

Contributo para a compreensão do modelo de negócio das *Big Four* e  
os seus factores críticos de sucesso: Estudo do caso Ernst & Young  
em Portugal

Nuno Filipe Raposo Jacinto

Relatório de Projecto  
Mestrado em Gestão Empresarial

Orientador:  
Mestre Pedro António Ferreira, ISCTE Business School, Departamento de Contabilidade

Abril 2010



Contributo para a compreensão do modelo de negócio das *Big Four* e os seus factores críticos de sucesso: Estudo do caso Ernst & Young em Portugal

**Nuno Filipe Raposo Jacinto**

- Lombada -



“Não existem problemas, só existem soluções.”



## **Agradecimentos**

Aos meus pais, Jorge Augusto Jacinto e Maria de Lurdes Raposo Jacinto pelo amor, apoio, ajuda e compreensão.

Aos profissionais que aceitaram participar nesta pesquisa.

Ao professor Pedro Ferreira pela amizade, cordialidade e pelos conhecimentos transmitidos.

Aos demais professores do ISCTE / INDEG Business School pela simpatia e colaboração durante o curso de mestrado.

Aos meus colegas de mestrado pelo apoio e pela troca de conhecimento, em especial, ao Miguel Pavoeiro, Daniela Pinto, Rute Louro, Sérgio Júdice e Fernando Cruz.

## Índice

Agradecimentos	i
Índice	ii
Lista de Tabelas	iv
Lista de Figuras	v
Lista de Gráficos	v
Lista de Abreviaturas	vi
Resumo	vii
Abstract	vii
Sumário Executivo	viii
Executive Summary	x
1 – Introdução	1
1.1. – Tema e âmbito da tese	1
1.2. – Definição do contexto do problema	1
1.3. – Definição de objectivos, lógica de desenvolvimento e estrutura	2
2 – Revisão de Literatura	4
2.1. – O modelo de negócio de Joan Magretta	5
2.2. – O modelo de negócio de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur	6
2.3. – O modelo de negócio de Scott M. Shafer, H. Jeff Smith e Jane C. Linder	9
2.4. – O modelo de negócio de Stephen Chen	14
2.5. – O modelo de negócio de Gary Hamel	15
2.5.1. – <i>Componentes do conceito de negócio</i>	17
2.5.1.1. – <i>Estratégia essencial</i>	17
2.5.1.2. – <i>Recursos estratégicos</i>	18
2.5.1.3. – <i>Interface com o cliente</i>	18
2.5.1.4. – <i>Rede de valor</i>	19
	ii

2.5.2. – <i>Intermediários dos componentes de negócio</i>	20
2.5.2.1. – <i>Configuração</i>	20
2.5.2.2. – <i>Benefícios para o cliente</i>	21
2.5.2.3. – <i>Fronteira da empresa</i>	21
2.5.3. – <i>Potencial de riqueza</i>	21
2.5.3.1. – <i>Eficiência</i>	22
2.5.3.2. – <i>Exclusividade</i>	22
2.5.3.3. – <i>Compatibilidade</i>	22
2.5.3.4. – <i>Impulsores de lucro</i>	22
2.5.3.4.1. – <i>Retornos crescentes</i>	23
2.5.3.4.2. – <i>Bloqueio dos concorrentes</i>	25
2.5.3.4.3. – <i>Economias de escala</i>	26
2.5.3.4.4. – <i>Flexibilidade estratégica</i>	26
2.6. – <i>Definição de factores críticos de sucesso</i>	27
3 – <i>O Mercado das Big Four</i>	30
3.1. – <i>Definição de consultoria</i>	30
3.2. – <i>O mercado das Big Four a nível mundial</i>	31
3.2.1. – <i>Origens</i>	31
3.2.2. – <i>A configuração nas últimas décadas</i>	36
3.2.3. – <i>Os anos noventa</i>	38
3.2.4. – <i>A falência da Artur Andersen e o aparecimento das Big Four</i>	41
3.2.5. – <i>As Big Four de 2004 a 2008</i>	43
3.3. – <i>As Big Four em Portugal</i>	49
4 – <i>Metodologia</i>	52
5 – <i>Análise dos resultados</i>	63
6 – <i>Conclusões, limitações e sugestões para trabalhos futuros</i>	96
Bibliografia	100

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Componentes do modelo de negócio

Tabela 2: As empresas mundiais líderes no sector da consultoria em 2001

Tabela 3: Esquema das fusões ao nível das *Big Five*

Tabela 4: Facturação das *Big Four* entre 2004 a 2008

Tabela 5: Análise à facturação e nº de colaboradores das *Big Four* entre 2004 a 2008

Tabela 6: Número de colaboradores das *Big Four* em Portugal

Tabela 7: Distribuição das respostas à questão 1

Tabela 8: Distribuição das respostas à questão 2

Tabela 9: Distribuição das respostas à questão 3

Tabela 10: Distribuição das respostas à questão 4

Tabela 11: Distribuição das respostas à questão 5

Tabela 12: Distribuição das respostas à questão 6

Tabela 13: Distribuição das respostas à questão 7

Tabela 14: Distribuição das respostas à questão 8

Tabela 15: Distribuição das respostas à questão 9

Tabela 16: Distribuição das respostas à questão 10

Tabela 17: Distribuição das respostas à questão 11.1 e 11.2

Tabela 18: Distribuição das respostas à questão 12

Tabela 19: Distribuição das respostas à questão 13

Tabela 20: Distribuição das respostas à questão 14

Tabela 21: Distribuição das respostas à questão 15

Tabela 22: Distribuição das respostas à questão 16

Tabela 23: Distribuição das respostas à questão 17.1 e 17.2

Tabela 24: Distribuição das respostas à questão 18.1, 18.2 e 18.3

Tabela 25: Distribuição das respostas à questão 19

Tabela 26: Distribuição das respostas à questão 20

Tabela 27: Distribuição das respostas à questão 21

Tabela 28: Distribuição das respostas à questão 22

Tabela 29: Distribuição das respostas à questão 23

Tabela 30: Distribuição das respostas à questão 24

Tabela 31: Distribuição das respostas à questão 25

Tabela 32: O modelo de negócio da Ernst & Young em Portugal

Tabela 33: As componentes do modelo de negócio da EY Portugal por ordem de importância

## Lista de Figuras

Figura 1: Modelos de negócio

Figura 2: Diagrama de afinidade

Figura 3: Esquema do modelo de negócio proposto por Hamel

Figura 4: Processo de formação da KPMG

Figura 5: Processo de formação da Deloitte & Touche

Figura 6: Processo de formação da PricewaterhouseCoopers

## Lista de Gráficos

Gráfico 1: O mercado mundial de consultoria nos anos noventa

Gráfico 2: Evolução da facturação das *Big Four* no período 2004-2008

Gráfico 3: Evolução da variação da facturação das *Big Four* no período 2004-2008

Gráfico 4: Evolução do número de colaboradores das *Big Four* no período 2004-2008

Gráfico 5: Evolução da variação do número de colaboradores das *Big Four* no período 2004-2008

Gráfico 6: Evolução da rentabilidade das *Big Four* no período 2004-2008

Gráfico 7: Evolução da variação da rentabilidade das *Big Four* no período 2004-2008

Gráfico 8: Distribuição dos colaboradores das *Big Four* em Portugal em 2008

Gráfico 9: Distribuição dos entrevistados por categoria profissional

Gráfico 10: Distribuição das respostas à questão 1

Gráfico 11: Distribuição das respostas à questão 2

Gráfico 12: Distribuição das respostas à questão 3

Gráfico 13: Distribuição das respostas à questão 4

Gráfico 14: Distribuição das respostas à questão 5.3

Gráfico 15: Distribuição das respostas à questão 6

Gráfico 16: Distribuição das respostas à questão 7

Gráfico 17: Distribuição das respostas à questão 8

Gráfico 18: Distribuição das respostas à questão 9.1

Gráfico 19: Distribuição das respostas à questão 9.2

Gráfico 20: Distribuição das respostas à questão 9.3

Gráfico 21: Distribuição das respostas à questão 10

Gráfico 22: Distribuição das respostas à questão 11.1 e 11.2

Gráfico 23: Distribuição das respostas à questão 12

- Gráfico 24: Distribuição das respostas à questão 13  
Gráfico 25: Distribuição das respostas à questão 14.1  
Gráfico 26: Distribuição das respostas à questão 14.2  
Gráfico 27: Distribuição das respostas à questão 15  
Gráfico 28: Distribuição das respostas à questão 16  
Gráfico 29: Distribuição das respostas à questão 17.1  
Gráfico 30: Distribuição das respostas à questão 17.2  
Gráfico 31: Distribuição das respostas à questão 18.1  
Gráfico 32: Distribuição das respostas à questão 18.2 e 18.3  
Gráfico 33: Distribuição das respostas à questão 19  
Gráfico 34: Distribuição das respostas à questão 20  
Gráfico 35: Distribuição das respostas à questão 21  
Gráfico 36: Distribuição das respostas à questão 22  
Gráfico 37: Distribuição das respostas à questão 23  
Gráfico 38: Distribuição das respostas à questão 24  
Gráfico 39: Distribuição das respostas à questão 25

## Lista de Abreviaturas

AA – Artur Anderson	Fig – figura
AC – actividades	FCS – factores críticos de sucesso
AG – acordos	I&D – investigação e desenvolvimento
ASP – <i>application service providers</i>	IE – infra-estrutura de gestão
B2B – <i>business-to-business</i>	IP – inovação de produtos
B2C – <i>business-to-consumer</i>	ISV – <i>independent software vendors</i>
BV – blocos de valor	KPMG – Klynveld Peat Marwick Goerdeler
C – canais	LI – <i>link</i>
CA – cliente-alvo	MN – modelo de negócio
CE – comissão europeia	PA – parcerias
CL – clientes	PI – protocolos de internet
CM – <i>customer management</i>	PR – preços
CP – capacidades	PV – proposta de valor
CPFR – <i>collaborative planning, forecasting and replenishment</i>	PWC – PricewaterhouseCoopers
CV – configuração de valor	RE – recursos
DTT – Deloitte Touche Tohmatsu ou Deloitte & Touche	RISC – <i>reduced instruction set computing</i>
EC – estrutura de custos	RS – fluxos de receitas
EMN – estrutura do modelo de negócio	SEC – Securities and Exchange Commission
EY – Ernst & Young	UE – União Europeia

## **Resumo**

Título: Contributo para a compreensão do modelo de negócio das *Big Four* e os seus factores críticos de sucesso: Estudo do caso Ernst & Young em Portugal

Autor: Nuno Filipe Raposo Jacinto

Curso: Tese de Mestrado em Gestão

Orientador: Mestre Pedro António Ferreira

Tema: Modelo de negócio

Palavras-Chave: *Big Four*, Ernst & Young, factores críticos de sucesso, Gary Hamel, modelo de negócio

JEL-classification: M10 e M42

## **Abstract**

Title: A contribution to understand the business model of the *Big Four* and their critical success factors: Case study of Ernst & Young in Portugal

Author: Nuno Filipe Raposo Jacinto

Course: Master thesis in management

Supervisor: Mr. Pedro Ferreira

Theme: Business model

Keywords: *Big Four*, Ernst & Young, critical success factors, Gary Hamel, business model

JEL-classification: M10 e M42

## Sumário Executivo

**Tema:** modelo de negócio.

**Âmbito:** o modelo de negócio da indústria de auditoria e consultoria, circunscrito às designadas *Big Four* e focalizado no caso da Ernst & Young em Portugal.

**Problemática:** desde a falência da Enron colocaram-se diversas questões sobre as práticas de auditoria e consultoria e sobre os limites e ética das grandes auditoras/consultoras, dado que no meio deste escândalo estava a Artur Anderson (AA), que declarou falência devido às acusações de práticas ilícitas. Todavia, como consequência, os problemas alastraram-se a todo o mercado e as práticas de auditoria e consultoria foram postas em causa. Num mercado cada vez mais concorrencial, interdependente e globalizado, onde diversas regras continuam a não estar uniformizadas, as maiores empresas de auditoria e consultoria, i.e., Ernst & Young (EY), PricewaterhouseCoopers (PWC), Deloitte Touche Tohmatsu (DTT) e KPMG, também conhecidas como *Big Four*, têm um papel crucial no garante aos mercados e aos accionistas da verdadeira realidade financeira das empresas com que trabalham.

**Objectivos:** o objectivo principal deste trabalho é verificar a aplicabilidade do modelo de negócio proposto por Gary Hamel às *Big Four*, nomeadamente ao caso da Ernst & Young em Portugal, analisada numa perspectiva interna, i.e., na óptica dos colaboradores, e não na perspectiva dos clientes/mercado. O objectivo secundário do trabalho, inerente àquele, é identificar os principais factores críticos de sucesso da Ernst & Young em Portugal.

**Metodologia:** o método de investigação utilizado foi o estudo de caso e o instrumento de recolha de dados foi a entrevista semi-estruturada. As técnicas de análise e tratamento dos dados foram a estatística descritiva e a análise de conteúdo simples. As principais fases de execução do trabalho foram as seguintes: (1) compreensão do conceito de modelo de negócio mediante identificação de alguns dos autores que estudaram o tema, análise sumária das propostas de quatro desses autores e detalhe da proposta de Gary Hamel, por nos parecer o modelo de negócio mais robusto e que melhor se parece adaptar ao tipo de indústria objecto do estudo; (2) análise do mercado no qual o tipo de organizações objecto do estudo se encontra inserido; (3) construção de um protocolo de entrevista e sua aplicação à realização de trinta e uma (31) entrevistas a profissionais da Ernst & Young em Portugal e (4) análise dos dados e extracção de conclusões.

**Conclusões:** concluímos pela aplicabilidade do modelo de negócio proposto por Gary Hamel à Ernst & Young em Portugal, em diversas componentes constituintes do mesmo, e concluímos que os principais factores críticos de sucesso da Ernst & Young em Portugal são a globalidade, o know-how, a competência e o prestígio.

**Palavras-Chave:** *Big Four*, Ernst & Young, factores críticos de sucesso, Gary Hamel, modelo de negócio.

**JEL-classification:** M10 e M42

## Executive Summary

**Theme:** business model

**Scope:** the business model of the audit and consultant industry, restricted to the designated *Big Four* and focused in the case of Ernst & Young in Portugal.

**Problem:** since the collapse of Enron several questions arised about the practices of auditing and consulting and on the limits and ethics of large auditors / consultants, since in the middle of this scandal was Arthur Anderson (AA), which declared bankruptcy due to charges of malpractices. However, as a consequence, the problems have spread to the whole market and practices of auditing and consulting were challenged. In a market increasingly competitive, interdependent and globalized world, where different rules are still not uniform, the largest auditing and consultancy firms, eg, Ernst & Young (EY), PricewaterhouseCoopers (PWC), Deloitte Touche Tohmatsu (DTT) and KPMG , also known as the *Big Four*, have a crucial role in markets and provides investors the true financial reality of companies with which they work.

**Objectives:** the main objective of this study is to verify the applicability of the business model proposed by Gary Hamel to the *Big Four*, including the case of Ernst & Young in Portugal, considered an internal perspective, i.e. from the perspective of employees, not from the perspective of customers / market. The secondary objective of the work inherent to that, is to identify the main critical success factors of Ernst & Young in Portugal.

**Methodology:** the research method used was the case study and the data collection method was the semi-structured interview. Analysis techniques and data processing were the descriptive statistics and simple content analysis. The main steps of this work were: (1) understanding the concept of business model by identifying some of the authors who studied the subject, brief examination of the proposals of four of these authors and detail of the proposal of Gary Hamel, which in our opinion is the more robust business model and which better seems to fit the type of industry covered by the study, (2) market analysis on the type of organizations covered by the study and were it is included, (3) construction of an interview protocol and its application when performing thirty-one (31) interviews with professionals from Ernst & Young in Portugal and (4) analyzing data and performing conclusions.

**Conclusion:** we have concluded by the applicability of the business model proposed by Gary Hamel in Ernst & Young in Portugal, to several parts of the components of the mentioned model, as well as we have concluded that the main critical success factors of Ernst & Young in Portugal are globality, know-how, competency and prestige.

**Keywords:** *Big Four*, Ernst & Young, critical success factors, Gary Hamel, business model

**JEL-classification:** M10 e M42

# **1 – Introdução**

## **1.1. – Tema e âmbito da tese**

O tema da tese é o conceito de modelo de negócio.

O âmbito é a indústria de auditoria e consultoria, circunscrita às designadas *Big Four* e focalizado no caso da Ernst & Young em Portugal.

