2002-2007)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Número de trabalhadores	5	7	6	8	7	7

Fonte: elaboração própria segundo dados internos da AMRconsult.

Os seus clientes solicitam serviços de consultoria, essencialmente nas áreas de estratégia e de gestão de projectos, análises de viabilidade económico-financeira, relacionada com as candidaturas aos regimes de incentivos, proporcionados pelo Estado. Incentivos estes que contemplam e investem em empresas que tenham projectos que impulsionem factores de competitividade, tais como a qualificação de recursos humanos, inovação, tecnologia, internacionalização, entre outros.

Estes clientes, que procuram a AMRConsult, são na sua maioria organizações sedeadas no Norte e Centro do país – tabela 14 – e na sua maioria, pertencem à indústria transformadora; Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis, motociclos e de bens de uso pessoal e doméstico e Actividades Imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas**,** (28,07%, 19,30% e 15,79% respectivamente)[11], distribuindo-se os restantes clientes da AMRConsult pelos sectores da Administração Pública, Construção, Outras actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais, Saúde e

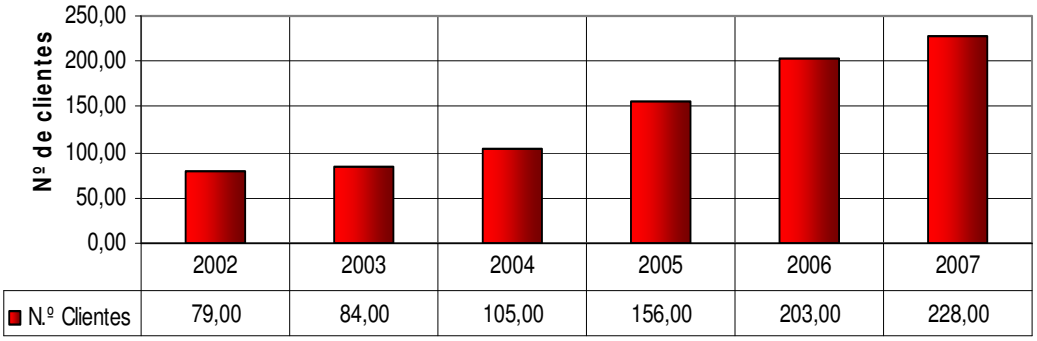
[11] A divisão dos clientes por sector de actividade foi efectuada de acordo com as secções do CAE Rev. 2.1

acção social, Educação e por fim o sector dos Transportes. Estas são na sua maioria organizações de micro ou pequena dimensão, considerando um universo compreendido entre 1 e 50 trabalhadores, ou seja, os clientes da AMRConsult são na sua totalidade, PMEs[12].

No entanto no caso específico dos projectos de investimento, para além de estes serviços serem requeridos pelas empresas, podem também ser também requeridos por financiadores da empresa e do projecto, tais como: bancos, instituições gestoras de programas de apoio, accionistas, entre outras.

No gráfico seguinte podemos visualizar que a evolução do número de clientes ao longo dos últimos anos tem sido crescente, evidenciando o recurso de cada vez mais clientes a serviços de consultoria:

Gráfico 12 – Evolução do número de clientes da empresa de consultoria entre 2002 e 2007.



Fonte: elaboração própria, segundo dados internos da AMRConsult.

[12] Segundo a definição do Banco de Portugal, se refere a empresas que possuam um número inferior a 250 trabalhadores

Tabela 14 – Amostra dos principais clientes e respectivas localidades.

Clientes	Localização
Santa Casa da Misericórdia de Ovar	Ovar
Transportes Flor da Ria, Lda.	Murtosa
FÓLIO – Comunicação Global, Lda.	Porto
AECOA - Associação Empresarial do Concelho de Oliveira de Azeméis	Oliveira de Azeméis
Maquisusi - Sociedade de Construções Transportes, Lda.	Pinhel
A Folha Cultural, CRL	Oliveira de Azeméis
LACTO SERRA - Comercialização e Fabrico de Lacticínios, Lda.	Guarda
Município de Oliveira de Azeméis	Oliveira de Azeméis
Município de Ovar	Ovar
Município de Aveiro	Aveiro
Município de Vagos	Vagos
Município de Ílhavo	Ílhavo
ACCOAVC – Associação Comercial do Concelho de Oliveira de Azeméis	Oliveira de Azeméis
BIOESPAÇO - Sistemas Térmicos Alternativos, Lda.	Castelo Branco
Gramarnor - Empresa de Granitos e Mármores Norte	Estarreja
Metalaz - Indústria de Produtos Metálicos, Lda.	Oliveira de Azeméis

Fonte: AMRConsult (adaptado)

Atendendo às especificidades, necessidades e exigências dos clientes, a AMRConsult adopta diferentes formas de comercialização dos seus serviços: os serviços prestados podem ser de carácter contínuo, quando pressupõem uma relação constante cliente-empresa, e que o longo da revisão de literatura era referenciada pelos autores como característica chave destes "produtos", designada por interacção (Clark and Salamand, 1998; Fincham, 1999; Simnon and Kumar, 2001 e Kipping and martin, 2005), podendo ser também de carácter descontínuo, para o qual não será necessária a relação cliente-empresa para acrescentar valor, qualidade ao serviço que lhes é prestado. Na tabela 15 poderemos verificar um exemplo de serviços que pressupõem características distintas:

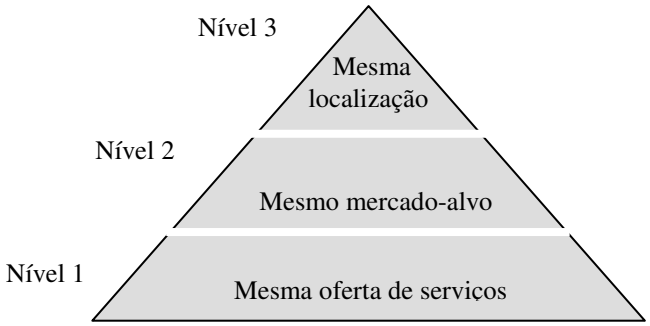
Tabela 15 – Exemplo de formas de pagamento por tipologia de serviços prestados.

Tipologia de serviços prestados	Relação Cliente - Empresa	Formas de pagamento
Candidaturas a regimes de incentivos	Contínua	A pronto, uma parte na formalização do pedido, 2ª parte na entrega do serviço e em 3º e último lugar, quando o contrato é aprovado.
Serviço de Contabilidade	Descontínua	Pagamento mensal, a pronto, sendo o montante fixo e definido no contrato.

Fonte: elaboração própria.