## **1.2. – Definição do contexto do problema**

Como refere Michael Lewis (2000:154) “*modelo de negócio é uma daquelas terminologias que foram centrais no boom da internet, fazia brilhar qualquer tipo de plano feito à pressa, mas resumindo-se, na realidade, a explicar como se planeava fazer dinheiro. Por exemplo, o modelo de negócio da Microsoft era vender por 120 dólares software que custava 50 cêntimos a fabricar; o modelo de negócio da Healthon era acrescentar uns quantos pennies a cada conta, encomenda ou pedido que saísse do consultório de um médico; o modelo de negócio da Netscape era um trabalho progressivo, mas nunca ninguém chegou a perceber como fazer dinheiro com a empresa e esta acabou por falir.*”.

Na opinião de Magretta (2002:51) “*a expressão modelo de negócio tornou-se tão popular, devido ao crescimento explosivo de novas empresas de risco despoletadas pela internet, tornando tecnicamente possível conceber novas teorias de como um empreendimento poderia funcionar*”. A mesma autora refere ainda que “*historicamente, os empreendedores convenciam outros a investir nos seus negócios prontos para serem lançados no mercado porque demonstravam sucesso. Durante um curto período, no fim da década de 90, as velhas regras para criar novas empresas foram suspensas. Os empreendedores convenciam os investidores a investir em fases cada vez mais precoces. Como ainda não era possível haver lucros, o modelo de negócio da empresa servia para transmitir alguma legitimidade ao que existia, de uma ideia que ainda não tinha apresentado resultados. O modelo de negócio tornou-se uma espécie de abreviatura para a expressão: “Confie em nós. Sabemos o que estamos a fazer. Um dia havemos de fazer dinheiro.”* Magretta (2002:51).

Ao visualizarmos o mundo nas últimas duas décadas, deparamo-nos com um conjunto de organizações que aparecem em posição de destaque. As empresas de auditoria e consultoria despontam como um dos sectores mais dinâmicos deste período.

Neste contexto, o presente trabalho pretende, por um lado, verificar a aplicabilidade do modelo de negócio proposto por Gary Hamel aos maiores *players* do mercado de auditoria e consultoria, comumente apelidados de *Big Four*, i.e., Ernst & Young (EY), PricewaterhouseCoopers (PWC), Deloitte Touche Tohmatsu (DTT) e KPMG, nomeadamente através do estudo do caso da Ernst & Young em Portugal, e, por outro, identificar os principais factores críticos de sucesso da Ernst & Young em Portugal.

### 1.3. – Definição de objectivos, lógica de desenvolvimento e estrutura

#### Objectivos

Este trabalho tem dois objectivos, um principal e um secundário:

- **Objectivo principal** – verificar a aplicabilidade do modelo de negócio de Gary Hamel ao modelo de negócio da Ernst & Young em Portugal, duma perspectiva interna, i.e., da perspectiva dos colaboradores. Dito de outro modo, pretende-se analisar o "grau de consonância" do modelo de negócio da Ernst & Young face ao modelo de negócio proposto por Gary Hamel.
- **Objectivo secundário** – identificar os principais factores críticos de sucesso da Ernst & Young em Portugal.

#### Lógica de desenvolvimento

O desenvolvimento do trabalho seguiu uma sequência lógica próxima da seguinte:

- Definição da metodologia e do instrumento de recolha de dados mais apropriados, tendo-se optado, respectivamente, pelo estudo de caso e pela realização de entrevistas;
- Identificação de vários conceitos de modelo de negócio propostos por diversos autores;
- Breve explicitação de quatro dos modelos de negócio identificados;
- Explicitação do modelo de negócio proposto por Gary Hamel;
- Apresentação do conceito de factores críticos de sucesso adoptado para este trabalho;
- Caracterização do mercado das *Big Four*, a nível mundial e nacional;

- Construção de um protocolo de entrevista semi-estruturada, para recolha de dados necessários à análise do "grau de consonância" do modelo de negócio da Ernst & Young face ao modelo de negócio proposto por Gary Hamel;
- Análise aos resultados obtidos das entrevistas realizadas;
- Construção de dois quadros-resumo que sintetizem as conclusões da pesquisa, relevando as componentes do modelo de negócio e os principais factores críticos de sucesso da Ernst & Young em Portugal;
- Identificação de algumas limitações deste trabalho e de sugestões para futuros estudos.

## **Estrutura**

A estrutura deste trabalho consubstancia-se em seis Capítulos. O Capítulo 1 é o capítulo introdutório onde se sintetiza o tema e o âmbito da pesquisa e se define o contexto do problema, os objectivos, a sequência lógica de desenvolvimento e a estrutura do trabalho. O Capítulo 2 compreende a revisão de literatura sobre o conceito de modelo de negócio e a explicitação do conceito de factores críticos de sucesso adoptado. Especificamente sobre modelo de negócio, identificam-se diversos autores que escreveram sobre o tema, apresenta-se o conceito de modelo de negócio para alguns desses autores e detalha-se o modelo de negócio proposto por Gary Hamel. O Capítulo 3 contempla uma síntese evolutiva das *Big Four*, numa perspectiva global, e uma breve descrição sobre a implantação destas empresas no mercado nacional. O Capítulo 4 é dedicado à metodologia utilizada, incluindo o protocolo de entrevista semi-estruturada usado para a realização das entrevistas a profissionais que integram ou integraram os quadros da Ernst & Young em Portugal. A análise aos resultados das entrevistas consitui o conteúdo do Capítulo 5, reservando-se o Capítulo 6 para a apresentação das conclusões, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

## 2 – Revisão de Literatura

Começamos a revisão de literatura com a identificação de um conjunto de autores que deram o seu contributo para o estudo do conceito de modelo de negócio. A figura 1 sintetiza o nome desses autores e o ano em que cada um disponibilizou o respectivo trabalho.

Modelo de negócio	
Ano	Autor
1993	Forge
1998	Timmers
2000	Gary Hamel
2000	Zimmermann
2000	Mahadevan
2001	Afuah e Tucci
2001	Amit e Zott
2001	Weill e Vitale
2001	Rayport e Jaworski
2002	Joan Magretta
2002	Alexander Osterwalder e Yves Pigneur
2002	Dubosson-Torbay <i>et al.</i>
2002	Van der Vorst <i>et al.</i>
2002	Hoque
2002	Muammer Ozer
2003	Stephen Chen
2003	Henry Chesbrough e Richard S. Rosenbloom
2003	Hedman e Kalling
2004	Alexander Osterwalder
2005	Scott Shafer, H. Smith e Jane Linder

Fonte: Própria

Figura 1: Modelos de negócio

Dos autores identificados (Fig.1), seleccionámos cinco deles para apreciação do respectivo contributo. Assim, apresentamos de seguida uma síntese dos contributos de Joan Magretta (2002), Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2002), Stephen Chen (2003) e Shafer, Smith e Linder (2005) e explicitamos com mais detalhe o modelo de negócio proposto por Gary Hamel, por ser o mais conhecido, por nos parecer o mais robusto e, também, por ser aquele que, na nossa opinião, melhor se enquadra neste trabalho.

## 2.1. – O modelo de negócio de Joan Magretta

Para Joan Magretta (2002:10) *“qualquer organização viável - seja um negócio, uma organização do Estado ou não governamental - requer um modelo de negócio”*.

Num sentido amplo, *“cada modelo de negócio tem subjacente um conjunto de hipóteses sobre a forma como o mundo funciona, tendo como ponto de partida quem são os clientes e como é que se pensa que eles se comportam, e englobando os restantes intervenientes sobre os quais o modelo depende. No seu todo, o modelo de negócio explica como e porquê a organização conseguirá reunir o talento, o capital e os fornecedores de que necessita”* (Magretta, 2002:61).

Deste modo, um modelo de negócio *“é um conjunto de suposições sobre como uma organização irá funcionar de forma a criar valor para todos os intervenientes de quem depende, e não só para os seus clientes”* (Magretta, 2002:49). Na essência, um modelo de negócio é uma teoria que está continuamente a ser testada pelo mercado e *“por detrás de cada organização de sucesso está um modelo de negócio que qualquer pessoa razoável consegue perceber, depois de posto em prática. Assim, o modelo de negócio de uma organização estabelece o modo como esse objectivo será cumprido e o sistema de intervenientes do qual necessariamente depende para criar valor”* (Magretta, 2002:23).

Esta autora refere ainda que *“modelo é uma daquelas palavras carregadas de conotações, que evoca imagens de quadros brancos cheios de fórmulas matemáticas secretas”* (Magretta, 2002:51). Porém, os modelos de negócio são tudo menos secretos, *“um modelo de negócio é a história de como uma empresa funciona. E, como todas as boas histórias, um modelo de negócio apoia-se em bases tais como as personagens, a motivação e o enredo. Num negócio, o enredo gira à volta de como fazer dinheiro. Numa empresa social, tem a ver com a forma como vai mudar o mundo (ou, pelo menos, o cantinho do mundo que é o seu alvo). Em ambos os casos, as personagens têm de ser precisamente delineadas, as suas motivações têm de ser convincentes e o enredo tem de se desenvolver em torno de um entendimento sobre valor.”* (Magretta, 2002:51).

Um modelo de negócio pode ter várias vertentes; *“pode ser conceber um novo produto destinado a uma necessidade que não é satisfeita ou pode consistir numa inovação de um processo, numa melhor forma de fazer, vender ou distribuir um produto ou serviço que já deu*

*provas, mas todas começam com um empreendedor que achou que tinha encontrado uma nova e melhor forma de fazer algo que já era feito” (Magretta, 2002:51).*

Por fim, esta autora defende que *“por trás de qualquer organização de sucesso existe um modelo de negócio que, no seu tempo, foi revolucionário. Por definição, um modelo de negócio de sucesso representa uma melhor opção que as alternativas existentes.” (Magretta, 2002:51).*

## **2.2. – O modelo de negócio de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur**

A investigação de Osterwalder e Pigneur (2002) levou à conclusão de que o termo modelo de negócio (MN) pode ser entendido como uma ferramenta conceptual que contém um conjunto de elementos e os seus relacionamentos e que permite expressar a lógica do negócio de uma determinada empresa. Slywotzky (1995) entende modelo de negócio como sendo a forma de uma empresa escolher os seus clientes, definir e diferenciar a sua oferta, definir as tarefas que irá realizar e o que vai fazer em *outsourcing*, configurar os seus recursos, criar utilidade para os seus clientes e gerar lucros. Esta definição ilustra o que a maioria das pessoas pensa sobre MN, quando realmente isto significa apenas parte de um todo (Linder e Cantrell, 2001). Quando alguns autores falam do leilão do MN, da publicidade do MN, da subscrição do MN e assim por diante estão errados, no sentido de que estes são apenas ocorrências de um elemento específico (no entanto dominante) de um MN: os custos e os proveitos gerados. Mas, usando uma visão tão estreita do MN, a maioria das vantagens de uma abordagem mais conceptual e global perdem-se. Usando uma estrutura teórica e genérica para descrever MN podemos facilmente captar, entender, compartilhar (Petrovic *et al.*, 2001), observar ao longo do tempo e, talvez, até medir e simular o MN (Osterwalder e Pigneur, 2002). Um MN intrínseco de uma empresa deve ser entendido como um exemplo da ideia mais teórica do conceito de MN.

Osterwalder e Pigneur (2002) defendem que a definição de Slywotzky sobre a estrutura conceptual do MN pode ser dividida em "o quê", "o quem" e "o como" de um negócio, a que devemos também adicionar "o quanto". Por outras palavras, estes quatro pilares permitem expressar o que é que uma empresa oferece, quais são os seus mercados, como é que isto pode ser entendido e quanto se pode obter.

## “O quê”

Em concreto, “o quê” corresponde à inovação do produto (IP), que abrange todos os aspectos que a empresa oferece aos seus clientes. Isso inclui não apenas pacotes de produtos e serviços, mas também a forma como a empresa se diferencia dos seus concorrentes. A IP é composta pela Proposta de Valor (PV), que pode ser decomposta em Blocos de Valor (BV). Cada um destes blocos tem uma *descrição*, *razão*, *ciclo de vida*, *nível de valor*, *nível de preços* e *classificação*.

A *descrição* descreve simplesmente um conjunto de produtos e serviços que, juntos, formam uma PV coerente. A *razão* capta o raciocínio que levou a empresa a achar que a sua PV poderia ser valiosa para o cliente; normalmente, o valor é criado através do uso (por exemplo, conduzir um carro), redução do risco do cliente (por exemplo, seguro de carro) ou tornando a vida do cliente mais fácil através da redução dos seus esforços (por exemplo, entrega ao domicílio de produtos de mercearia). O *ciclo de vida* capta a fase do ciclo de vida em que a PV da empresa cria valor. Isto pode ser no momento da criação de valor (por exemplo, personalização), da sua compra (por exemplo, compras na Amazon), do seu consumo (por exemplo, ouvindo música), da sua renovação (por exemplo, as actualizações de *software*) ou da sua transferência (por exemplo, eliminação de computadores antigos). O *nível de valor* compara o nível da PV da empresa com as da concorrência; a escala vai do *me-too* (por exemplo, detergentes), passando pela imitação (por exemplo, *pocket pc*) e pela inovação (por exemplo, *viagra*) até à perfeição (por exemplo, relógios suíços). O *nível de preços* compara o preço da nossa PV com os da concorrência; a escala vai desde o grátis (por exemplo, os jornais *on-line*), passando pelos económicos (por exemplo, EasyJet) pelos de mercado (por exemplo, acções) até aos de luxo (por exemplo, Rolex).

## “O quem”

“O quem”, por seu turno, corresponde ao *customer management* (CM) e abrange todos os aspectos relacionados com o cliente. Isto inclui a definição de clientes-alvo, os meios para os alcançar e comunicar com eles (canais) e a estratégia relacional que a empresa estabelece com o cliente. Uma empresa geralmente cria valor para um determinado cliente-alvo (CA) do segmento; este tanto pode estar num segmento mais tradicional (por exemplo, a mãe trabalhadora da classe média) como estar relacionado com um conceito relativamente recente, que seja o de comunidades de interesse (Hagel e Armstrong, 1997). Os canais (C) respeitam à

maneira como uma empresa vai para o mercado e como esta realmente alcança os seus clientes (Hamel, 2000). As tecnologias de informação têm tido um impacto importante sobre os canais através do aumento da gama de produtos e de novas formas de chegar ao CA. O processo de eliminação de intermediários (Benjamin e Wigand, 1995), o encurtar canais (canais de venda directa), a introdução de uma nova mediação (Sarkar *et al.*, 1995) ou o *cross-selling* têm feito a gestão de C cada vez mais complexa e indispensável. A ampliação do leque de canais também multiplicou os potenciais conflitos entre os C (Anderson *et al.*, 1998). Um canal pode ser decomposto em elementos, os *link* (LI). Cada um destes LI tem uma *descrição*, *atributos de razão* e *ciclo de compras do cliente*. A *descrição* descreve simplesmente a função e a natureza do LI. A *razão* capta a razão pela qual a empresa considera que esta parte do canal é necessária para entrar em contacto com o cliente. O *ciclo de compras do cliente* capta uma das quatro fases de compra; a fase da sensibilização (por exemplo, através da publicidade), a fase da avaliação, quando o cliente compara a sua necessidades com a oferta da empresa (por exemplo, teste de *software*), a compra (por exemplo, transacções interbancárias) e o serviço pós-venda (por exemplo, problemas e manutenção). Quando se entra em contacto com os clientes (CL), a empresa estabelece automaticamente um certo relacionamento com os mesmos. Esta relação pode ser de três tipos: uma relação pela primeira vez (por exemplo, aquisição), uma relação existente (por exemplo, a retenção de clientes), ou uma única relação (por exemplo, numa transacção).

### “O como”

“O como”, por sua vez, compreende as infra-estruturas de gestão (IE) que abrangem todos os elementos relacionados com a configuração de actividades e recursos entre a empresa e os seus parceiros, a fim de criar valor e chegar ao cliente. Uma empresa tem que garantir que dispõe das capacidades (CP) necessárias para entregar a sua PV (Bagchi e Tulskie, 2000). As capacidades são baseadas numa série de recursos (RE) que podem ser propriedade da empresa ou de uma organização parceira. A PV da empresa é o resultado de uma configuração de valor (CV), do produzido ou realizado *in-house* e das actividades entregues a terceiros e processos (Gordijn *et al.*, 2001). Esta configuração pode assumir a forma de uma cadeia de valor (Porter *et al.*, 1985), uma loja de valor ou uma rede de valor. As suas actividades (AC) têm uma *descrição* e *atributos de razão e categorização*. A *descrição* descreve simplesmente a função e a natureza da AC. A *razão e categorização* captam o raciocínio no qual a empresa considera que esta parte da CV é necessária para criar valor. As parcerias (PA) ajudam as empresas a

alavancar as suas competências essenciais, ao concentrarem-se no que sabem fazer melhor e fazer parcerias para a maioria das outras actividades de uma empresa. As PA podem assumir diferentes formas, tais como as relações integradas (por exemplo *collaborative planning, forecasting and replenishment* (CPFR) na Wal-Mart), compras em plataformas *on-line* (por exemplo, a Nestlé ou a Danone) ou a contratação de serviços (por exemplo, a Seafax nos relatórios de crédito para a indústria de frutos do mar). As parcerias são baseadas numa série de acordos (AG).

### “O quanto”

Por fim, “o quanto” corresponde aos aspectos financeiros, sendo o culminar de um MN. A melhor PV e as melhores CR só valem a pena quando garantem um sucesso financeiro a longo prazo. Isto significa simplesmente que o modelo gerador de receitas e despesas tem de estar equilibrado, a fim de proporcionar um lucro possível.

Um MN é aquele em que uma empresa pode traduzir a sua PV em fluxos de receitas (RS) dos seus CL. O RS pode ter um conjunto de diferentes mecanismos de preços (PR). Os mecanismos de fixação de preços com o apoio de novas tecnologias devem ser utilizados a fim de maximizar as receitas. A internet em particular tem tido um impacto importante nos preços e criou uma nova gama de mecanismos de preços (Klein e Loebbecke, 2000). A estrutura de custos (EC) mede todos os custos em que a empresa incorre para criar mercado e entregar a sua PV. Define o PR de todos os recursos, bens, actividades, rede de relacionamentos de parcerias e relacionamentos que custam dinheiro à empresa.

Em conclusão, o quadro genérico do MN apresentado por Osterwalder e Pigneur (2002), permite que a empresa aproveite a lógica dos seus negócios. Esta pode capturar os diferentes elementos do seu MN de uma maneira mais formal; ao fazer isso vai entender melhor o seu negócio e, sendo capaz de partilhar esse conhecimento entre as partes interessadas, pode facilmente observar o seu MN ao longo do tempo, podendo melhorar e definir um intervalo de indicadores de acompanhamento que originam um portfólio de cenários de MN que pode aplicar no futuro.

### 2.3. – O modelo de negócio de Scott M. Shafer, H. Jeff Smith e Jane C. Linder

Durante a sua pesquisa Shafer *et al.* (2005), constataram que de 1998 a 2002 muitos autores propuseram diversas definições de modelo de negócio e durante a revisão da literatura

relevante descobriram 12 definições. No entanto nenhuma destas definições parece ter sido aceite na íntegra pela comunidade científica, o que pode ser explicado pelas diferentes perspectivas (ou seja, e-business, tecnologia, estratégia e sistemas de informação) de cada autor. Na verdade, nestas 12 definições, podem encontrar-se 42 componentes de modelo de negócio diferentes. Como a tabela 1 ilustra, alguns desses componentes aparecem em apenas uma definição, mas outros são observados diversas vezes. Para obter mais esclarecimentos, foi desenvolvido um diagrama de afinidade para classificar os componentes do modelo de negócio que foram citados duas vezes ou mais vezes (diagramas de afinidade são uma ferramenta do tipo “Seis Sigma” para organizar as ideias em categorias de base semelhante; os diagramas de afinidade ajudam a identificar padrões e estabelecer os grupos relacionados que existem em dados qualitativos).

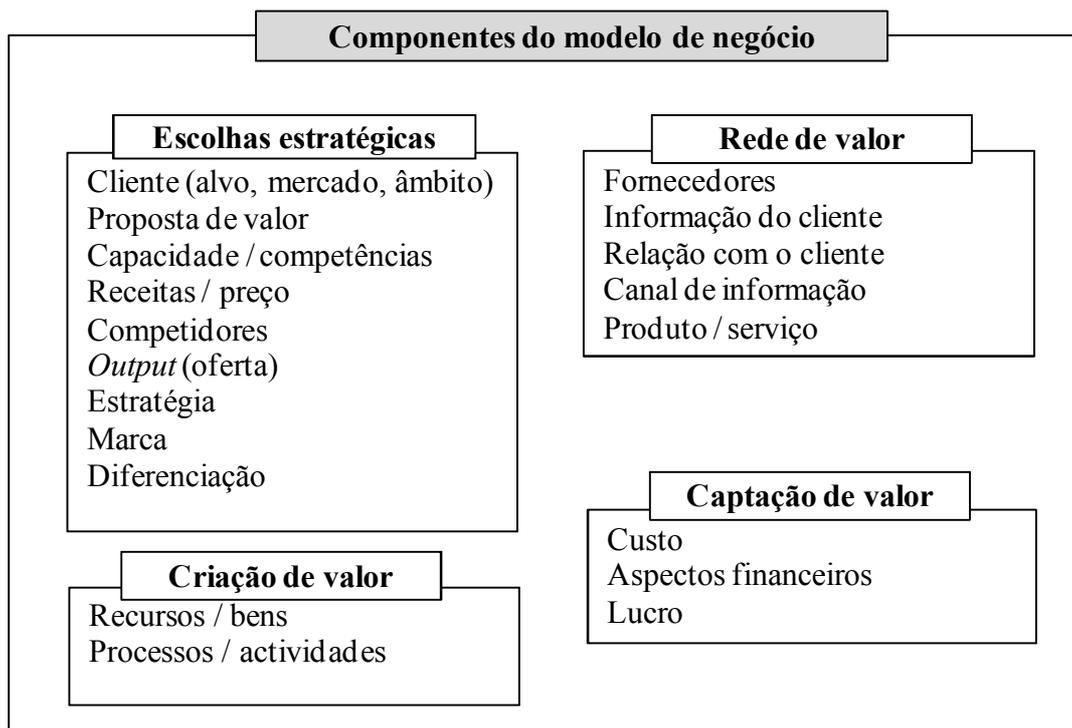
Contexto	Timmers (1998)	Hamel (2000)	Afuah e Tucci (2001)	Amit e Zott (2001)	Weill e Vitale (2001)	Dubosson-Torbay et al. (2002)	Magretta (2002)	Rayport e Jaworski (2002)	Van der Vorst et al. (2002)	Hoque (2002)	Chesbrough (2003)	Hedman e Kalling (2003)
	E-modelo	Estratégia	E-modelo	E-modelo	E-modelo	E-modelo	Estratégia	E-modelo	E-modelo / SCM <sup>a</sup>	Tecnologia	Estratégia	IS <sup>b</sup> e estratégia
<i>Componentes</i>												
Rede de valor (fornecedores)	x	x			x	x		x	x	x	x	x
Cliente (alvo, mercado, âmbito)		x	x			x	x	x		x	x	
Recursos / bens		x		x		x		x		x		x
Proposta de valor			x			x	x	x	x		x	
Capacidade / competências		x	x	x		x						x
Processos / actividades		x	x			x			x			x
Receitas / preço	x	x	x			x					x	
Competidores								x		x		x
Custo						x	x				x	
Canal de informação	x			x	x							
Output (oferta)				x				x				x
Produto / serviço	x			x	x							
Estratégia		x										
Marca						x				x		
Informação do cliente		x				x						
Relação com o cliente		x				x						
Diferenciação		x								x		
Aspecto financeiro						x		x				
Missão		x								x		
Proveito						x	x					
Oportunidades de negócio				x								
Cash flow					x							
Criação de valor				x								
Cultura										x		
Benefícios do cliente								x				
Interface do cliente		x										
Lógica económica							x				x	
Ambiente											x	
Identidade da firma											x	
Reputação da firma												
Realização e suporte		x								x		
Funcionalidades												
Implementação			x								x	
Infraestruturas - aplicações												
Infraestruturas - gestão						x						
Gestão												x
Inovação do produto												
Características específicas						x				x		
Sustentabilidade			x									
Âmbito da transacção				x								
Regras da transacção					x							
Estrutura da transacção					x							

<sup>a</sup> supply chain management

<sup>b</sup> sistemas de informação

Fonte: S.M. Shafer et al. (2005:201)

Tabela 1: Componentes do modelo de negócio



Fonte: S.M. Shafer *et al.* (2005:202)

Figura 2: Diagrama de afinidade

O diagrama de afinidade resultante (fig. 2) identificou quatro grandes categorias: as escolhas estratégicas, a criação de valor, a captura de valor e a rede de valor. Como uma definição universalmente aceite de um modelo de negócio não surgiu à data, os autores ofereceram uma nova definição guiada pelos seguintes princípios. Primeiro, a definição deve integrar e sintetizar os trabalhos anteriores nesta área e, segundo, a definição deve ser simples o suficiente para que possa ser facilmente entendida, comunicada e recordada.

Como ponto de partida, começaram por analisar o termo modelo de negócio especificamente, negócio refere-se fundamentalmente a uma criação de valor e captura de lucros e modelo é simplesmente uma representação da realidade. Combinando estes conceitos com os resultados resumidos no diagrama de afinidade, mostrado na fig. 2, definiram modelo de negócio como uma representação das escolhas lógicas fundamentais e estratégicas de uma empresa para criar e captar valor dentro de uma rede de valor. Esta definição inclui quatro termos-chave. O primeiro termo-chave, a lógica fundamental, sugere que um adequado modelo de negócio ajuda a articular e explicita pressupostos fundamentais sobre relacionamentos causa-efeito e a consistência interna das escolhas estratégicas, o segundo termo-chave. Com efeito, o modelo de negócios reflecte as escolhas estratégicas que foram feitas. O termo criar e captar valor reflectem duas funções fundamentais que todas as organizações devem realizar para se

manterem viáveis, num prolongado período de tempo. As empresas de sucesso criam valor por fazer as coisas de maneira que as diferenciam da concorrência. As empresas poderão desenvolver competências essenciais, capacidades e vantagens posicionais que são diferentes das dos seus concorrentes. Podendo usar as principais competências e capacidades, por exemplo, executando actividades de trabalho de uma forma única, ou talvez combinarem as suas actividades de trabalho em processos de negócios de uma maneira que os diferencia dos concorrentes, podem até ter uma abordagem diferente para garantir que o capital que é necessário para financiar a criação de competências essenciais, capacidades ou vantagens posicionais seja única. Porém, no final, empresas com fins lucrativos devem fazer dinheiro para sobreviver, assim, a sua viabilidade está vinculada tanto pelo valor que criam como pela maneira como captam esse valor e geram resultados.

Nem a criação de valor, nem a captação de valor ocorre no vácuo, como argumenta Hamel (2000), ambas ocorrem dentro de uma rede de valor, o que pode incluir fornecedores, parceiros, canais de distribuição e coligações que estendem os recursos da própria empresa. A empresa pode ser capaz de criar relações únicas com qualquer uma dessas partes, ou mesmo com os seus clientes finais. A forma como uma empresa escolhe jogar dentro da sua rede de valor é um elemento importante do seu modelo de negócio. Note-se que esta definição não é de todo limitada para o mundo *on-line*. Claro, que é verdade que a utilização do termo modelo de negócio ganhou impulso durante a era *dot.com.*, mas o conceito é importante para as empresas de todos os tipos.

Enquanto alguns se referem a *e*-modelos de negócio (por exemplo, Chen, 2003), a definição de Shafer *et al.* (2005) de nenhuma maneira quer incluir apenas o prefixo “*e*”. Um modelo de negócio facilita a análise, testes e validação das escolhas estratégicas da empresa, mas não é por si só uma estratégia. Mas então qual é exactamente a relação entre a estratégia da empresa e o seu modelo de negócio? Para responder esta questão, Shafer *et al.* (2005) definiram primeiro estratégia recorrendo a Henry Mintzberg e ao seu livro “The Rise and Fall of Strategic Planning”. Para este autor, estratégia pode definir-se pelo menos de quatro maneiras diferentes: como um padrão, um plano, uma posição ou uma perspectiva. No passado, a estratégia era vista como um padrão de escolhas feitas ao longo do tempo, actualmente, a estratégia é considerada em sentido progressista. Havendo autores que defendem que a estratégia é um plano, uma visão que respeita às escolhas da empresa e outros, como Michael Porter, que vêem estratégia como uma posição, uma visão que se relaciona com escolhas

sobre quais os produtos ou serviços oferecidos e no qual assenta a sua diferenciação nos mercados. Outros ainda, como Peter Drucker, vêem a estratégia como uma grande visão, a estratégia é a perspectiva da empresa.

Estas opiniões divergem em muitos aspectos, mas todas elas têm em comum uma coisa: estratégia tem a ver com fazer escolhas. Os modelos de negócio reflectem estas escolhas e as implicações nas suas receitas, podendo facilitar a análise, verificação e validação das relações de fluxo causa-efeito das escolhas estratégicas que foram feitas. Nalguns casos, pode-se melhorar este efeito directamente traduzindo o conjunto de opções estratégicas num único modelo de negócio e então, analisar, testar e validar. Noutros casos, pode-se considerar uma série de modelos de negócio ao mesmo tempo, cada um representando um conjunto diferente de opções estratégicas antes de chegar a uma conclusão sobre qual o melhor modelo de negócio para a organização. Para Shafer *et al.* (2005) um modelo de negócios bem trabalhado tem um grande poder e pode servir como uma ferramenta estratégica essencial para a empresa. Porém, os modelos de negócio podem ter quatro problemas comuns, associados à sua criação e utilização. Estes problemas, que decorrem directamente dos termos-chave da definição explicitada, são os seguintes:

- Pressupostos errados subjacentes às escolhas lógicas fundamentais;
- Limitações nas escolhas estratégicas consideradas;
- Equívocos sobre a criação de valor e captação de valor;
- Pressupostos equivocados sobre a rede de valor.

Naturalmente, as áreas estratégicas de decisão que cada organização enfrenta variam, dependendo de vários factores, como a idade, o sector, a concentração no sector, o tipo de clientes, a regulamentação do governo, e assim por diante. Ao mesmo tempo, um modelo de negócio de uma organização nunca se completa, tal como o processo de decisão estratégica, e os testes ao modelo de negócio devem ser contínuos e interactivos. Embora não existam garantias, no longo prazo a probabilidade de sucesso aumenta com o rigor e formalidade com que uma organização testa as suas opções estratégicas, através de um modelo de negócio.

## 2.4. – O modelo de negócio de Stephen Chen

Stephen Chen, entre outros, estudou o que podemos aprender através da análise das falhas na internet, ou dos problemas de cada modelo de negócio neste sector. Este autor (Chen, 2003) defende que mesmo estando previsto que novas tecnologias, tais como a internet móvel nos telemóveis ou na televisão, gerem imensas oportunidades através da criação de novos modelos de negócio, temos assistido, ao mesmo tempo, a inúmeras empresas de internet a acumular prejuízos e milhões de investidores têm sido apanhados de surpresa. O foco no sucesso pode dar a impressão de que um modelo de negócio genial é tudo o que é necessário para criar uma empresa próspera no sector da internet. Mas será que é assim? Quais são os factores-chaves que determinam a sobrevivência ou o fracasso de empresas no sector da internet? Um dos factores mais citados quando empresas de internet são bem sucedidas é o seu modelo de negócio. Grande parte do sucesso dos pioneiros do *e-commerce* como a Dell, Amazon ou e-Bay, tem sido atribuída aos seus modelos de negócio inovadores baseados na internet. E uma das primeiras perguntas para avaliar qualquer empreendimento novo de *e-commerce*, durante o *boom* da internet, era questionar "Qual é o seu modelo de negócio?". Inversamente, quando estas empresas começaram a falhar, a culpa também era do seu modelo de negócio. Após isto, o sentimento mudou e a questão que se colocava era "Esse modelo de negócio não foi já tentado e falhou?". Muitos dos investimentos em *e-business*, passaram a ser tidos como não sendo rentáveis: portais com modelos de publicidade, modelos B2C (*business-to-consumer*), internet pura ou modelos de jogo. Entretanto, apesar da frequência destas declarações na imprensa de negócios, poucas pesquisas têm sido feitas para examinar a sua validade. Em retrospectiva, é mais fácil culpar todos os *e-business* pelas falhas no modelo de negócio do que identificar o que faz um bom modelo. Embora o termo *e-modelo* de negócio seja amplamente utilizado, há pouco consenso sobre o que realmente significa. Muitas classificações têm sido sugeridas para os diferentes tipos de *e-business*, no entanto, uma definição operacional é fornecido por Timmers (1998:3): "*uma arquitectura para o produto, serviços e fluxos de informação, incluindo os diversos actores e os seus papéis, a descrição de benefícios potenciais para os actores de negócios diversos, e uma descrição das fontes de receita*". No entanto, segundo Mahadevan (2000) e Weill e Vitale (2001), existem quatro *e-modelos* de negócio distintos: (1) o modelo da cadeia de fornecimento, (2) o modelo de receita, (3) se o modelo serve empresas ou consumidores e (4) se a empresa está *pure-play* ou *clicks-and-mortar*.