No que concerne à concorrência, há bastantes empresas nas áreas de consultoria empresarial com ofertas de serviços idênticas, no entanto, importa analisar concorrentes a diferentes níveis, distinguindo clientes com a mesma oferta de serviços, concorrentes que actuem dentro dos limites do mercado-alvo da AMRConsult independentemente da sua localização, e, a um nível mais elevado de agravamento concorrencial, as consultoras que estejam sedeadas na mesma localização.

Figura 2– Diferentes níveis de concorrentes



Fonte: elaboração própria

De acordo com esta representação da concorrência, houve lugar a uma pesquisa por empresas cuja actividade económica respeitasse o CAE da actividade principal da AMRConsult, (74140), com o código postal correspondente à localização da empresa: São João da Madeira. Foi possível verificar que existem 17 empresas concorrentes na mesma localização e após análise percepcionar que a AMRConsult é a empresa que de entre a amostra apresenta maior volume de negócios, compreendido entre 250.001 e 500.000 euros. Alguns dos referidos concorrentes alcançados através da referida pesquisa são: 3 Vértices, Raciogeste, Consulemp, ReturnCash, Antípoda, etc. No entanto há ainda a referir, que existem muitos outros concorrentes (nível 2), cujo volume de negócios é igual ou superior ao que a AMRConsult verifica, como sejam, H. M. Consultores, INFEIRA, VLM Consultores, Gesvouga, etc., e que servem o mesmo mercado alvo.

4.2.2. Projectos de investimento

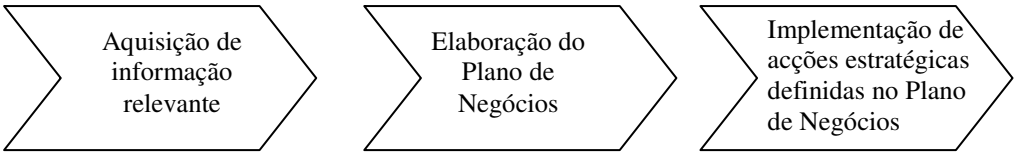
De acordo com o PMElink, o projecto de investimento é o ponto de partida incontornável de qualquer iniciativa empresarial, composto não só por uma descrição do investimento, mas por uma análise com vista a apurar se este é ou não viável, na medida em que permite tirar algumas conclusões, relativamente a capacidade de sucesso e de insucesso. Neste sentido o que significa a elaboração de um plano de negócios? Como foi definido anteriormente, o plano de negócios não é mais do que a representação, sistematização de todo o projecto de investimento. De acordo com Brealey and Myers (1998), o plano apresentará mapas financeiros previsionais e descreverá os investimentos previstos e descriminados por tipo, divisão ou segmento de actividade. Havendo lugar para uma memória descritiva, onde é explicada a razão dos montantes de investimento como forma de estratégia para atingem os objectivos financeiros pré-definidos, definindo as acções estratégicas a implementar de forma a garantir o sucesso do projecto, para além de contemplar as necessidades financeiras ao seu desenvolvimento e reflectindo sobre a sua viabilidade. Na prática, o plano de negócios retrata detalhadamente a estratégia da empresa e as suas potencialidades em avançar com um projecto, por exemplo quando o projecto tem como finalidade ser apresentado a uma terceira pessoa que não conhece a forma de exploração da empresa e de que forma esta se posiciona no mercado. Desta forma, apresenta quais os riscos a assumir e quais os riscos desnecessários e que não valem a pena incorrer. Podendo ainda representar um padrão para referencias futuras, na apreciação de desempenhos. Definindo os objectivos, os recursos internos e as condicionantes externas que poderão influenciar a sua obtenção, resta definir a forma como os concretizar, que são as acções estratégias a implementar pela empresa para a obtenção dos resultados previstos com o projecto (Hitt et al., 2003 e Freire, 2000).

Neste sentido, quando me refiro a plano de negócios, refiro-me ao serviço que é prestado pela AMRconsult, nos projectos de investimento.

Na AMRconsult, existe um procedimento genérico efectuado para todos os serviços prestados deste âmbito e que pode ser visualizado na figura seguinte. Inicialmente procede-se á aquisição de informação relevante para o conhecimento do projecto e dos objectivos da empresa, para corresponder às expectativas do cliente, em termos de resultados

alcançados, após a AMRconsult, elaborar o Plano de Negócios, seria altura de Implementar essas acções estratégicas nele definidas e novamente é de salientar a importância da relação consultor-cliente (Kipping and Martin, 2005; Simon and Kumar, 2001; Fincham, 1999 e Clark and Salaman, 1999) no contacto com o serviço prestado.

Figura 3 – Fases de Planeamento, execução e implementação de Projectos de Investimento.



Fonte: elaboração própria.

A aquisição de informação, é adquirida pela relação que se estabelece desde o início com o cliente, podendo o consultor dirigir-se à própria empresa do cliente para estabelecer contacto com a sua realidade e melhor percepcionar os seus objectivos, e características específicas da sua actividade e forma de exploração. A título de exemplo poderemos analisar outra forma de estabelecer contacto e adquirir informação do cliente, que nesta empresa é efectuada segundo a elaboração de um check-list personalizado, no qual são solicitadas algumas informações quer sobre o enquadramento da empresa no sector quer na sua forma de comercialização, exploração e recursos disponíveis.

Tabela 16 – Exemplo de Check-List

▪ Localização da empresa
▪ Identificação da estrutura societária e respectivo capital social
▪ Identificar a Actividade económica principal e respectivo CAE
▪ Missão, visão, valores
▪ Objectivos, produtos/serviços, características e data de início do projecto
▪ Preços unitários;
▪ Tempo Médio de Recebimento e Pagamento
▪ Mercado – alvo
▪ Formas de distribuição
▪ Estimativa de produção e de vendas
▪ Custos operacionais;
▪ Identificar a concorrência
▪ Factores de diferenciação dos seus produtos
▪ Investimentos previstos e tipos de financiamentos
▪ Características dos Recursos Humanos afectos bem como os custos com pessoal

Fonte: elaboração própria

Com estes dados fornecidos pelo cliente, a empresa de consultoria, começa a elaborar o Projecto de investimento, através de uma equipa multidisciplinar, na qual são atribuídas tarefas de acordo com a especialização de cada recurso afecto ao projecto. Desta forma consegue satisfazer as necessidades de competências técnicas a que os seus clientes recorrem e que é um factor pelo qual as empresas recorrem a consultores (Simon and Kumar, 2001; McLarty and Robinson, 1998, Wright and Kwon, 2006; Fincham, 1999 e Lundberg and Raia, 1976).