O modelo da cadeia de fornecimento é um modelo de negócios de internet de cadeia de fornecimento que pode ser classificado como venda directa, como intermediário ou de mercado ou ainda uma mistura dos três. O mais simples são as vendas directas, no qual a empresa fornece um produto ou serviço directamente ao cliente, exemplos disso são a Dell e a Cisco. Como um intermediário, como a Amazon, a empresa vende bens de terceiros, um caso especial do modelo de intermediário é o portal, que não está directamente a vender um bem ou serviço mas facilita o processo, introduzindo ou localizando um fornecedor. Isto pode incluir um portal geral como o Yahoo! ou um especialista, como o *e-steel* para a indústria siderúrgica. O terceiro tipo é o mercado electrónico, que facilita a comunicação directa entre compradores e vendedores, exemplos disso são os leilões do e-Bay ou do Autobytel.

No modelo da receita, podemos distinguir dois tipos de modelo: (1) em que a receita é gerada directamente a partir da operação do cliente, e (2) os chamados "sites livres", que geram receitas através de publicidade ou de patrocínios.

As empresas de internet também podem distinguir-se de acordo com os mercados que servem, existindo o modelo B2C (*business-to-consumer*) e o modelo B2B (*business-to-business*). Como pode ser encontrado na literatura de marketing, os mercados dos consumidores diferem dos mercados industriais em várias maneiras, por exemplo, há um maior impulso na compra dos consumidores, mas mais importante, talvez, as compras dos consumidores tendem a ser menores em tamanho e mais frequentes do que as dos mercados industriais, deste modo existe a necessidade de uma maior publicidade de massa para o consumidor. Durante o *boom* da internet, os investimentos concentraram-se na rápida expansão do mercado B2C. No entanto, o fracasso do mercado B2C na internet levou muitas empresas a sugerir que o mercado B2B é um investimento mais seguro.

Finalmente, uma das principais diferenças entre o modelo *e-business* é ou não se o modelo é puramente baseado na internet (*pure-play*) ou invoca também activos reais (*clicks-and-mortar*).

## **2.5. – O modelo de negócio de Gary Hamel**

No entanto, em nosso entender, o modelo de negócio mais consistente, conhecido e adaptável ao sector das *Big Four* é o proposto por Gary Hamel. O conceito de modelo de negócio elaborado por Gary Hamel (2000) e apresentado no seu livro "Leading the revolution" será

explorando neste ponto. Este autor defende que *“para se ser um revolucionário sectorial é preciso desenvolver a capacidade instintiva de raciocinar sobre modelos de negócio no seu todo”* (2000:70).

São muitas as maneiras de descrever as componentes de um modelo de negócio, por isso, Hamel desenvolveu um referencial completo mas simples. O conceito de negócio para Hamel abrange quatro grandes componentes e cada um destes contém vários elementos:

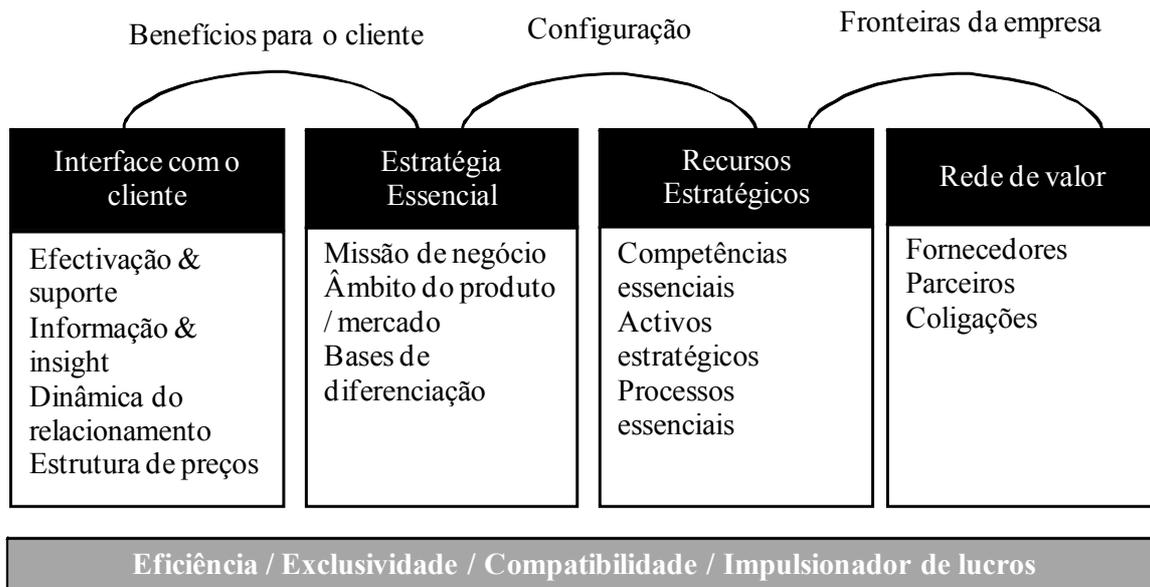
- Estratégia essencial;
- Recursos estratégicos;
- Interface com o cliente;
- Rede de valor.

Hamel defende que a maioria das empresas tem pontos cegos no seu conceito de negócio, o que as impede de perceber oportunidades de inovação. Deste modo, as quatro grandes componentes unem-se entre si por meio de três intermediários que actuam como pontes:

- Estratégia essencial ← Configuração de actividades → Recursos estratégicos
- Estratégia essencial ← Benefícios para o cliente → Interface com o cliente
- Base de recursos ← Fronteiras da empresa → Rede de valor

Como pilares do modelo de negócio, encontram-se quatro factores que determinam o seu potencial de riqueza:

- Eficiência;
- Exclusividade;
- Compatibilidade; e
- Impulsores do lucro.



Fonte: Hamel (2002:96)

Figura 3: Esquema do modelo de negócio proposto por Hamel

### 2.5.1. – Componentes do conceito de negócio

#### 2.5.1.1. – Estratégia essencial

Para Hamel, o primeiro componente do conceito de negócio é a estratégia essencial. Trata-se da essência das opções da empresa quanto à forma de competição. Os elementos que compõem a estratégia essencial incluem a missão de negócio, o âmbito produto / mercado e a base de diferenciação.

*Missão de negócio:* este elemento capta o objectivo geral da estratégia, ou seja, o que o modelo de negócio pretende realizar ou oferecer. Segundo Hamel a missão de negócio abrange ingredientes como proposição de valor, intenção estratégica, metas grandiosas, arriscadas e audaciosas, propósito e objectivos gerais de desempenho implicando o senso de direcção e um conjunto de critérios para a mensuração do progresso.

*Âmbito produto/mercado:* este elemento capta a essência onde a empresa compete, que clientes, que áreas geográficas e em que segmentos de produtos actua e, implicitamente, onde a empresa não compete. A definição do âmbito produto / mercado da empresa pode mesmo ser uma fonte de inovação do conceito de negócio, quando esta for muito diferente dos concorrentes mais tradicionais.

*Base de diferenciação*: este elemento capta a essência de como a empresa compete e, em especial, como se diferencia dos seus concorrentes.

#### 2.5.1.2. – Recursos estratégicos

De acordo com o entendimento de Hamel, todas as vantagens competitivas baseiam-se num conjunto único de recursos específicos da empresa. A mudança drástica da base de recursos utilizados na competição pode ser uma fonte de inovação do conceito de negócio. Os recursos estratégicos incluem as competências essenciais, os activos estratégicos e os processos essenciais.

*Competências essenciais*: este elemento é composto pelos conhecimentos da empresa, abrangendo as habilidades e capacidades exclusivas da mesma.

*Activos estratégicos*: são as propriedades da empresa, não se incluindo o *know-how* mas abrangendo as marcas, patentes, infra-estruturas, padrões exclusivos, dados sobre clientes e qualquer outro recurso raro e valioso.

*Processos essenciais*: são o que a empresa de facto faz, ou seja, os métodos e as rotinas utilizadas na transformação de concepções em produtos. Os processos essenciais são actividades, e não activos ou habilidades e destinam-se à conversão de competências e activos em valor para os clientes.

#### 2.5.1.3. – Interface com o cliente

O terceiro componente do conceito de negócio, é a interface com o cliente, composta por quatro elementos: a efectivação & suporte, a informação & insight, a dinâmica do relacionamento e a estrutura de preços.

*Efectivação & suporte*: este elemento refere-se ao modo como a empresa chega ao mercado, ou como de facto alcança os seus clientes, ou seja, que canais utilizam, que tipo de suporte oferece e que modalidade de serviços presta aos seus clientes.

*Informação & insight*: inclui todos os conhecimentos decorrentes do relacionamento com os clientes aplicados para melhor os servir – é o conteúdo de informação da interface com os clientes. Também se refere à capacidade da empresa de extrair novas ideias dessas

informações, novas ideias capazes de ajudá-la a prestar bons serviços aos clientes e ainda abrange as informações que a empresa fornece aos clientes, antes e depois da compra.

*Dinâmica do relacionamento:* esse elemento da interface com o cliente refere-se à natureza da interacção entre o produtor e o cliente. A interacção pode ser directa ou indirecta, podendo ou não haver facilidade em interagir com o cliente e pode ser contínua ou esporádica. A noção de dinâmica do relacionamento confirma que de facto existem elementos emocionais, assim como transaccionais, na interacção de produtores e clientes, e que esses elementos emocionais podem ser a base de conceitos de negócio altamente diferenciados.

*Estrutura de preços:* muitas são as opções para aplicar um preço, é possível cobrar aos clientes por produto ou serviço, de forma directa ou indirecta. As componentes podem ser englobadas, como partes de um pacote, ou vendidas isoladamente, cobrando um preço fixo ou variável, com base em critérios de tempo e distância, existindo preços pré-determinados ou baseados no mercado.

#### 2.5.1.4. – Rede de valor

A quarta componente do modelo de negócio de Gary Hamel, é a rede de valor que envolve a empresa e que complementa e amplia os próprios recursos da empresa. Actualmente, muitos dos recursos críticos para o sucesso de uma empresa situam-se fora do seu controlo directo, os elementos da rede de valor abrangem fornecedores, parceiros e ligações. Assim, o projecto e a gestão da rede de valor podem ser uma importante fonte de inovação do conceito de negócio.

*Fornecedores:* em geral situam-se a montante da cadeia de valor, em relação ao produtor. O acesso privilegiado a determinados fornecedores ou o profundo relacionamento com eles pode ser um elemento central do modelo de negócio. Cada vez mais empresas, estão a utilizar as suas redes de fornecedores para reduzir drasticamente o capital circulante e aumentar a sua flexibilidade, agora, mais do que nunca, as empresas dispõem de condições para descarregar nos fornecedores as suas actividades não-essenciais. A tecnologia tem reduzido continuamente os custos de comunicação e coordenação, os padrões sectoriais, como o GSM nos telemóveis, simplificaram a interface entre os diferentes componentes de um sistema, enormes economias de escala na fabricação de produtos, como os semicondutores, tornaram necessário que grandes empresas dependessem apenas de poucos fornecedores, se

juntarmos a isto, o facto de que os ciclos de vida dos produtos são cada vez menores e estarmos constantemente a valorizar a flexibilidade, é fácil compreender porque é que as empresas são cada vez menos verticais.

*Parceiros:* fornecem complementos a um produto ou a solução final, o seu relacionamento com os produtores é mais horizontal e menos vertical do que os dos fornecedores.

*Coligações:* a inovação do conceito de negócio muitas vezes exige que a empresa constitua coligações com outros concorrentes que pensem de forma mais ou menos semelhante. A situação é ainda mais provável nos casos em que as necessidades de investimento ou tecnologia são altas ou quando é elevado o risco de sair derrotado da batalha dos padrões sectoriais. Os membros das coligações são mais do que parceiros, compartilhando directamente os riscos e recompensas, além da junção do poder de compra ou de compartilharem os riscos, as coligações também podem ser usadas para delimitar as fronteiras entre a colaboração e a competição.

### ***2.5.2. – Intermediários dos componentes de negócio***

Segundo Hamel, as quatro grandes componentes unem-se entre si por meio de três intermediários que actuam como pontes. Deste modo, entre a estratégia essencial e os recursos estratégicos surge a configuração de actividades, entre a estratégia essencial e a interface com o cliente surgem os benefícios para o cliente e entre a base de recursos e a rede de valor aparecem as fronteiras da empresa.

#### ***2.5.2.1. – Configuração***

Como intermediário entre a estratégia essencial e os recursos estratégicos da empresa encontra-se uma ponte que Hamel apelida de configuração e trata-se da maneira singular pela qual as competências, activos e processos se combinam e se interrelacionam em apoio à estratégia específica. Referindo-se Hamel às conexões entre competências, activos e processos assim como ao modo como se gerem essas conexões. A noção de configuração reconhece que grandes estratégias (e grandes modelos de negócios) se fundamentam numa única amálgama de competências, activos e processos.

#### *2.5.2.2. – Benefícios para o cliente*

Como intermediário entre a estratégia essencial e a interface com o cliente encontra-se outra ponte – o pacote específico de benefícios efectivamente oferecidos ao cliente. Os benefícios referem-se às necessidades e carências básicas que de facto estão a ser satisfeitas, segundo a perspectiva do cliente. Os benefícios são os elementos que vinculam a estratégia essencial às necessidades do cliente. Factor importante em qualquer conceito de negócio é a decisão quanto à composição do conjunto de benefícios.

#### *2.5.2.3. – Fronteira da empresa*

Como intermediário entre os recursos estratégicos e a rede de valor estão as fronteiras da empresa, esta ponte refere-se às decisões sobre o que a empresa faz e o que transfere para a rede de valor. Mais uma vez, um aspecto importante de muitos modelos de negócio é a escolha do que a empresa fará por conta própria e o que transfere para os seus fornecedores, parceiros e membros de coligações.

#### **2.5.3. – Potencial de riqueza**

Segundo Hamel, para se ser um revolucionário sectorial é necessário ter uma perspectiva sobre como injectar inovação em cada componente do modelo de negócio e também é preciso uma história irresistível sobre como o conceito de negócio gerará dinheiro. Deste modo, Hamel identifica quatro factores que devem ser considerados na determinação do potencial de riqueza de qualquer conceito de negócio:

- A extensão em que o conceito de negócio é um meio eficiente de fornecer benefícios aos clientes;
- A extensão em que o conceito de negócio é exclusivo;
- O grau de compatibilidade entre os elementos do conceito de negócio;
- A extensão em que o conceito de negócio explora impulsores de lucro com o potencial de gerar retornos acima da média.

### *2.5.3.1. – Eficiência*

Para criar riqueza, o modelo de negócio deve ser eficiente, no sentido de que o valor atribuído pelos clientes aos benefícios fornecidos exceda os respectivos custos de produção. Existem conceitos de negócio que não resultam simplesmente porque não geram margem.

### *2.5.3.2. – Exclusividade*

Muitas vezes os modelos de negócio de numerosas empresas do sector são essencialmente idênticos, e quanto maior a convergência entre os modelos de negócio, menor é a probabilidade de lucros acima da média. Segundo Hamel o objectivo de uma empresa deve ser o de criar um modelo de negócio que seja único na concepção e execução, não se procurando a exclusividade em si, mas em aspectos valorizados pelos clientes.

### *2.5.3.3. – Compatibilidade*

O conceito de negócio gera lucros quando todos os seus elementos se reforçam mutuamente. O conceito de negócio deve apresentar consistência interna, ou seja, todas as suas partes precisam de trabalhar juntas para o mesmo objectivo final, quase que por definição, uma empresa com um desempenho medíocre é aquela em que os elementos do seu modelo de negócio trabalham para propósitos conflitantes.

### *2.5.3.4. – Impulsores de lucro*

Para Hamel, o que de facto se pretende saber não é se o modelo de negócio será apenas lucrativo no presente, mas sim se será realmente lucrativo no presente e no futuro. Numerosos impulsores de lucro são capazes de colocar em órbita os lucros. O objectivo consiste em descobrir meios de acoplar um ou dois desses impulsores de lucro ao conceito de negócio. Os impulsores de lucro podem ser agrupados em quatro categorias:

- Retornos crescentes;
- Bloqueio dos concorrentes;
- Economias estratégicas;
- Flexibilidade estratégica.

Retornos crescentes e bloqueio dos concorrentes, são sinónimos de monopólios. Afinal, a inovação do conceito de negócio é a obtenção de monopólios temporários. Embora os conceitos de negócio revolucionários tendam a destruir monopólios, os conceitos de negócio com fortes tendências monopolistas muitas vezes são capazes de resistir a prolongados assaltos dos pretensos rivais antes de acabarem. Em geral, quanto mais forte o monopólio, maior a inovação necessária para desalojar o seu titular. Nesse sentido, a inovação do conceito de negócio é a procura de estratégias tanto quanto possíveis resistentes às investidas de inovações no conceito de negócio. Os economistas partem da premissa, que predomina nos mercados a concorrência pura e perfeita, para estes, qualquer empresa que gere lucros acima da média é uma anomalia. Os revolucionários sectoriais partem da premissa que o propósito da estratégia consiste em criar a competição imperfeita, a estratégia tem tudo haver com a construção de quase-monopólios. Para os economistas, lucros acima da média representam falhas de mercado, para os revolucionários sectoriais, são a consequência de um conceito de negócio de sucesso.

#### 2.5.3.4.1. – Retornos crescentes

Retornos crescentes referem-se simplesmente à situação em que o rico tende a tornar-se cada vez mais rico e o pobre a ficar cada vez mais pobre. Denota uma espécie de efeito volante que tende a perpetuar os primeiros sucessos. Os que estão à frente, vão-se distanciar cada vez mais e os que estão atrás irão afastar-se cada vez mais. O mote perpétuo é quase tão raro em negócios como em física e todos os modelos de negócios acabam por enfrentar alguma espécie de atrito, mas os conceitos de negócios caracterizados por retornos crescentes são capazes de produzir lucros elevados durante períodos de tempo prolongados. A noção de retornos crescentes apresenta diferenças subtis em relação à ideia de economias de escala. Em sectores como o dos produtos químicos, que se distingue por economias de escala significativas, é preciso ser grande para vencer. Nos sectores que apresentam retornos crescentes, quem vencer primeiro tem mais hipóteses de se tornar grande. As economias de escala são em boa parte estáticas, os retornos crescentes são dinâmicos. Para beneficiar dos retornos crescentes, o modelo de negócio deve explorar uma das três seguintes forças subjacentes: efeitos de rede, efeitos de feedback positivo ou efeitos de aprendizagem.

*Efeitos de rede:* alguns modelos de negócio beneficiam de um tipo estranho de multiplicador de valor, conhecido como efeito de rede. Em alguns casos, o valor da rede aumenta pelo

quadrado do aumento da quantidade do número de membros na rede. Sempre que o valor da rede for função do número dos membros na rede, os que começaram mais cedo ou trabalharem com mais empenho, construirão as maiores redes e desfrutarão de retornos crescentes. À medida que a rede se torna cada vez maior, fica cada vez mais difícil para os retardatários construir redes semelhantes e os clientes terão cada vez menos incentivos a mudar de rede.

*Efeitos de feedback positivo:* as expressões efeitos de *feedback* positivo e retornos crescentes por vezes são usadas indiferentemente para denotar situações nas quais o sucesso alimenta o sucesso. Mas o conceito de efeitos do *feedback* positivo deve ser usado de maneira mais limitada, quando usa para referir ao modo como se utiliza o *feedback* do mercado para converter a vantagem inicial num abismo intransponível para os concorrentes. As empresas com grandes bases de clientes e com meios de rapidamente extrair *feedback* desses clientes são capazes de aprimorar os seus produtos e serviços mais rapidamente que os seus concorrentes. Em consequência disso, os seus produtos tornam-se ainda melhores e a empresa conquista ainda mais clientes. Os efeitos do *feedback* positivo são o eixo do círculo virtuoso de aprendizagem com os clientes e com a melhoria dos produtos e serviços.

*Efeitos de aprendizagem:* existem cada vez mais sectores intensivos em conhecimento, as empresas que partem na frente da corrida pelo acumular de conhecimentos e que continuam a aprender mais rapidamente que os seus rivais são capazes de desenvolver uma liderança praticamente insuperável. Em geral, o acumular de conhecimentos apresenta forte correlação com a experiência. A noção é simples: a aplicação de conhecimentos gera novos conhecimentos, a afirmação é ainda mais verdadeira em situações nas quais o conhecimento, crítico é ao mesmo tempo complexo e tácito – complexo no sentido de que representa a fusão de vários tipos diferentes de conhecimento e tácito porque não é codificável com facilidade. Em qualquer sector caracterizado por fortes efeitos de aprendizagem é difícil para os retardatários interceptarem o processo de desenvolvimento de conhecimento dos líderes, a não ser que mudem a base de conhecimentos do sector. Evidentemente, que com o tempo, todos os conhecimentos tendem a generalizar-se, podendo ser adquiridos junto a fornecedores, a fabricantes de equipamentos, ex-empregados, ou por meio de engenharia inversa.

#### 2.5.3.4.2. – Bloqueio dos concorrentes

Quando uma organização encontra uma janela de oportunidade, tenta a todo o custo esgueirar-se por ela e fechá-la. Uma empresa quer todos os lucros para si e não pretende lutar com os outros por eles. Eis porque os modelos de negócio de facto brilhantes geralmente bloqueiam os concorrentes por meio de ocupações, gargalos ou cerco dos clientes.

*Ocupação*: onde o potencial de retornos crescentes for grande, apenas ser pioneiro pode não ser suficiente para afastar os concorrentes. Em sectores intensivos em Investigação e Desenvolvimento (I&D) ou que apresentam custos fixos elevados, geralmente não há um segundo lugar, ou se é o primeiro ou não. Conceitos de negócio com este tipo de alavancagem de custos fixos oferecem aos empreendedores a oportunidade de criar posições quase inexpugnáveis. As vantagens do pioneirismo nunca são absolutas, mas quase sempre são fundamentais em sectores caracterizados por desenvolvimento tecnológico em ritmo acelerado e ciclos de vida de produtos relativamente curtos. A ocupação exige um grande produto, capacidade para aprender rápido e disposição para dobrar as apostas, mas ser o primeiro não significa nada quando se tenta vender algo que ninguém quer ou quando se demora muito a reagir aos *inputs* dos clientes.

*Gargalos*: o famoso estrategista militar Karl von Clausewitz denominou-a de domínio das colinas, já Peter Skarzynski chama-a de controlo dos gargalos, mas a ideia é a mesma, quem detém o gargalo cobra o pedágio e quem não estiver disposto a pagar fica bloqueado. O Windows talvez seja o gargalo mais eficaz da história, sendo praticamente impossível construir um computador, escrever um *software* aplicativo ou criar um documento sem de alguma maneira enviar um cheque para a Microsoft. Os gargalos assumem muitas formas e tamanhos: normas técnicas, controle de infra-estruturas dispendiosas, acesso preferencial a compradores do governo, patentes ou localizações nobres. O conceito de negócio verdadeiramente estratégico assegura o controlo das colinas.

*Cerco dos clientes*: o bloqueio dos concorrentes geralmente significa cerco dos clientes, mas mesmo quando é impossível bloquear todos os concorrentes, talvez seja possível cercar alguns cliente, seja por meio de contratos de fornecimento de longo prazo, de projectos de produtos exclusivos que os obriguem a voltar para actualizações ou de controlo sobre um monopólio local. Há muitas maneiras de cercar os clientes, mas é preciso ser cuidadoso, o cliente que se sente cercado é especialmente perigoso. Quem comprar o *word* e aprender a navegar e

trabalhar com nele estará de facto bem preso ao anzol, para a Microsoft um cliente é uma anuidade. Se não surgir outra empresa com um novo conceito de negócio de *software* realmente radical, o cliente irá comprar actualizações da Microsoft por muito tempo.

#### 2.5.3.4.3. – Economias de escala

Ao contrário das eficiências operacionais, as economias estratégicas não decorrem da excelência operacional, mas do próprio conceito de negócio. As economias estratégicas apresentam três variedades: a escala, o foco e o âmbito.

*Escala*: impulsiona a eficiência de muitas maneiras, como a melhor utilização de linhas de produção, maior poder de compra, impondo uma disciplina de preço no sector, etc. Os revolucionários sectoriais geralmente consolidam sectores fragmentados. Qualquer empresa que fique presa atrás da curva de consolidação e perca a hipótese de construir economias de escala estará em situação de forte desvantagem. Embora as economias de escala tendam a perpetuar o sucesso das grandes empresas, os revolucionários sectoriais procuram sectores que ainda estejam fragmentados ou procuram vantagens de escala ainda inexploradas.

*Foco*: a empresa com alto grau de foco e especialização tem condições de colher economias não auferidas pelos concorrentes com uma missão de negócio mais difusa e um *mix* menos coerente de serviços ou produtos. Foco não tem a ver com eficiência no sentido de custo, mas sim com eficiência no sentido de não se distrair.

*Âmbito*: a ideia aqui é quase o oposto do conceito de foco. A empresa capaz de alavancar recursos e talentos de gestão ao longo de um amplo espectro de oportunidades desfruta de vantagens de eficiência sobre aquelas que não apresentam as mesmas características. As economias de âmbito derivam da partilha de recursos entre unidades de negócios e entre países, marcas, instalações, melhores práticas, talentos, infra-estruturas de tecnologia de informação, e assim por diante.

#### 2.5.3.4.4. – Flexibilidade estratégica

Num mundo em rápida transformação, com ciclos de procura imprevisíveis, a flexibilidade estratégica é capaz de gerar mais lucros, ao ajudar as empresas a permanecer perfeitamente sincronizadas com o mercado e evitar armadilhas dos modelos de negócio do tipo beco sem

saída. A flexibilidade estratégica decorre da amplitude do portfólio, da agilidade operacional e do ponto de equilíbrio baixo.

*Amplitude do portfólio:* o foco é óptimo, mas envolve o risco de falta de opções, quando o mundo muda de rumo. Quando uma empresa está focada num único mercado joga um jogo de alto risco, em situações de rápida transformação das prioridades dos clientes, as empresas com ampla oferta de produtos e serviços são em geral mais flexíveis do que os concorrentes que estão focalizados. A variedade do portfólio envolve diversidade de países, produtos, negócios, competências ou tipo de clientes, o ponto essencial é a protecção da empresa contra a exposição às veleidades de determinado nicho do mercado.

*Agilidade operacional:* uma empresa capaz de rapidamente re-focalizar os seus esforços está em melhor situação de reagir às mudanças da procura e assim estabilizar as oscilações dos lucros. Um dos melhores exemplos é a Dell Computer, que pelo facto de ter poucos activos fixos é capaz de rapidamente reconfigurar a sua abordagem nas vendas e a sua linha de produtos para se adaptar às mudanças nas condições de mercado. É fácil compreender que alguns modelos de negócio são intrinsecamente mais fáceis de reconfigurar do que outros, sendo que os primeiros serão os mais duradouros.

*Ponto de equilíbrio-baixo:* o modelo de negócio que envolve um ponto de equilíbrio elevado é intrinsecamente menos flexível do que aquele com um ponto equilíbrio baixo. Intensidade de capital, endividamento excessivo, custos fixos altos todos estes factores tendem a reduzir a flexibilidade financeira de um modelo de negócio. Ao fazê-lo, também diminuem a flexibilidade estratégica, pois tornam mais difícil liquidar uma actividade e partir para outra. Por exemplo, a redução do ponto de equilíbrio de 250.000 unidades para 50.000 unidades possibilita o aumento da amplitude do âmbito de produtos e o atendimento a segmentos de mercado mais estreitos.

## **2.6. – Definição de factores críticos de sucesso**

Factores críticos de sucesso (FCS) surgem de modo a ajudar a identificar a informação que de facto é relevante e necessária, sendo, para qualquer negócio, o número limitado de áreas para as quais os resultados, se forem satisfatórios, assegurarão um desempenho competitivo de sucesso da organização.

São as poucas áreas chave onde as coisas têm de correr bem para que o negócio floresça; mas se os resultados nestas áreas não forem adequados, os esforços da organização, para o período em causa, gerarão resultados menores do que o desejado (Daniel, 1961; Rockart, 1979).

Podemos ainda definir FCS como os factores, recursos e competências onde assenta a procura de uma vantagem competitiva e que devem ser devidamente combinados para gerarem a correspondente capacidade estratégica.

Deste modo, os FCS são as variáveis que maior valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes num determinado sector de actividade, constituindo, por isso, os elementos que determinam o maior ou menor sucesso das empresas no mercado. Como consequência, os FCS são áreas de actividade que devem receber constante e cuidadosa atenção da gestão, o estado do desempenho de cada área deverá ser continuamente medido e essa informação deverá estar disponível. Os FCS estão muito dependentes da organização, da sua missão e objectivos, do tempo e dos gestores envolvidos na sua identificação.

Rockart (1979) introduziu o conceito de FCS inserindo-o na hierarquia das ferramentas de gestão. A interpretação dos FCS para um gestor é um julgamento subjectivo e requer alguma reflexão, não existem fórmulas definidas para ajudar os gestores a encontrar os seus FCS. Para este autor FCS são algumas áreas de actividade chave, cujos resultados favoráveis são absolutamente necessários para os gestores atingirem determinados objectivos.

Posteriormente, Bullen (1981) defende que os FCS são um número limitado de áreas nas quais um resultado satisfatório assegura um desempenho competitivo aos indivíduos, departamentos e organizações, os FCS são, portanto, as variáveis e áreas da empresa que possuem maior relevância para atingir os resultados desejados.

Sobre a importância dos FCS, Rockart (1979) e Bullen (1981) enfatizam que, tão importante quanto a determinação das metas que o gestor deseja atingir, é a determinação, de forma consciente e explícita da estrutura básica de variáveis que poderão influenciar o sucesso ou fracasso para atingir as metas definidas, sendo que estas variáveis são os FCS, para as quais apresentam as três principais aplicações: ajudar os gestores individualmente a identificar a informação que necessitam, auxiliar a organização no processo de planeamento estratégico, quer seja de longo ou curto prazo e auxiliar a organização no processo de planeamento dos sistemas de informação. Deduz-se do exposto que os FCS são pressupostos essenciais para

atingir objectivos que contribuem para o sucesso da organização e devem ser traduzidos em indicadores que permitam monitorizar esses desempenhos críticos, pois sem eles, o desempenho dos recursos, competências organizacionais e processos levariam a comprometer os resultados pretendidos.

Mais tarde, Porter (1980) e Day e Wensley (1998) referem que a causa de diferenças no desempenho de empresas dentro de um mesmo negócio pode ser analisado a diversos níveis, entretanto, os autores entendem que de forma geral, a causa dessas diferenças pode ser reduzida a dois factores básicos: o valor percebido pelos clientes nos produtos e serviços e o custo para criar estes valores.

Estudos desenvolvidos por Michael Porter (1985) sobre o ciclo de vida do produto, e nos estudos de Rockart (1979) e Bullen (1981) sobre FCS, mostram um modelo que procura avaliar os FCS a partir do estágio em que o produto se encontra no seu ciclo de vida. Através dele, o autor procura explicar como é possível a formulação estratégica a partir da relação estabelecida na competição, manifestada não apenas através dos concorrentes, mas de todas as forças competitivas, caracterizadas pelos participantes do processo como um todo: fornecedores, clientes, concorrentes, substitutos e entrantes (análise de atractividade do mercado).

A identificação dos FCS torna-se desta forma fundamental num processo de planeamento estratégico pois irão ser estes que determinam o maior ou menor grau de cumprimentos dos objectivos estabelecidos. Sempre que uma empresa apresente como ponto forte um determinado FCS, diz-se que essa empresa apresenta uma vantagem competitiva.

Na recente definição de Grunert e Ellegard (1992) FCS são as habilidades e recursos que explicam os valores entendidos pelos clientes, e essas habilidades e recursos que excedem os pré-requisitos para se estar no mercado, são factores que diferenciam as organizações no mesmo mercado, também Shultz (1994) defende que para o consumidor, a percepção é a verdade, e essa percepção pode até nem estar correcta, mas é o que ele conhece.

### 3 – O Mercado das *Big Four*

#### 3.1. – Definição de consultoria

Consultoria tem sido definida sob diferentes ópticas para explicar, uma relação de interacção que envolve uma actividade de ajuda para a solução de um ou mais problemas. Caplan (1970:19) definiu consultoria como “*um processo de interacção entre dois profissionais: o consultor, que é um especialista, e o consultando, que solicita o auxílio do consultor em relação a um problema de trabalho actual, com o qual enfrenta algumas dificuldades e o qual entende que pertence a outras áreas específicas do seu conhecimento*”, num enfoque mais direccionado para o processo, a consultoria tem sido descrita por Schein (1972:8) como: “*um conjunto de actividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre factos interrelacionados que ocorrem no seu ambiente*”, ou, como apresenta Bergan (1980:4) “*um processo de solução de problemas*”.

Para Gonçalves (1991:91) é como “*um processo de aprendizagem mútua de consultor e cliente, com base num ciclo constante de pesquisa-acção, isto é, ensaio-erro-acerto*”. Hesketh (1978:557) complementa o conceito, trazendo a ideia de que esta relação deve ser uma relação voluntária entre as partes envolvidas no processo. Baseado nisto, o que se pode concluir é que a consultoria é basicamente uma relação de ajuda, que assume carácter diferenciado em função da natureza do problema que se pretende resolver, e que independentemente disto, deve haver uma relação ética na relação consultor / cliente, que visa um resultado positivo para ambas as partes.