A título representativo, poderemos visualizar as principais fases de elaboração do plano de negócios pela consultora em análise:

Figura 4 – Principais fases de execução do Projectos de investimento ou Plano de Negócios

- Caracterização da Empresa/Promotor
- Análise das condicionantes da envolvente externa (Caracterizar a envolvente macroeconómica do sector no qual a empresa se insere, recorrendo à Teoria PESTEL (factores Políticos, económicos, sociais, Tecnológicos, Ecológicos e legais)
- Análise dos recursos internos da empresa, nomeadamente recursos humanos, o seu sistema de gestão, análise dos recursos técnicos, processos produtivos, capacidade da empresa em inovar e capacidade de adaptação a modificações no mercado, preços praticados, qualidade, promoção, publicidade, características dos seus clientes e dos seus concorrentes, etc.

↓

Análise SWOT

(Reflexão das acções estratégicas a seguir, para a obtenção dos objectivos estipulados pela empresa)

- Plano de Investimento e Financiamento;
- Estudo de Viabilidade Económico-Financeira do Projecto;

⇩

Organização de um Dossier com a informação a disponibilizar aos clientes e respectivos documentos comprovativos dos pressupostos considerados na análise de viabilidade - Apresentação do **Plano de Negócios**.

Fonte: elaboração própria.

Como podemos visualizar pela figura 4, após definir e caracterizar a empresa e quais os seus objectivos de investimento, é efectuada a análise do meio envolvente externo na qual são analisados os clientes, fornecedores, concorrentes e todas as outras referências externas à empresa; são analisados factores e condicionalismos que poderão de forma directa ou indirecta afectar o futuro desenvolvimento da actividade da empresa analisada - condicionantes económico-financeiras, político-legais, sócio-culturais e tecnológicas, recorrendo a pesquisa de trabalhos de referência sobre o sector, recurso a estatística[13], compilando os dados mais relevantes no caso de estudo; análise da concorrência - funções que exigem por exemplo o conhecimento das implicações da existência de barreiras à entrada por parte de potenciais concorrentes, identificar pela informação adquirida, os concorrentes directos da empresa, a sua notoriedade, a evolução das quotas de mercado no sector e ainda percepcionar o posicionamento estratégico por parte dos concorrentes – estratégia pelo custo, diferenciação ou segmento/nicho de mercado.

Posteriormente, através dos recursos que a empresa dispõe quer técnicos quer humanos e da sua forma de exploração e gestão, é objectivo da consultora percepcionar pela informação que adquiriu a melhor forma de abordar, aconselhar ou implementar as acções que decorrerão desta análise, para assegurar o sucesso do projecto e personalizar o seu serviço o mais possível. Nesta fase a consultora estaria com acesso a informação relevante sobre a empresa, nomeadamente dos seus pontos fortes e fracos e da sua capacidade para enfrentar as oportunidades e ameaçam que decorrem no mercado em que actua – análise SWOT.

Só após este conhecimento profundo da empresa é que os consultores procediam à elaboração do estudo de viabilidade, o qual consistia num estudo técnico de âmbito financeiro e que procurava determinar as possibilidades de sucesso económico-financeiro de um determinado projecto, que normalmente era no âmbito do lançamento de um novo produto, a entrada num novo mercado e reestruturação organizacional, internacionalização, implementação de novos sistemas produtivos, sobre o qual se verificaria o impacto nos resultados da empresa.

A análise de viabilidade efectuada, passa pelo preenchimento de uma folha de cálculo genérica, e confidencial da AMRConsult, na qual são apresentadas as especificidades do

[13] INE, GEE, Universidades, Ministérios, Banco de Portugal, etc.

projecto e da empresa em questão, e que serão alvo de análise e comparação com formas alternativas de investimento e de exploração da actividade. Cada empresa teria alterações específicas no cálculo da viabilidade, não sendo propriamente automática a apresentação de resultados com a introdução de pressupostos, como inicialmente se esperava, o que requer alguns conhecimentos técnicos quer a nível de contabilidade, quer a nível financeiro.

De acordo com as informações dadas pelo cliente, o consultor procederia à elaboração de pressupostos específicos do projecto, á listagem de investimentos corpóreos e incorpóreos de forma a se obterem mapas financeiros previsionais, de forma a posteriormente ser possível determinar a viabilidade do projecto e o seu impacto na actividade da empresa.

Na análise de viabilidade, a abordagem utilizada baseava-se em determinar se os Cash Flows (Fluxos de tesouraria), gerados na exploração, compensavam os necessários à sua implementação. Posteriormente era determinado o tempo necessário para que a soma dos Cash Flows, igualassem a despesa inicial do investimento - Payback e determinar o VAL (Valor Actual líquido), na medida em que um projecto seria considerado viável pela empresa, caso este valor se apresentasse maior ou igual a zero. Outra abordagem utilizada e que complementava as anteriores era determinar a TIR, que corresponde á taxa de rendibilidade necessária para que o VAL seja nulo. No entanto, perante todas as incertezas que caracterizam o futuro e as previsões efectuadas, a consultora em análise, procedia a análises de sensibilidade, de forma a alterar o valor de variáveis isoladas, em relação ao previsto, verificando o seu impacto no projecto e garantindo uma rentabilidade mínima em piores cenários. No entanto nenhuma decisão quanto à viabilidade do projecto era determinada, antes de se proceder à análise do risco, através da quantificação do ponto crítico das vendas, também designado por break-even, ou ponto morto, no qual se determinava o nível de actividade da empresa a que correspondiam resultados operacionais (ou de exploração), nulos. Através destes valor, e do cálculo da margem de segurança - distância entre as vendas da empresa e o seu ponto crítico - , era perceptível do ponto de vista da consultora o risco do projecto. Assim sendo, quanto maior este valor e menor o

ponto crítico de vendas, menor o risco de negócio e maior atractividade do investimento para a empresa.

No entanto, é procedimento da AMRConsult a análise detalhada aos mapas financeiros da empresa e do projecto, sendo apoiada pelo cálculo de rácios, nomeadamente, sobre dados históricos e previsionais. Na tabela 15, são sistematizados alguns rácios utilizados na análise dos projectos de investimento:

Tabela 17 – Rácios de análise económico-financeira

Debt to Equity = (Capitais Alheios /Capitais próprios)
Debt to Equity de Estrutura = (Capitais alheios de Longo Prazo/ Capitais Próprios)
Estrutura do endividamento = (Capitais alheios de Curto Prazo/Capitais alheios)
Rácio de cobertura dos encargos financeiros = Resultados operacionais/ Encargos Financeiros
Período de recuperação da dívida = Empréstimos em dívida /Autofinanciamento
Fundo de Maneio = Capitais permanentes - Activo Fixo
Solvabilidade = Capital Próprio/Capital Alheio
Liquidez geral = Activo circulante/Passivo circulante
Liquidez reduzida = Activo maneável/Passivo circulante
Liquidez imediata = Disponibilidades/Passivo Circulante
Rendibilidade Operacional das Vendas = resultado Operacional/Volume de negócios
Rendibilidade Líquida das vendas = resultado Líquido/Volume de negócios
Rendibilidade do Capital próprio = resultado Líquido/Capital próprio
Rendibilidade do activo = Resultado Operacional/ Activo
Rotação do Activo = Produção /activos médios
Prazo médio de Recebimentos = (Saldo médio de Clientes/ Vendas e Prestação de serviços) x 365 dias
Prazo médio de Pagamentos = (Saldo médio de fornecedores/ Compras e fornecimentos) x 365 dias
Autofinanciamento = Resultado Líquido + Amortizações + Provisões
Autonomia Financeira = capital próprio/Activo Total Líquido

Fonte: elaboração própria, de acordo com o procedimento interno da AMRConsult.