O consultor pode ser caracterizado, segundo Ferreira (1975:371), como “*aquele que dá ou solicita conselhos, opiniões, instruções ou pareceres*”. Entretanto, esta concepção parece tornar-se muito abrangente, tendo em vista que frente ao actual cenário em que vivemos, e, com o surgimento de organizações cada vez mais flexíveis e de aprendizagem constante, esta posição pode ser assumida por qualquer pessoa, independentemente do seu papel. Deste modo, o conceito de Block (1991:2) traduz com mais precisão a relação do conceito com a prática, ressaltando que “*o consultor é uma pessoa que pela sua habilidade, postura e posição, tem o poder de influenciar pessoas, grupos e organizações, mas não tem poder directo para produzir mudanças ou programas de implementação*”.

Assim e integrando os conceitos apresentados, podemos concluir que a actividade de consultoria, além de ser uma relação de ajuda envolvendo pessoas especializadas na resolução de problemas, pressupõe que haja uma relação de parceria entre o consultor e o cliente, cujo resultado está directamente relacionado com o compromisso de ambas as partes para com a relação em si, com o problema focalizado e com o resultado esperado.

### **3.2. – O mercado das *Big Four* a nível mundial**

Ao visualizarmos o mundo organizacional das últimas duas décadas, deparamo-nos com um conjunto de organizações que aparecem em posição de destaque, as empresas de consultoria surgem como um dos sectores mais dinâmicos deste período, com presença constante nos meios de comunicação frequentemente os seus membros ocupam lugares de destaque nas principais revistas de gestão. As consultoras apresentam uma facturação e um crescimento que chamou a atenção do mundo empresarial, mas esse crescimento foi acompanhado de uma série de questões. As empresas de consultoria aparecem como um dos elementos de difusão e introdução de novas disposições organizacionais, influenciando e direccionando a agenda dos possíveis formatos organizacionais. O relacionamento entre as firmas de consultoria e as demais organizações aparecem como um importante elemento para compreender a actual dinâmica organizacional.

#### **3.2.1. – *Origens***

Para entender o processo de formação destas empresas, é necessário retroceder ao final do século XIX e início do século XX. Neste período, entre as décadas de 1850 e 1920, surgem as empresas que posteriormente, por meio de fusões e aquisições, se iriam consolidar como pólos dominantes do espaço da consultoria mundial, as chamadas *Big Six*, que depois se converteram em *Big Five* e actualmente em *Big Four*.

Dois países destacam-se como locais de origem destas empresas, a Inglaterra e os Estados Unidos da América. Cronologicamente, podemos citar a fundação, nos Estados Unidos da América, em 1886, da Arthur D. Little, da Ernst & Ernst e Arthur Young & Company em 1906, da Booz Hallen & Hamilton em 1914, da Arthur Andersen em 1913 e da Mckinsey em 1926. Na Inglaterra, em 1849, deu-se a fundação da Price e em 1854, da Coopers.

A primeira fase do desenvolvimento da consultoria está relacionada com o crescimento e complexidade das organizações industriais nos Estados Unidos da América, na passagem do

século XIX para o XX. Tais acontecimentos traziam consigo inúmeras possibilidades para a actuação de engenheiros, advogados e contabilistas – agentes externos detentores de um conhecimento específico – para a resolução dos problemas originados no processo de expansão das empresas. Nesse período, como formulado por Mckenna (1995), as empresas em fase de expansão que procuravam auxílio técnico poderiam encontrá-lo nos consultores como o engenheiro químico Arthur D. Little, em firmas de contabilidade como a Arthur Andersen e a Ernst & Ernst, que na primeira década do século já actuavam em todo o território americano, e em subsidiárias de firmas de contabilidade inglesas, como a Pricewaterhouse, que providenciavam auditoria externa e controle financeiro para as empresas em crescimento.

Quanto às questões jurídicas, havia um crescimento de firmas regionais que, juntamente com as situadas em Nova York, atendiam às divisões de companhias distribuídas nos estados americanos. Nas questões de contabilidade e jurídicas, o crescimento da procura por auxílio técnico estava relacionado com a ratificação da 16<sup>a</sup> emenda da constituição americana, que deliberava sobre a taxação dos lucros das empresas e que em 1916 tornar-se-ia lei, antigos guarda-livros transformavam-se em contabilistas. Auditores que anteriormente eram utilizados para atestar a verdade dos balanços e operações financeiras perante os accionistas, proprietários e credores ganhavam um novo papel, passando a orientar os seus clientes sobre o funcionamento das leis referentes a impostos e sobre como minimizar as despesas com essas taxas.

Como resultado da aplicação dos novos impostos às empresas, obteve-se um crescente acumular de informações sobre as questões financeiras, produtividade de activos, fontes de lucros e a natureza e causas de custos e despesas, o que proporcionou aos contabilistas um poder crescente para usufruir desses dados na gestão das empresas (Barcus e Wilkinson, 1995). Tal facto permitiu a esta categoria obter vantagem na luta por posições dominantes no novo mercado de consultoria e teve influência marcante nas formas de constituição e actuação das empresas de consultorias no decorrer do século.

Perante a crescente procura e as novas regulações, os diversos agentes envolvidos procuravam oferecer serviços que pudessem incluir várias especialidades, dando origem, como explicitado, no estudo de Mckenna (1995), ao denominado *Management Engineering*. Como facto emblemático dessa construção, em 1927 James Mckinsey, professor de contabilidade da

universidade de Chicago e advogado, expunha, no seu cartão de apresentação do negócio, a expressão contabilistas e engenheiros. Dessa forma, procurava multiplicar as suas credenciais e as possibilidades de atender às mais diversas necessidades das empresas.

Outro aspecto que parece característico deste período é a ligação entre as diversas empresas com o sector financeiro, sejam as especializadas em engenharia, direito ou contabilidade, sejam as especializadas na combinações dessas habilidades – o *Management Engineering* – mais comum na década de 1920. Muitas vezes, essas empresas eram contratadas por bancos para orientar as companhias dos seus clientes sobre aspectos organizacionais e contabilísticos, bem como para serem utilizadas como salvaguardas externas para os interesses dos investidores. Os bancos utilizavam serviços internos e externos de engenheiros, contabilistas e advogados, com o intuito de avaliar o desempenho, a organização e as possibilidades de sucesso no financiamento, na compra ou na fusão de empresas. Nos anos vinte, a actuação da Arthur Andersen & Company e as suas pesquisas sobre produtos, mercados, organizações e perspectivas futuras serviram de avaliação para o financiamento de bancos de investimento em Nova York e Chicago. Os bancos, por meio da contratação de uma variedade de serviços que incluíam orientação sobre gestão, planeamento, controlo da empresa, e que tinham como objectivo a reputação do próprio banco, desempenharam um papel que encontraria semelhança somente nas décadas seguintes, com a formação das empresas de consultoria.

Entretanto, em 1933, o Congresso americano aprovou o *Glass-Steagall Banking Act*, como uma tentativa de resposta às questões relacionadas com a quebra da bolsa de valores de Nova York, em 1929. O acto dividia, em categorias opostas, os bancos de investimento e os que trabalhavam com depósito correntes, ou seja, os de investimento e os bancos comerciais. Concomitantemente, foi criada pelo Congresso a *Securities and Exchange Commission (SEC)*, com o intuito de regular os mercados financeiros e o funcionamento da alavancagem financeira das empresas.

A nova legislação viria a reconfigurar a actuação dos bancos e teve importantes consequências para o formato que as consultoras iriam assumir a partir daquele momento. Os bancos comerciais não poderiam actuar mais em actividades como seguros, ramos imobiliários ou actividades de consultoria, o que os forçava, pelas normas federais, a contratar empresas externas para a análise de falência ou das perspectivas de determinada companhia. Quanto aos bancos de investimento, estes não eram proibidos de realizar consultorias, no

entanto, não poderiam utilizar os seus quadros internos de engenheiros, contabilistas, advogados, ou a combinação destes, para validar os seus empréstimos ou as avaliações de empresas.

Nesse novo cenário, houve um rápido aumento do número de auditores contabilísticos independentes e um crescimento na institucionalização das consultoras. Se nos anos 20 as consultoras independentes viviam à sombra dos contabilistas, engenheiros e demais quadros internos aos estabelecimentos financeiros e companhias locais, e eram responsáveis pelo uso de tais profissionais na análise de problemas específicos ao funcionamento da produção ou de aspectos contabilísticos restritos, nos anos 30, grandes corporações, que incluem a Union Carbide, a Johnson Wax e a Sears, passavam a contratá-los para analisar problemas relacionados com a estratégia, novas formas de estrutura organizacional e performance financeira.

A depressão económica que se seguiu à quebra da bolsa trouxe também novos elementos que influenciaram a caracterização das novas situações institucionais e organizacionais das empresas de consultoria na década de trinta. Se por um lado, se restringia a possibilidade das empresas contratarem novos estudos sobre aspectos organizacionais, por outro possibilitava uma série de oportunidades para as empresas que se dedicavam à venda de um modelo de avaliação financeira. Ao mesmo tempo, tal avaliação servia de diagnóstico dos problemas das empresas e era indicativo de possíveis soluções, bem como, de forma mais acentuada, proporcionava credibilidade às empresas perante os possíveis credores do sector financeiro, que viam nos *Survey's Bank* uma forma legítima de avaliação dos riscos envolvidos nas transacções.

Entre as décadas de 1930 e 1940, o número de empresas de consultoria cresceu a uma taxa de 15% ao ano, passando de 100 empresas, em 1930, para 400, em 1940. A II Guerra Mundial aparece como outro importante elemento na constituição do mercado de consultoria. Durante o conflito, o governo americano contratou, em grande número, consultores para reorganizar as formas de gerir as áreas militares, racionalizar a produção civil e dar suporte à crescente expansão da administração federal, motivada pelo esforço de guerra.

Assim, ao visualizar o período entre o surgimento das primeiras firmas e os anos quarenta, podem identificar-se dois processos, interrelacionados, que aparecem como características estruturais da formação do mercado de consultoria. O primeiro é o processo de legitimação

dos consultores como alternativas possíveis na análise e gestão das organizações privadas ou públicas. Impulsionados pelas mudanças na legislação relativa a impostos e à normalização das relações entre o sector financeiro e as empresas, os consultores percorreram um caminho interessante, surgindo como auxílio externo para problemas específicos e, depois, ganhando o *status* de alternativa legítima e referência na análise do desempenho das empresas.

O segundo processo, intrinsecamente ligado aos mecanismos para a obtenção de legitimidade pelos consultores, está relacionado com as transformações do espaço contabilístico, originadas pelas mudanças nas leis referentes aos impostos e às formas de relacionamento entre o sector financeiro e o empresarial. Tais transformações iriam tornar a utilização de conhecimentos contabilísticos elemento central do trabalho dos consultores deste período. Assim, a análise da gestão financeira, com o intuito de reduzir a carga tributária ou avaliar o desempenho financeiro da empresa, para fins de alavancar empréstimos bancários ou ainda medir a rentabilidade de investimentos, orienta o formato e a maneira de actuar das principais empresas deste período.

O formato do espaço de consultoria que emergiu neste período reflectia a importância da questão contabilística, de um lado, as *Accounting Firms*, cuja principal característica de actuação era a auditoria contabilística e a orientação sobre questões jurídicas e, relacionadas a essas duas áreas de sectores orientados, questões relacionadas com a gestão das empresas. Esta combinação organizacional serviu de matriz para o desenvolvimento, nas décadas seguintes, das principais empresas de consultoria no mercado mundial: Pricewaterhouse, Coopers & Lybrand, Deloitte, Arthur Young, Ernst & Ernst, Arthur Andersen, Touche e Peat Marwick, e noutro pólo do mercado de consultoria, surgiram as empresas não relacionadas com as *Accounting Firms*, entre as quais se destacaram a McKinsey e a Booz-Allen & Hamilton. A questão da separação entre as consultoras originárias das *Accounting Firms*, ou de empresas especializadas em estratégias, abriu um espaço de diferenciação no mercado de consultoria, que, nas décadas seguintes, constituiria pólos opostos no espaço dominante, direccionando as possibilidades e formas de actuação entre os consultores.

Nas décadas seguintes à guerra, a difusão das consultoras ocorre, primeiramente, associada ao esforço americano de reconstrução da Europa no período pós-guerra, com a introdução de práticas de gestão como um dos elementos da ajuda americana o que abria novos mercados para os consultores, sendo que no final dos anos cinquenta, muitas destas firmas instalaram-se

na Inglaterra, a escolha deveu-se à forte ligação entre as firmas americanas e inglesas, devido às semelhanças na legislação sobre a contabilidade dos dois países, e à difusão de multinacionais americanas na Inglaterra.

A partir dos anos sessenta, o uso de consultoras ganhou novo impulso com a expansão crescente de multinacionais americanas.

### **3.2.2. – A configuração nas últimas décadas**

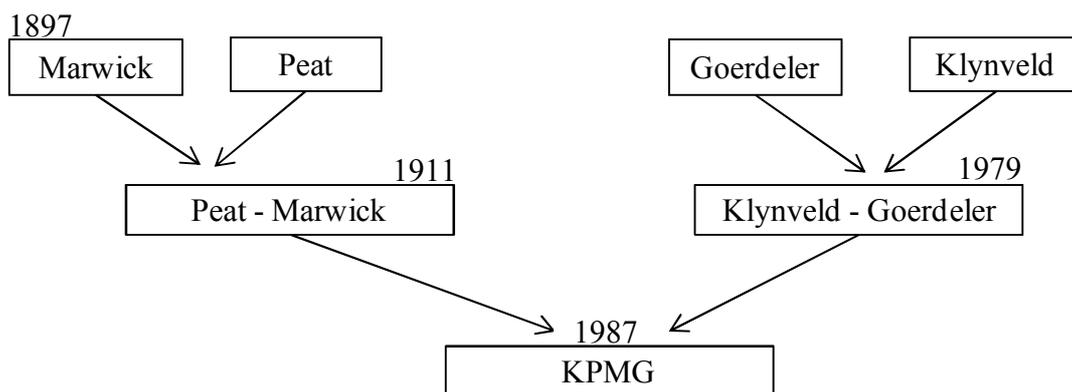
Até 1989, as empresas apelidadas de *Big Eight*, reflectiam o predomínio internacional das oito maiores empresas de auditoria, consultoria e contabilidade: Arthur Andersen, Arthur Young & Co., Coopers & Lybrand, Ernst & Whinney (até 1979 Ernst & Ernst nos E.U.A. e Murray Whinney no Reino Unido), Deloitte Haskins & Sells (até 1978 Haskins & Sells nos E.U.A. e Plender Deloitte Griffiths no Reino Unido), Peat Marwick Mitchell (depois Peat Marwick), Pricewaterhouse e Touche Ross. A maioria das *Big Eight* promoveu alianças formadas principalmente entre empresas britânicas e americanas, no século XIX ou início do século XX.

A Pricewaterhouse era uma empresa britânica, que abriu um escritório nos E.U.A. em 1890 e, posteriormente, estabeleceu uma parceria nos E.U.A. em separado, já a Peat Marwick Mitchell adoptou no Reino Unido e nos E.U.A. um nome comum em 1925. Outras empresas usavam nomes distintos para as empresas nacionais, e não adoptaram nomes comuns até muito tarde: Touche Ross em 1960, Arthur Young (primeiramente Arthur Young, McLelland Moores) em 1968, a Coopers & Lybrand em 1973, a Deloitte Haskins & Sells em 1978 e Ernst & Whinney em 1979.

Os anos oitenta marcam o início de importantes transformações no mercado de consultoria, o crescimento e visibilidade do sector, associados a mudanças nas formas de actuação, no relacionamento com as empresas contratantes e a inserção nos mercados de divulgação e venda de serviços de gestão, formataram características que serviram de suporte para a configuração e importância que o sector adquiriria nos anos noventa.