No entanto há casos específicos em que é efectuada a *Análise Dupont*, em que a Rentabilidade dos Capitais Próprios é decomposta em diversos factores explicativos: rentabilidade operacional das vendas; rotação do activo; alavancagem financeira; resultados extraordinários e efeito fiscal.

Após verificar a viabilidade do projecto, e após a elaboração das acções estratégicas referenciadas no plano de negócios, finaliza-se a prestação de serviços com a implementação destas acções, de forma a que a empresa obtenha um melhor desempenho e consiga proceder à mudança estrutural a que se propôs, havendo a possibilidade de a empresa se tornar mais eficiente, ou seja, mais competitiva e permanecer de forma mais

sustentada no mercado onde actua e possivelmente alcançar novos segmentos de mercado anteriormente desconhecidos e propostos normalmente através das análises e conhecimentos técnicos aplicados aos clientes. Esta implementação contará com a supervisão e orientação do consultor, que irá definir as acções prioritárias para alcançar o crescimento sustentado da empresa, neste caso PMEs, e aconselhar e transferir conhecimentos considerados necessários para a empresa prosseguir com o projecto independentemente. Apesar de ao longo de toda a sua implementação, a AMRconsult demonstrar disponibilidade para a sua implementação ou esclarecimento.

Mas, apesar da simplicidade das fases de execução do projecto de investimento, deve ser destacado que este implica um contacto permanente com o cliente não só na aquisição de informação inicial para o projecto ou na implementação deste, mas esta relação cliente-consultor era tão evidente que ao longo da elaboração deste trabalho, havia necessidades de alterações ao projecto, que surgiam de acordo com novos elementos ou exigências que os clientes queriam ver incluídas no estudo, dando lugar a alterações nos pressupostos do projecto garantindo ou não, no caso específico das candidaturas a incentivos, a sua elegibilidade, que neste estudo de caso se reveste de extrema relevância, na medida em que estes serviços são procurados essencialmente com este intuito (candidaturas a incentivos financeiros).

Assim, através deste estudo de caso podemos percepcionar que as soluções para os desafios constantes do mercado não competem simplesmente ao consultor, mas sim ao trabalho desenvolvido em conjunto com o cliente (Clark and Salaman, 1998; Fincham 1999; Simon and Kumar 2001 e Kipping and Martin 2005) – relação cliente-consultor e a característica da Interacção, de que se revestem estes serviços - o que posteriormente irá permitir ao empresário realizar autonomamente os seus diagnósticos e a repensar em acções estratégicas que lhes garantam uma melhor resposta às especificidades e constantes modificações do mercado onde se insere. A AMRconsult reconhece a importância da relação cliente-consultor, realizando para isso um conjunto de medidas que visem perceber qual a imagem transmitida aos clientes. Como exemplo encontra-se em anexo, um exemplar de um inquérito de satisfação de clientes desenvolvido pela autora deste relatório no âmbito das diversas actividades em que esteve envolvida.

A procura destes serviços de consultoria, deve-se cada vez mais aos incentivos por parte do estado - ao apoio ao desenvolvimento de índices de competitividade das empresas e não somente à consciencialização por parte dos empresários da necessidade de conhecimentos técnicos para a melhoria contínua; identificação de oportunidades e sustentação a sua actividade a longo prazo.

Com a integração nesta área funcional da empresa, foi possível perceber que cada vez mais, o contexto de mudança e de competitividade sentidos no mercado colocam em primeiro plano os serviços disponibilizados pelas consultoras, na medida em que as empresas para se manterem no mercado têm constantemente de fazer face á concorrência, pelo que é necessário olhar para o futuro e delinear objectivos, ajustados a um contexto de incerteza. Neste sentido, as empresas de consultoria deverão percepcionar as condicionantes do mercado e tentar ajustar a sua oferta de serviços às necessidades dos seus actuais e potenciais clientes e das melhores práticas de gestão a cada momento do tempo.

4.2.3 Sugestões de melhoria ao nível dos projectos de investimentos

Reflectindo um pouco na análise de projectos de investimento, poderemos referir que apesar de a análise de rácios efectuada pela consultora analisada ser das técnicas mais utilizadas pela análise financeira (Neves, 2007), esta é simplesmente um "*instrumento de apoio para sintetizar uma quantidade abundante de dados e comparar o desempenho económico – financeiro das empresas e a sua evolução no tempo"*, na medida em que "*ajudam a fazer as perguntas certas mas não dão as respostas*". Assim, isoladamente é um método com bastantes limitações, tal como decidir a viabilidade do projecto pelo cálculo do VAL. O que reveste de importância uma visão combinada de métodos, que de acordo com Neves (2007), pode ser feita através de análise do ponto crítico, margem de segurança e grau de alavanca operacional ao qual Brealey and Myers (1998) acrescentam a análise de sensibilidade, simulação de Monte Carlo e árvores de decisão.

De entre estas práticas, como pudemos percepcionar, a consultora apenas efectuava a análise do VAL e a análise de sensibilidade, como análises ao risco.

Tabela 18 – Metodologias de análise da viabilidade dos projectos de investimento.

Metodologias	Características	Autores *
Análise de sensibilidade	- Número reduzido de cenários analisados	-
Técnica de Monte carlo	- Define valores aleatórios para as variáveis, com um número de simulações elevadas, para o alcance de uma distribuição das probabilidades dos diferentes resultados dos Cash-Flows. ↓ - Maior contemplação de cenários futuros, proporcionando previsões mais fiáveis, no cálculo do VAL (nomeadamente num intervalo de valores).	Brealey and Myers (1998) Hacura et al. (2001) Tamošiūnienė and Petravičius (2006) Pereira (2003)

* - autores que consideram mais vantajosa a técnica de monte carlo em detrimento da análise de sensibilidade.

Fonte: elaboração própria.

Segundo Brealey and Myers (1998), Hacura et al. (2001), Tamošiūnienė and Petravičius (2006) e Pereira (2003), a técnica mais indicada para analisar a incerteza que caracteriza o futuro e as previsões necessárias no decorrer de um projecto de investimento é a simulação de Monte Carlo que ao contrário da análise de sensibilidade não reflecte um número tão reduzido de cenários e contempla as dependências verificadas entre variáveis, confirmando que o aperfeiçoamento de previsões dos Cash Flows futuros, indicam valores mais fiáveis do VAL do projecto, o que pode levar a diferentes conclusões.

Assim a técnica de Monte Carlo surge como uma técnica de simulação que permite definir valores esperados para variáveis não controláveis, mediante a selecção aleatória de valores. E como um só valor nas previsões das variáveis não representa estimativas fidedignas, deveremos considerar um número de simulações suficientemente alargado que nos possibilite obter uma distribuição representativa dos resultados possíveis, alcançando intervalos de valores para os Cash Flows, para os quais serão calculados o VAL.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO

Este relatório teve um principal objectivo: compreender e enquadrar teoricamente as funções do sector da consultoria e seu potencial impacto na competitividade empresarial, através da compreensão da oferta e da procura inerentes a esta actividade, tal como o conhecimento prático dos serviços prestados. Um estudo sobre esta temática torna-se relevante quando observamos a dinâmica do sector e o seu crescimento ao longo dos últimos anos (Soriano, 2003; Wright and Kwon, 2006; Mclarty and Robinson, 1998 e Kipping and Martin, 2005).

No capítulo 3, foi efectuada uma revisão de literatura sobre a importância, características e factores que potenciam a subcontratação destes serviços. Foram aplicadas as opiniões de diversos autores que analisaram este sector em específico, sendo possível perceber que esta actividade é identificada como um serviço oferecido às organizações, por pessoas qualificadas, através das suas metodologias de análise e especialização, que recomendam acções e que as ajudam na sua implementação, que surgiram com a necessidade de resposta às mudanças e incertezas geradas pelo processo de globalização.

Pudemos constatar que estes serviços se revestem de características específicas, como a dificuldade de analisar a qualidade e a técnica com que foram elaborados – intangibilidade, a importância de que se reveste a relação cliente-consultor para o desenvolvimento implementação do serviço – interacção, e a heterogeneidade e a perecibilidade, que fundamentam o facto de estes serviços serem personalizados ao cliente, impossibilitando a consultora de conceber um serviço e este seja consumido mais do que uma vez, pelo mesmo ou por outro cliente.

Quanto ás motivações/ factores que fundamentam a atitude das empresas em recorrer ou não a estes serviços, identificamos 8 factores, de entre os quais o conhecimento técnico, a experiência e a incerteza se revestiram de maior importância pelos autores, no entanto, e também de destacar factores que poderão inibir o acesso a estes serviços. Para além da característica da intangibilidade ser prejudicial para a sua aquisição, a dependência que se cria no recurso sistemático a estes serviços é preocupante. Neste sentido importa evidenciar que a relação cliente-consultor poderá anular estas situações quer de intangibilidade, quer de dependência, com o contacto permanente e o conhecimento dos processos e com a capacidade de assimilar e transferir conhecimentos de que se deve

revestir todos os serviços, proporcionando ao cliente no futuro, actuar por si só de forma a atingir os seus objectivos. No entanto o objectivo ao longo do estudo prendeu-se com a dificuldade em analisar que impacto teriam estas actividades para o desempenho (*performance*) e competitividade de uma organização, identificando lacunas na literatura, nomeadamente em quantificar o contributo destes serviços na performance das empresas, e contabilizar os impactos qualitativos deste apoio às gestão das organizações.

Foram analisadas as evoluções referentes ao peso deste sector no PIB, as áreas de prestação de serviços, comparando-as com países europeus. Nesta medida pudemos concluir que em Portugal, esta actividade surgiu tardiamente mas cresceu de forma acentuada no início da década. Em relação aos restantes países, Portugal no ano de 2005, apresentou valores mais elevados do peso deste sector no PIB, 0,64%.

Através do estudo de caso, pudemos comprovar para além das características dos serviços, como é que a empresa de consultoria e o cliente lidam com a intangibilidade e a interacção, sendo evidente que esta empresa tem efectuado um esforço por corresponder às necessidades do mercado, quer com as áreas de negócio oferecidas, quer no contacto que estabelece com o cliente, antes, durante e na implementação de projectos.

No entanto, ainda nesta secção, pudemos verificar sucintamente algumas alternativas ao procedimento de análise de projectos de investimento, e que poderiam ser implementadas pela empresa analisada, pois apesar de a análise de rácios efectuada pela consultora para a análise financeira ser das técnicas mais utilizadas (Neves, 2007), o VAL, a análise de sensibilidade, o ponto crítico e amargem de segurança, de acordo com Brealey and Myers (1998), Hacura et al. (2001), Tamošiūnienė and Petravičius (2006) e Pereira (2003), a técnica mais indicada para ultrapassar a incerteza de que o futuro se reveste, é a simulação de Monte Carlo que em comparação com a análise de sensibilidade, se traduz em vantagens evidentes, quando o objectivo é apurar com a maior fiabilidade possível a viabilidade de um projecto de investimento. A simulação de Monte Carlo não reflecte um número tão reduzido de cenários, quando comparada com a análise de sensibilidade e contempla as dependências verificadas entre variáveis, indicando valores mais realistas do VAL do projecto, que por sua vez representa o parâmetro decisivo na aceitação de um projecto.

Este trabalho contribui para a prática, ao discutir as motivações para o uso da consultoria, tais como, evidenciar algumas barreiras ao seu sucesso. Conduz uma análise recente das tendências do sector em Portugal e na Europa. Revela-se a importância da personalização e intensificação da interacção com os clientes, reconhecendo que o estabelecimento de relações duradouras e contínuas potenciam a qualidade do serviço. Um outro desafio inerente na análise é a procura de novas áreas de acção para responder à possível queda na procura resultante da redução/ eliminação do uso de consultoria associado a candidaturas a programas de financiamento públicos. Em relação ás actividades tradicionais no serviço associado a projectos de investimentos, referimos que há possibilidade das empresas utilizarem metodologias que poderão diminuir a incerteza existente na elaboração de previsões nos projectos de investimento, conforme discutido acima nesta conclusão.

Pela experiência do autor no decorrer do estágio fica a visão que a consultoria de gestão, oferece uma perspectiva de ganho, criação de valor, gerada pela possibilidade de desenvolvimento de redes de conhecimento e partilha de experiências.

BIBLIOGRAFIA

Amorim, C. (1999a). "Management Consultants as External Sources of Innovation", *The European Yearbook of Business History by Feldenkirchen, W. and Gourvish, T.,* 2: 181-227.

Amorim, C. (1999b). "Bridging the Gap – The Evolution of the Consultancy Business in Portugal and Spain", *The University of Reading, Discussion Papers in International Investment and Management, Series B, XI,* 265.