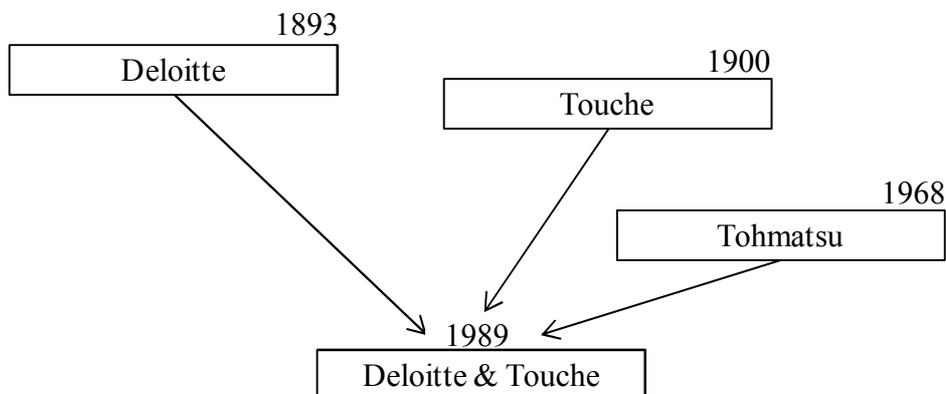
Um primeiro elemento a destacar, foi o surgimento de novas formas de composição entre consultores e auditores, os primeiros passando de uma condição de inseridos em grandes empresas de auditoria e contabilidade para ocuparem um espaço próprio. A estratégia baseada no desenvolvimento e implantação de tecnologia de informação veio constituir uma nova etapa da polarização entre as *Accounting Firms* e as denominadas firmas de consultoria

estratégica. Neste período, também se regista uma movimentação incisiva das *Accounting Firms*, com o intuito de ocupar de maneira mais efectiva o crescente mercado de consultorias. Além da criação da Andersen Consulting, há uma série de fusões entre grandes representantes do sector com vista a obter ganhos de escala e uma maior actuação no mercado. Na década de 1980 as *Big Eight*, cada uma agora com uma marca global, um marketing moderno e um crescimento rápido, fundiram-se com pequenas empresas. Um das maiores fusões foi em 1987, quando a Peat Marwick se fundiu com o grupo KMG para se tornar KPMG Peat Marwick, mais conhecida como KPMG. A concorrência entre estas empresas intensificou-se e as *Big Eight* tornaram-se *Big Six*, em Junho de 1989, quando a Ernst & Whinney se fundiu com a Arthur Young para formar a Ernst & Young, e de seguida em Agosto a Deloitte, Haskins & Sells fundiu-se com a Touche Ross, para formarem a Deloitte & Touche. As *Big Six* tornaram-se a *Big Five*, em Julho de 1998, quando a Pricewaterhouse se fundiu com a Coopers & Lybrand para formar a PricewaterhouseCoopers (ver fig. 4, 5 e 6).



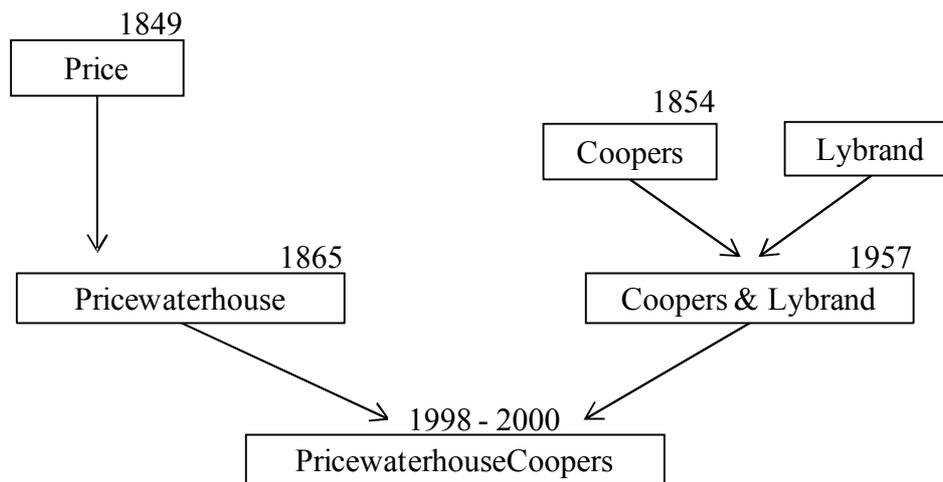
Fonte: Donadone (2003:8)

Figura 4: Processo de formação da KPMG



Fonte: Donadone (2003:8)

Figura 5: Processo de formação da Deloitte & Touche



Fonte: Donadone (2003:13)

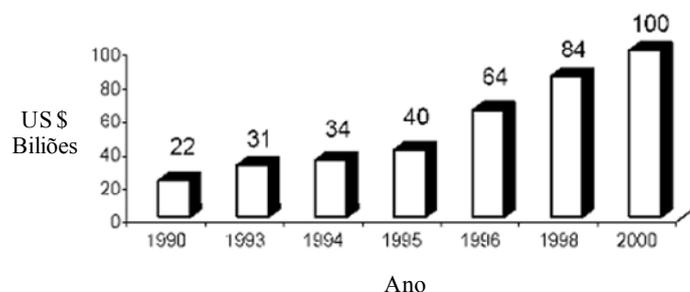
Figura 6: Processo de formação da PricewaterhouseCoopers

### 3.2.3. – Os anos noventa

Nos anos oitenta uma série de eventos proporcionam novos espaços para a actuação das consultoras e nos anos noventa o sector ganha destaque e importância no meio empresarial, devido às taxas de crescimento, do porte das empresas e da exposição nos meios de comunicação. Para compreender tal crescimento, é preciso lembrar a movimentação das *Accounting Firms*, com a criação da Andersen Consulting ou as fusões de empresas como a KPMG. Independentemente da forma, as *Big Six*: KPMG, Deloitte Touche, Ernst & Young, Pricewaterhouse, Arthur Andersen e Coopers & Lybrand apresentam-se como um pólo dominante no mercado mundial de consultoria, influenciando tanto pela escala, quanto pela abrangência da sua área de actuação. A PWC, por exemplo, contava, em 1996, com 400 escritórios em 118 países, e a Andersen, com 152 escritórios em 46 países.

Além da maior visibilidade e de novas áreas de actuação, o crescimento das consultoras na primeira década de noventa também trazia consigo questões sobre a eficácia e formas de actuação dos consultores, expressados principalmente nas discussões sobre modas e gurus. Começaram a aparecer de forma sistemática críticas às fórmulas salvadoras de empresas e às condutas éticas dos consultores. Na imprensa, que em muito contribuiu para os *best-sellers* sobre novas formas de gestão e beneficiou deles, também começaram a aparecer artigos e livros que questionavam os consultores e as modas de gestão. Diante destas críticas, no final dos anos noventa, começava a dar-se conta das questões sobre a ética e a quase inexistência de barreiras de entrada ao sector, o que permitia que qualquer pessoa poderia apresentar-se e

actuar como consultor, originando situações desastrosas. Apesar destas questões, o sector continuou a apresentar um crescimento que ganhava destaque nos meios empresariais da segunda metade dos anos noventa, fechando a década com uma facturação 150% maior que no ano de 1995 e com um crescimento de aproximadamente 354%, como mostra o gráfico 1.



Fonte: Donadone (2003:12)

Gráfico 1: O mercado mundial de consultoria nos anos noventa

Para fechar a cronologia deste período e fornecer elementos que possam ajudar a compreender a dinâmica do sector na passagem dos anos noventa, apresenta-se a tabela 2.

1. Accenture Consulting
2. PricewaterhouseCoopers
3. Ernst & Young
4. Deloitte Consulting
5. CSC
6. KPMG
7. McKinsey & Company
8. Cap Gemini
9. Mercer Consulting Group
10. Artur Andersen
11. A. T. Kearney
12. Towers Perrin
13. Booz-Allen & Hamilton
14. IBM Consulting
15. American Management Systems
16. Keane
17. Hewitt Associates
18. Sema Group
19. Logica
20. The Boston Consulting Group

Fonte: Donadone (2003:12)

Tabela 2: As empresas mundiais líderes no sector da consultoria em 2001

A primeira novidade é o surgimento da Accenture Consulting como maior empresa a nível de facturação do sector.

Nesse embate, podem-se destacar dois aspectos centrais, o primeiro, relacionado com o crescimento da facturação do sector de consultoria em relação ao das tradicionais áreas de actuação das *Accounting Firms*, exemplificado no facto de que em 1997, pela primeira vez, o sector de *management consulting* tinha uma receita maior que as áreas de auditoria, o outro aspecto refere-se ao facto de que a disputa era limitada pela idade, formação profissional e forma de actuação dos envolvidos.

Em oposição, ao exército de jovens recém-saídos das *Business Schools* e Centros de Tecnologia, armados de *MBA* e aptidões em TI e com um relacionamento com os clientes baseado na venda de ferramentas e serviços de gestão, estavam os auditores, advogados e pessoas ligadas aos diversos aspectos da contabilidade empresarial, com uma relação com os clientes fundamentada na longevidade, continuidade e sigilo das transacções.

Esta disputa começou a indicar fissuras no sector, com relevância para os aspectos jurídicos, uma vez que começavam a ganhar evidência as discussões acerca da legalidade das operações de avaliação de empresas em processo de fusão e de implantação das mudanças pela mesma consultora.

A esse respeito, é possível citar o facto da Deloitte & Touche e Ernst & Young optarem por actuar nas actividades que deram origem à sua constituição como empresas de *Accounting*, e por venderem o sector de consultoria de gestão à Capgemini.

A nova empresa nasceu como a segunda maior empresa de consultoria do mundo, com uma facturação que superava os 9 biliões de USD e representava uma concentração ainda maior do sector das *Accounting firms* que agora formavam não mais as *Big Six*, mas as *Big Five*: Arthur Andersen, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, KPMG e Deloitte & Touche, esquematicamente estas empresas fundiram-se da seguinte maneira:

### **PricewaterhouseCoopers**

- o **Coopers & Lybrand**
  - Cooper Brothers (UK)
  - Lybrand, Ross Bros, Montgomery (US)
- o **Price Waterhouse**

### **Deloitte Touche Tohmatsu**

- o **Deloitte & Touche**
  - Deloitte Haskins & Sells
  - Deloitte Plender Griffiths (UK)
  - Haskins & Sells (US)
  - Touche Ross
  - Touche, Ross, Bailey & Smart
  - Ross, Touche (Canada)
  - George A. Touche (UK)
  - Touche, Niven, Bailey & Smart (US)
  - Touche Niven
  - Bailey
  - A. R. Smart
- o **Tohmatsu & Co. (Japan)**

### **KPMG**

- o **Peat Marwick Mitchell**
  - William Barclay Peat (UK)
  - Marwick Mitchell (US)
- o **KMG**
  - Klynveld Main Goerdeler
  - Klynveld Kraayenhof (Netherlands)
  - Thomson McLintock (UK)
  - Main Lafrentz (US)
  - Deutsche Treuhand Gesellschaft (Germany)

### **Ernst & Young**

- o **Arthur Young**
- o **Ernst & Whinney**
  - Ernst & Ernst (US)
  - Whinney Murray (UK)
  - Whinney, Smith & Whinney

### **Arthur Andersen**

- o **Desenvolvida por Delany Andersen**

Fonte: Própria

Tabela 3: Esquema das fusões ao nível das *Big Five*

#### **3.2.4. – A falência da Artur Andersen e o aparecimento das Big Four**

A Artur Andersen era a auditora da Enron há quase 10 anos, mas além desse papel, a empresa também prestava consultoria. A incompatibilidade das duas actividades exercidas pela Artur Andersen na Enron era conflituante porque, se, por um lado, a auditoria tinha como função verificar as demonstrações financeiras da empresa de forma isenta e transparente, por outro, a actividade de consultoria está directamente relacionada com a optimização de lucros e processos internos que muitas vezes se distancia do dever de transparência da auditoria o que favoreceu a execução de actos ilícitos.

Estes interesses conflituantes entre auditoria e consultoria foram um dos motivos da manipulação de resultados, exactamente pelo facto da actividade de consultoria ser mais rentável, a Artur Andersen terá alterado os números para fazer jus às quantias recebidas.

O escândalo financeiro da Enron, que culminou com milhares de pessoas desempregadas, arrastou consigo uma das *Big Five*, a ocultação dos maus resultados, a falsificação e destruição de documentos e um relatório e contas deturpado por parte dos responsáveis da

auditora fez cair os mercados mundiais, e com eles os accionistas que perderam milhões tendo abalado a confiança no mercado bolsista. A Enron desmoronou-se e com ela a Arthur Andersen, que não aguentou a suspeita de fraude por parte dos seus clientes. As filiais que a auditora tinha espalhado por todo o mundo foram compradas pelas outras *Big Five*, um movimento estratégico para aumentar os activos.

Os analistas do *Wall Street Journal* falaram de uma estratégia de abutre por parte das outras quatro concorrentes das *Big Five* no sentido de comprarem os quadros e as contas de clientes ao mais baixo preço no decurso deste processo de desintegração.

Apesar do escândalo devido aos actos ilegais cometidos na gestão desta empresa, isso teve uma influência positiva na indústria e na gestão das empresas como um todo, a falência da Enron e todos os actos ilegais envolvidos resultaram em muitas mudanças, tornando as leis mais rígidas e as penas mais duras.

De modo a evitar este tipo de situações, o senado americano endureceu as penalizações a serem aplicadas aos gestores financeiros e auditores em caso de práticas ilícitas, deste modo um director financeiro ou executivo que certifique relatórios financeiros falsos pode ser condenado até a 20 anos de prisão e pagar uma multa que pode chegar a 5,1 milhões de dólares. A pena por destruição de documentos pode chegar a 20 anos de prisão. A proposta de lei também originou a criação de uma comissão de fiscalização privada e independente para controlar a indústria e restringir a possibilidade de firmas de auditoria realizarem trabalhos de consultoria para empresas que estão a auditar.

Entretanto e para evitar mais escândalos, a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX) foi aprovada pelo Congresso dos EUA em 2002, por proposta do senador Paul Sarbanes e do deputado Michael Oxley, determinando na sua secção 404, a avaliação anual dos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros, sendo que a empresa precisa documentar, avaliar e verificar a eficiência dos controles internos e dos processos de obtenção dos números registrados nos relatórios financeiros, sendo que um auditor externo tem de certificar a avaliação.

Outra questão que se levantou em relação à independência dos serviços de auditoria refere-se à prestação de serviços de consultoria por parte da mesma empresa, de acordo com a OCDE, “as empresas de auditoria e os serviços de consultoria deviam ser actividades completamente

*separadas*”, isto porque os serviços de consultoria são mais rentáveis do que os de auditoria. No entanto, para evitar este tipo de escândalo, as *Big Four* começaram a fazer *spin-offs* ou a vender as áreas de consultoria a outras empresas, como aconteceu com a venda da PWC Consulting, por parte da PricewaterhouseCoopers, à IBM, enquanto a Ernst & Young decidiu voltar a centrar-se na auditoria, alienando a sua parte de consultoria à Capgemini e a KPMG aceitou o investimento da Cisco na KPMG Consulting.

### 3.2.5. – As *Big Four* de 2004 a 2008

As empresas de consultoria têm-se organizado em empresas transnacionais ou em parcerias, levadas principalmente pela necessidade de serem capazes de realizarem auditorias às empresas multinacionais que têm como clientes.

Após muitas fusões, incorporações e a falência da Arthur Andersen, actualmente há quatro grandes firmas de auditoria e consultoria, que por ordem de facturação em 2008 são: PWC, DTT, EY e por fim KPMG. Juntas estas firmas obtiveram, entre 2004 e 2008, um rendimento total de 402 mil milhões de USD, o que representa um crescimento entre 2004 e 2008 de 66%, crescendo o mercado a uma taxa média de 14%, sendo que podemos constatar que nos últimos dois anos, i.e. em 2007 e 2008, a sua facturação cresceu a uma taxa de 15% (tabela 4).

Facturação					
	2004	2005	2006	2007	2008
EY	15	17	18	21	25
PWC	18	20	22	25	28
DTT	16	18	20	23	27
KPMG	13	16	17	20	23
Total	62	71	77	89	103
Tx de Crescimento		15%	9%	15%	15%
Crescimento entre 2004 e 2008	66%				

Fonte: Própria

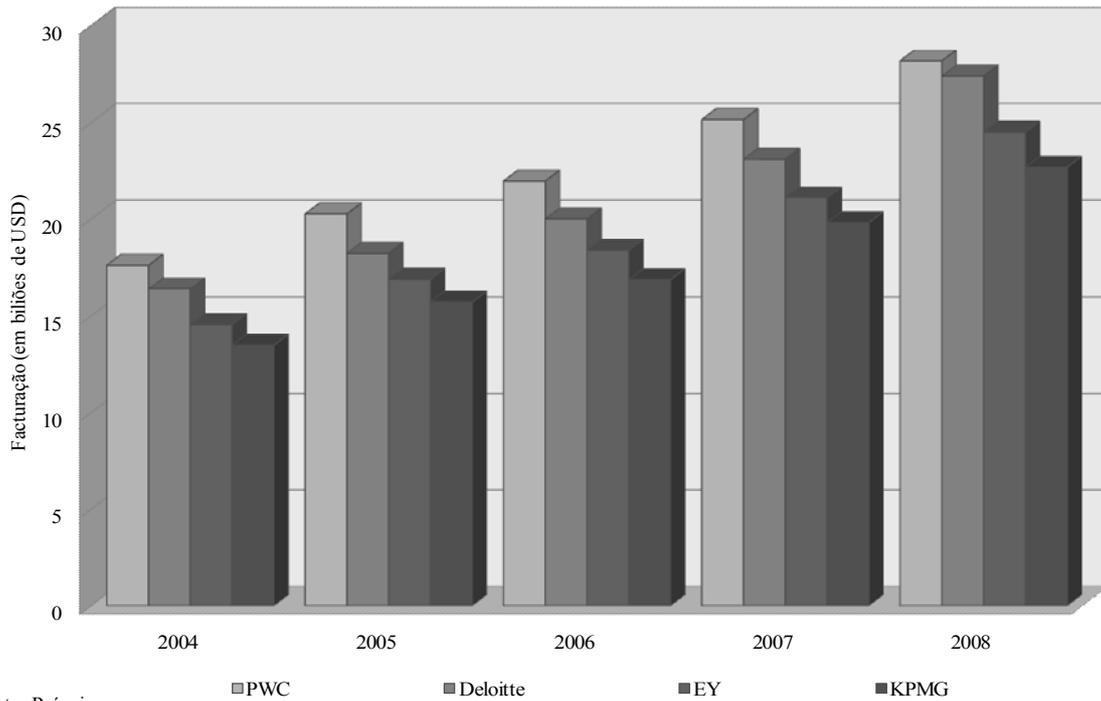
Tabela 4: Facturação das *Big Four* entre 2004 a 2008

Nesta análise foram considerados três parâmetros de avaliação, o volume de facturação, o número de colaboradores e a rentabilidade, sendo que este último parâmetro foi obtido pela repartição da facturação pelo número de colaboradores. A análise destes três factores permite compreender o posicionamento das *Big Four* no mercado entre 2004 e 2008.