Amorim, C. (1999c). "Portugal", *in Kipping, M. and Ambruster, T.,* "The Consultancy field in Western Europe", *The Creation of European Management Practice Report 1999.*

Amorim, C. (2000). "Internationalisation and Market Entry: The Specificity of Global Service Companies" **-** *preliminary version of the paper submitted to the Eiba-European business in the global network, December 2000, Maastricht*

Appelbaum, S. and Steed, A. (2004). "The critical success factors in the client-cinsulting relationship", *Journal of Management Development,* 24(1): 68-93.

Armenakis, A. and Burdg, H. (1988). "Consultation Research: Contributions to Practice and Directions for improvement", *Journal of management*, 14(2): 339-365.

Berry, A. and Oakley, K. (1994). "Consultancies: agencies of organizational development, part II", *Leadership and Organizational Development Journal*, 15 (1): 13-21.

Beyers, W. and Lindahl, D. (1999). "Workplace flexibilities in the producer services", *The Service Industries Journal*, 19 (1): 35-60

Bhaduri, S. and Ray, A. S. (2004). "Exporting through Technological Capability: Econometric Evidence from India's Pharmaceutical and Electrical/Electronics Firm", *Oxford Development Studies*, 32(1).

Balasubramanyam, V. N. and Yingqi, W. (2005). "Têxtiles and Clothing Exports from India and China: A comparative Analysis", *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 3 (1): 23-37.

Bennett, R. and Robson, P. (1999). "Intensity of interaction in supply of business advice and client impact: A comparison of consultancy, business associations and government support initiatives for SMEs", *British Journal of Management*. 10(4): 351-369.

Bloomfield, B. and Danieli, A. (1995). "The role of management consultants in the development of information technology: the indissoluble nature of socio-political and technical skills", *Journal of Management Studies*, 32(1): 23-46.

Bracker, J. S. and Pearson, J. N. (1985). "The impact of consultants on small firm strategic planning", *Journal of Small Business Management*, 23(3): 23-30.

Brown, T. (1943). "The Business Consultant", *Harvard Business Review*, 21(2): 183-189

Chrisman, J. and Leslie, J. (1989). "Strategic, Administrative, and Operating Problems: The Impact of Outsiders on Small Firm Performance", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 13(3): 37-51.

Clark, T, and Salaman, G., (1998). "Creating the 'Right' Impression: Towards a Dramaturgy of Management Consultancy", *The Service Industries Journal*, 18(1): 18 – 38.

Cooke, F. L. (2002). "Harnessing the Firm-Speci. C Knowledge of the Maintenance Workforce for Organizational Competitiveness", *Technology Analysis and Strategic Management*, 14(1): 123-140.

Das, K. and Pant, M. (2006). "Measuring Market Imperfection in the Manufacturing Sector: Theory and Evidence from India", *Journal of Industry, Competition and trade Economic Development*, 15(1): 63-79.

Depperu, D. and Cerrato, D. (2005). "Analyzing International Competitiveness at the Firm Level: Concepts and Measures", *Dipartimento Scienze Sociali - Sezione Economia Aziendale, Universita Cattolica del Sacro Cuore, Piacenza,* 32.

Dollar, D. and Wolff, N.E. (1993). "Competitiveness, Convergence and International Specialization", *Journal of Economic Literature*, 32(2):727-729

Dundas, N. H. (2006). "Resource and Capability Constraints to Innovation in Small and Large Plants", *Small Business Economics*, 26: 257-277.

FEACO, (2000) "Survey of the European Management Consultancy Market".

FEACO, (2005). "Survey of the European Management Consultancy Market".

Fincham, R. (1999). "The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organisational change", *Journal of Management Studies*, 36 (3): 335-351

Frankenhuis, J. (1977). "How to get a good consultant", *Harvard Business Review*, 55(6): 133-139

Freire, A. (2000). "Estratégia – Sucesso em Portugal", Lisboa, *Editorial Verbo.*

Ghali,S. (2006). "An Analysis of the Innovative Capacity of Tunisian Firms: A patent Approach" , *Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis - The International Forum of ICT Strategies and Investment - Ministère des Affaires Economiques et Generales, Ministère de l'Interieur et le Centre Régional.*

Gehlhar, M.; Regmi, A.; Stefanou, S. and Zoumas, B. (2006). "Managing Firm Competitiveness in Global Markets, University of Crete", *Department of Economics*, 714.

Hacura, A., Jadamus-Hacura, M. and Kocot, A. (2001). "Risk analysis in investment appraisal based on the Monte Carlo simulation technique", *The European Physical Journal B*, 20: 551-553.

Hemais, C. A.; Barros, H. M. and Rosa, E. O. R. (2005). "Technology Competitiveness in Emerging Markets: The Case of the Brazilian Polymer Industry", *Journal of Technology Transfer*, *30*: 303-314.

Hitt, M., Ireland, R. and Hoskisson, R. (2003). "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", Thomson

INE (2006). "Inquérito aos serviços prestados às empresas 2006"

Kelly, R. (1979). "Should you have an internal consultant?", *Harvard Business Review*, 57(6): 110-120.

Kennel, J. (2004). "Foreign Direct Investment: A Catalyst for Local Firm Development?", *The European Journal of Development Research*, *16*(3): 624-652.

Ketels, C. (2006). "Michael Porter's Competitiveness Framework - Recent Learnings and New Research Priorities", *Journal of Industry, Competition and trade*, *6*: 115-36.

Kingsley, G. and Malecki, E. (2004). "Networking for Competitiveness", *Small Business Economics*, *23*: 71-84.

Kipping, M. (1997). "Consultancies, Institutions and the Diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s", *Business History*, 39(4): 67-83.

Kipping, M. and L Muñoz (2005). "The business of dependency: an introduction", *Business History*, 47(3): 331 – 336.

Kipping, M. and Amorim, C. (1999). "Selling Consultancy Services: The Portuguese case in Historical and Comparative Perspective", *Business and Economic History*, 28(1).

Kipping, M. and D. Martin (2005). "Between Regulation, Promotion and Consumption: Government and Management Consultancy in Britain", *Business History*, 47(3): 449 – 465.

Krugman, P. (1994). "Competitiveness: A Dangerous Obsession*", Foreign Affairs*, 73(2).

Kumar, R. and Chadee, D. (2002). "International Competitiveness of Asian firms: An Analytical framework", *Asian Development Bank*, ERD, 4.

Kumar, A.; Motwani, J. and Stecke, K. E. (1999). "A Quantitative Approach to Measure Quality-Based Competitiveness of an Organization". *University of Michigan Business School*, 99-001

Kumar, V., Simon, A. and Kimberley, N. (2000). "Strategic Capabilities Which Lead to Management Consulting Success in Australia", *Management Decision,* 38(1): 24-35.

Lambrecht, J. and Pirnay, F. (2005). "An evaluation of public support measures for private external consultancies to SMEs in the Walloon Region of Belgium", *Entrepreneurship and Regional Development*, 17(2): 89-108.

Lundberg, C. and Raia, A. (1976). "Issues in the Practice of Organizational - Development Consultancy", *Academy of Management Proceedings*, 190-195.

Lundberg, C. (1997). "Towards a general model of consultancy", *Journal of Organizational Change Management*, 10 (3): 193-201

Markovics, K. (2005). "Competitiveness Of Domestic Small And Medium Enterprises In The European Union"**,** *European Integration Studies, Miskolc,* 4(1): 13-24.

McLachlin, R. (1999). "Factors for consulting engagement success", *Management Decision,* 37(5):394-402.

McLarty, R. and Robinson, T. (1998). "The practice of consultancy and a professional development strategy", *Leadership & Organisational Development Journal*, 19 (5): 256-263

Mohamed, L. G., (2005). "The significance of product development to firm competitiveness: A case of plastic product firms in Ekurhuleni", *Annual Forum 2006, Development Policy Research Unit School of Economics, University of Cape Town.*

Molina, M. A.; Pino, I. B. and Rodríguez, A. C. (2004). "Industry, management capabilities and firms' competitiveness: An empirical contribution", *Managerial and Decision Economics*, 25(5): 265-281.

Moreno, J. (2006). "Cómo la consultoria puede generar valor?", *in ESemanal*, 27/3/2006, 28(693): 28-29.

Mughan, T., Reason, L. and Zimmerman, C. (2004). "Management Consulting and internacional business support for SMEs: need and obstacles", *Education and Training*, 46(8/9): 424-432.

Nahavandi, A. and Chesteen, S. (1988). "The Impact of Consulting on Small Business: A Further Examination", *Entrepreneurship: Theory & Practice,* 13(1): 29-40.

Neves, J. (2007). "Análise Financeira – Técnicas Fundamentais", Texto Editores.

Pereira, N. (2003). "Aplicação do Microsoft Excel na Análise do risco de projectos de Investimento", *Revista CTOC*, 40: 42-45.

Ram, M. (1999). "Managing consultants in a small firm: a case study", *Journal of Management Studies*, 36 (6): 875-897

Siggel, E. (2006). "International Competitiveness and Comparative Advantage: A Survey and a Proposal for Measurement", *Journal of Industry, Competition and trade*, : 137-159.

Simon, A. and Kumar, V. (2001). "Clients views on strategic capabilities which lead to management consulting success", *Management Decision,* 39 (5): 362-372

Soriano, D. (2001). "Quality in the consulting service – evaluation and impact a survey in Spanish firms", *Managing Service Quality*, 11(1): 40-48.

Soriano, D. (2003). "The Impact of Consulting Service on Spanish Firms", *Journal of Small Business Management*, 41(4): 409-416.

Strambach, S. (2001). "Innovation processes and the role of knowledge-intensive business services", Koshatzky, K., Kulicke, M. and Zenker, A. (eds.), *Innovation*

Networks – Concepts and Challenges in the European Perspective. Heidelberg: Physica.

Sturdy, A. (1997). "The consultancy process an insecure business?", *Journal of Management Studies*, 34 (3): 389-413

Tamošiūnienė, R. and Petravičius, T. (2006). "The use of Monte Carlo simulation technique to support investment decisions"**,** *Business: Theory and Practice*, 7(2): 73-80.

Turner, A. (1982). "Consulting is more than giving advice", *Harvard Business Review*, 60(5): 120-128.

Wright, C. and Kwon, S. (2006). "Business Crisis and Management Fashion: Korean Companies, Restructuring and Consulting Advice", *Asian Pacific Business Review*, 12(3): 355-373.

Zhang, W. and Zhang, T. (2005). "Competitiveness of China's Manufacturing Industry and Its Impacts on the Neighbouring Countries", *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 3(3): 205-229.

ANEXOS

Anexo 1 - CAE - Classificação das Actividades Económicas Portuguesa por Ramos de Actividade

Secção K (*) — Actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas

(…)

74				Outras actividades de serviços prestados principalmente às empresas.
	741			Actividades jurídicas, de contabilidade e de auditoria; consultoria fiscal; estudos de mercado e sondagens de opinião; consultoria empresarial e de gestão; gestão de sociedades de participações sociais.
		7411	74110	Actividades jurídicas.
		7412	74120	Actividades de contabilidade, auditoria e consultoria fiscal.
		7413	74130	Estudos de mercado e sondagens de opinião.
		7414	74140	Actividades de consultoria para os negócios e a gestão.
		7415	74150	Actividades das sociedades gestoras de participações sociais.
	742	7420		Actividades de arquitectura, de engenharia e técnicas afins.
			74201	Actividades de arquitectura.
			74202	Actividades de engenharia e técnicas afins.
	743	7430	74300	Actividades de ensaios e análises técnicas.
	744	7440		Publicidade.
			74401	Agências de publicidade.
			74402	Gestão de suportes publicitários.
	745	7450	74500	Selecção e colocação de pessoal.
	746	7460	74600	Actividades de investigação e de segurança.
	747	7470	74700	Actividades de limpeza industrial.
	748			Outras actividades de serviços prestados principalmente às empresas.
		7481	74810	Actividades fotográficas.
		7482	74820	Actividades de embalagem.
		7485	74850	Actividades de secretariado, tradução e endereçagem.
		7486	74860	Actividades dos centros de chamadas.
		7487		Outras actividades de serviços prestados principalmente às empresas, n. e.
			74871	Organização de feiras, exposições e de outros eventos.
			74872	Outras actividades de serviços prestados principalmente às empresas diversas, n. e.

Anexo 2 – Inquérito de satisfação de clientes:

Inquérito Satisfação dos Clientes

INQ. Nº:

_____/2008

[1] DADOS IDENTIFICATIVOS

Empresa/ Instituição:

Nome do responsável pelo preenchimento:

Cargo/ Função que ocupa:

[2] Nº DE TRABALHADORES NA EMPRESA

- ☐ Menos de 9
- ☐ Entre 10 a 49
- ☐ Entre 50 a 249
- ☐ 250 ou mais

[3] VOLUME DE NEGÓCIOS NO ÚLTIMO ANO (EM EUROS)

- ☐ Menos 1.000.000
- ☐ De 1.000.001 a 2.500.000
- ☐ De 2.500.001 a 5.000.000
- ☐ De 5.000.001 a 5.000.000
- ☐ De 5.000.001 a 10.000.000
- ☐ Mais de 10.000.001

[4] A EMPRESA VISTA PELOS SEUS CLIENTES

(Pode assinalar mais do que uma opção)

[4.1] De que forma vê a AMR:

- ☐ Como uma Empresa de Consultoria económico-financeira e de gestão
- ☐ Como uma Empresa de Prestação de Serviços gerais a PME´s
- ☐ Como um Centro de Formação
- ☐ Como uma Empresa especializada em candidaturas a incentivos comunitários
- ☐ Como um Gabinete de Contabilidade

[4.2] Outra forma de reconhecimento.
Refira qual:

[5] MEIOS DE CONHECIMENTO DOS SERVIÇOS AMR

(Pode assinalar mais do que uma opção)

[5.1] De que forma conheceu a AMR:

- ☐ Contacto Directo
- ☐ Website
- ☐ Pesquisa na Internet
- ☐ Em Jornais ou Revistas
- ☐ Folhetos de divulgação
- ☐ Clientes ou Fornecedores
- ☐ Associações Empresariais
- ☐ Instituições (Bancos, IAPMEI, IEFP, …)
- ☐ Através de um familiar ou colega de trabalho

[5.2] Outro meio de conhecimento da AMR.
Refira qual:

Em caso de dúvida no preenchimento do Inquérito, agradecemos o contacto com Departamento de Comunicação e Marketing: Telef.: **256 826 832 / 234** Fax: **256 826 252** Endereço electrónico: **geral@amrconsult.com**

Inquérito Satisfação dos Clientes

Gostaríamos que respondesse às seguintes questões, tendo em conta a SUA OPINIÃO como nosso Cliente por excelência.
Deverá assinalar com uma cruz (X) nas escalas que lhe propomos:

[6] – RELAÇÃO COMUNICACIONAL ESTABELECIDA COM A AMR

Considero que:	Nenhuma	Alguma	Suficiente	Bastante
6.1 Existe facilidade em contactar a AMR ou qualquer um dos seus Colaboradores internos	○	○	○	○
6.2 Demonstra capacidade para responder às solicitações atempadamente assim como para obter todo o tipo de informação que o Cliente necessita	○	○	○	○
6.3 Possui capacidade para zelar os compromissos e cumprir os prazos de execução definidos na proposta de serviço	○	○	○	○
6.4 Demonstra disponibilidade em escutar o Cliente para esclarecer eventuais dúvidas, assegurando deste modo a satisfação das suas necessidades de informação	○	○	○	○

[7] – GRAU DE CONFIANÇA NOS SERVIÇOS / NAS COMPETÊNCIAS DA AMR

Considero que:	De forma insuficiente	Pouco Suficiente	Suficiente	De forma excelente
7.1 Garante uma actuação de confidencialidade e de competência nos serviços prestados	○	○	○	○
7.2 Detém capacidade e conhecimentos técnicos aprofundados que potenciam o crescimento e/ou desenvolvimento do negócio do Cliente	○	○	○	○
7.3 Reflecte nos seus trabalhos conhecimento detalhado da empresa Cliente e da actividade por ela desenvolvida	○	○	○	○

[8] – A AMR E A ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Considero que:	Nenhuma	Alguma	Suficiente	Bastante
8.1 Preocupa-se em fornecer uma diversidade e/ou variedade de serviços face às necessidades do Cliente	○	○	○	○
8.2 Apresenta flexibilidade para a correcção de desvios face aos objectivos inicialmente estabelecidos	○	○	○	○
8.3 Presta um serviço "à medida" em função da realidade empresarial do Cliente	○	○	○	○
8.4 Preocupa-se em prestar um serviço de qualidade, não só na proposta apresentada como também na sua execução	○	○	○	○

[9] – CRITÉRIOS DE ESCOLHA DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA

No âmbito da escolha de um serviço de consultoria, considere os seguintes factores:	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito importante
9.1 Notoriedade da Empresa	○	○	○	○
9.2 Satisfação das Necessidades Organizacionais	○	○	○	○
9.3 Prazo do(s) Serviço(s) proposto	○	○	○	○
9.4 Relação Custo / Benefício / Qualidade	○	○	○	○
9.5 Proximidade geográfica	○	○	○	○
9.6 Valor do serviço / Modalidade de Pagamento oferecido	○	○	○	○
9.7 Referências obtidas	○	○	○	○

Inquérito Satisfação dos Clientes

[10] MOTIVAÇÃO DO CLIENTE

[10.1] Quais os atributos ou as razões associadas **à escolha da AMR como seu parceiro de negócios**?

Coloque nos respectivos círculos a numeração de [1 a 10] por ordem de importância, em que: **"1"** significa - **" Mais importante"** e **"10"** significa – **"Menos importante"**

Competências técnicas	○	**Espírito Empreendedor**	○
Actividade Certificada	○	**Organização e metodologias de trabalho**	○
Experiência Profissional	○	**Capacidade para cumprir prazos**	○
Relação Custo / Benefício	○	**Confiança**	○
Relacionamento com o cliente	○	**Capacidade de motivação**	○

[11] SOLICITAÇÕES DE NOVOS SERVIÇOS AMR

[11.1] Para além dos Serviços em que já é nosso Cliente, há outros em relação aos quais necessita ou gostaria de receber informação adicional? Se sim, sinalize com uma "X":

A1 - Assessoria Contabilística e Fiscal:

- Contabilidade Fiscal em Regime de Avença ☐
- Auditoria/ Peritagem Contabilística e fiscal ☐

A2 – Desenvolvimento do Potencial Humano

- Sistemas de Avaliação de Desempenho ☐
- Planos de Desenvolvimento dos RH ☐
- Diagnósticos de Necessidades de Formação ☐
- Concepção e Desenvolvimento de Intervenções Formativas ☐
- Sistemas de Avaliação da Formação ☐
- Processos de Acreditação ao DGERT (Ex IQF) ☐

A3 - Estudos Económicos e Financeiros:

- Elaboração de Planos de Negócios e Investimentos ☐
- Análises de Viabilidade Económica e Financeira ☐
- Serviços de Avaliação de Empresas ou Partes Sociais ☐

A4 – Gestão Organizacional:

- Consultoria de Gestão em Regime de Avença ☐
- Elaboração de Planos Estratégicos de Desenvolvimento ☐
- Sistemas de Gestão ☐
- Elaboração de Dossiers de Candidatura a Fundos Públicos (nacionais ou comunitários) ☐
- Sistemas de Monitorização de Desempenho Estratégico ☐

[11.2] Como Cliente da AMR e face ao que conhece dos nossos serviços, recomendava-nos? **Sim** ☐ **Não** ☐

Se Sim, poderá fazer referência a uma das **Empresas com potencial interesse em nos conhecer**?

[12] ACTUALIZAÇÃO DOS DADOS IDENTIFICATIVOS DA SUA EMPRESA:

Morada (sede social):

Localidade: **Código Postal:**

Telefone: **Fax:** **E-mail:**

Ano Constituição: **Capital Social:** **Actividade Principal:**