<b>EY</b>						
Ano	Facturação (bilhões de USD)	Nº de colaboradores	Rentabilidade (em USD)	Variação na facturação	Variação no nº de colaboradores	Variação da rentabilidade
2004	15	100.601	144.601	-	-	-
2005	17	106.650	158.481	16%	6%	10%
2006	18	114.279	160.651	9%	7%	1%
2007	21	124.335	169.735	15%	9%	6%
2008	25	135.730	180.675	16%	9%	6%
<b>PWC</b>						
Ano	Facturação (bilhões de USD)	Nº de colaboradores	Rentabilidade (em USD)	Variação na facturação	Variação no nº de colaboradores	Variação da rentabilidade
2004	18	122.471	143.707	-	-	-
2005	20	130.203	155.580	15%	6%	8%
2006	22	142.162	154.655	9%	9%	-1%
2007	25	146.767	171.360	14%	3%	11%
2008	28	155.693	181.029	12%	6%	6%
<b>DTT</b>						
Ano	Facturação (bilhões de USD)	Nº de colaboradores	Rentabilidade (em USD)	Variação na facturação	Variação no nº de colaboradores	Variação da rentabilidade
2004	16	115.000	142.609	-	-	-
2005	18	121.300	150.041	11%	5%	5%
2006	20	132.400	151.057	10%	9%	1%
2007	23	146.600	157.572	16%	11%	4%
2008	27	161.300	169.870	19%	10%	8%
<b>KPMG</b>						
Ano	Facturação (bilhões de USD)	Nº de colaboradores	Rentabilidade (em USD)	Variação na facturação	Variação no nº de colaboradores	Variação da rentabilidade
2004	13	97.200	138.408	-	-	-
2005	16	104.000	150.962	17%	7%	9%
2006	17	112.795	149.652	8%	8%	-1%
2007	20	123.322	160.636	17%	9%	7%
2008	23	136.896	165.746	15%	11%	3%

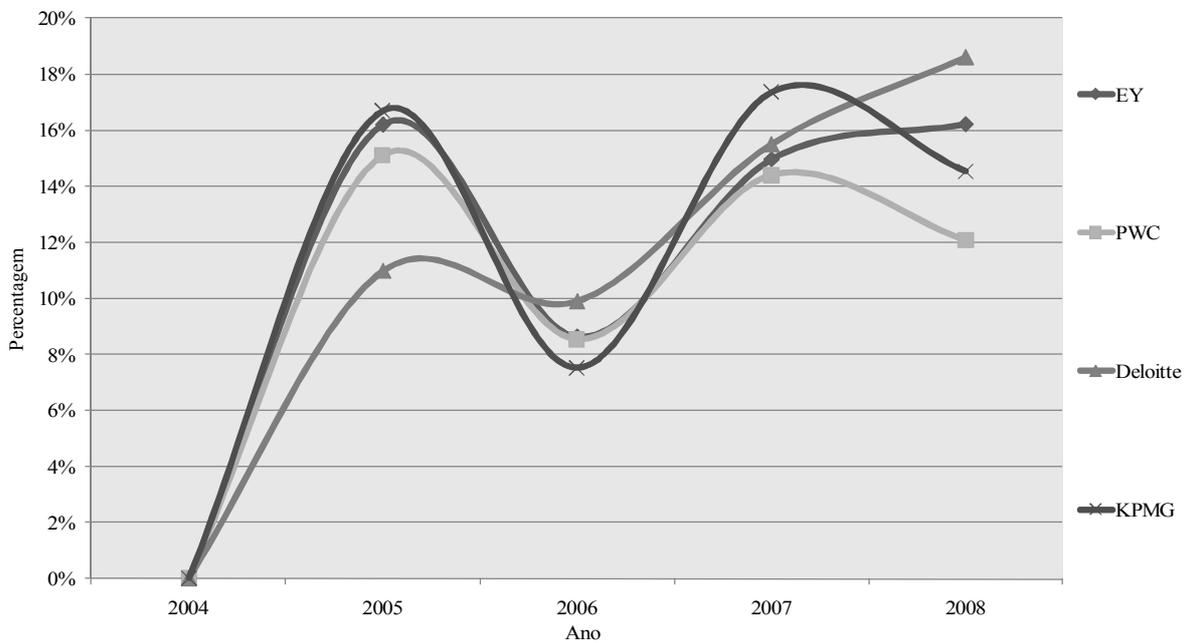
Fonte: Própria

Tabela 5: Análise à facturação e nº de colaboradores das *Big Four* entre 2004 a 2008



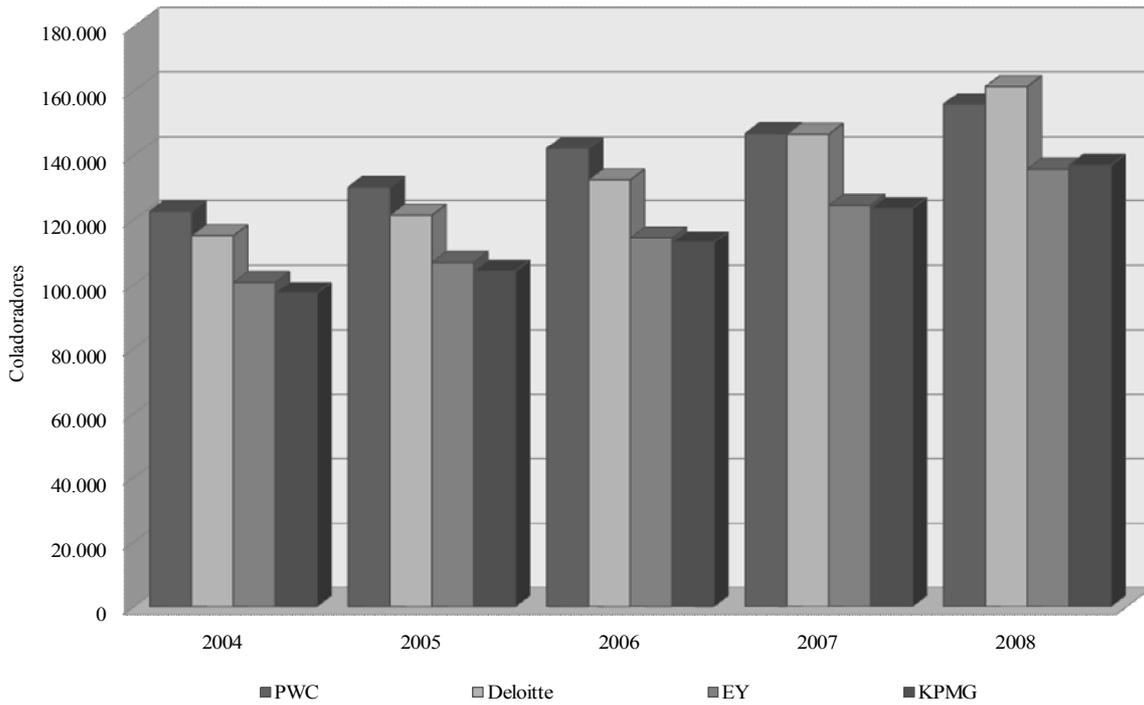
Fonte: Própria

Gráfico 2: Evolução da facturação das *Big Four* no período 2004-2008



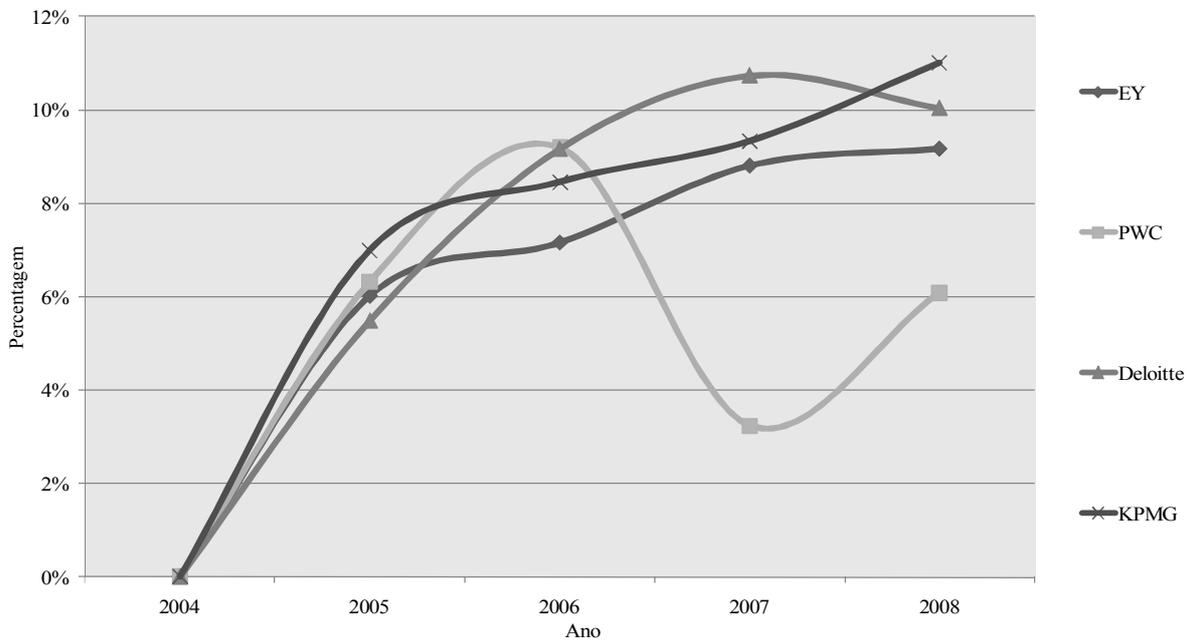
Fonte: Própria

Gráfico 3: Evolução da variação da facturação das *Big Four* no período 2004-2008



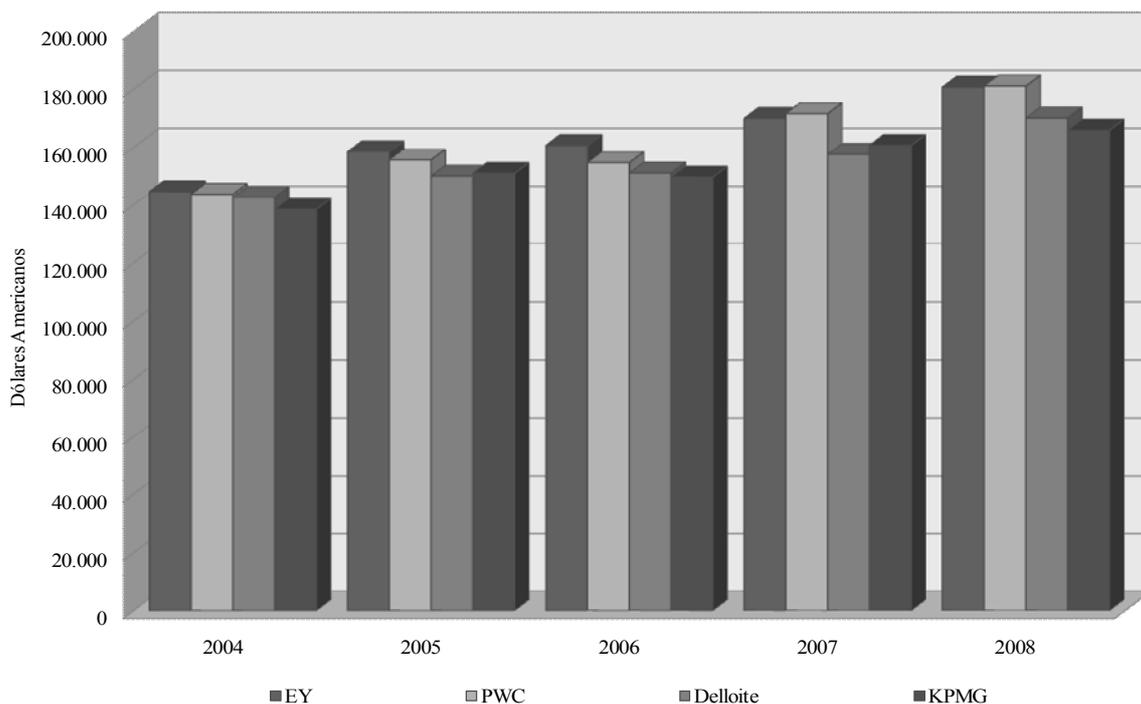
Fonte: Própria

Gráfico 4: Evolução do número de colaboradores das *Big Four* no período 2004-2008



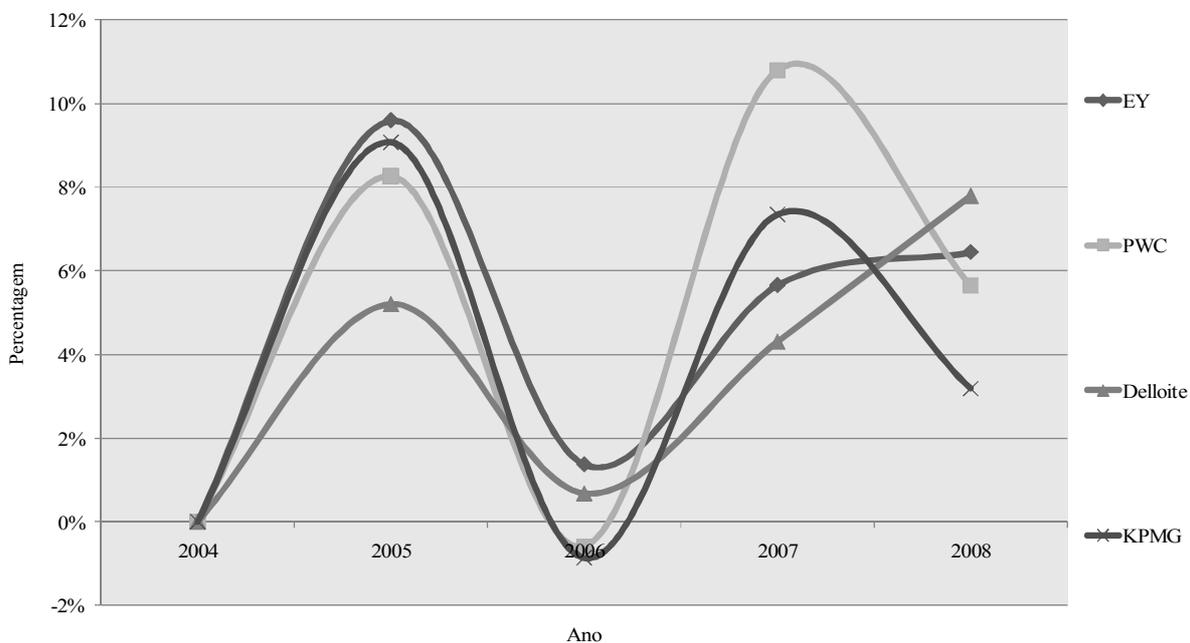
Fonte: Própria

Gráfico 5: Evolução da variação do número de colaboradores das *Big Four* no período 2004-2008



Fonte: Própria

Gráfico 6: Evolução da rentabilidade das *Big Four* no período 2004-2008



Fonte: Própria

Gráfico 7: Evolução da variação da rentabilidade das *Big Four* no período 2004-2008

Deste modo, constatamos que entre 2004 e 2008, o nível de facturação em termos absolutos (gráfico 2) não registou qualquer alteração no posicionamento relativa destas empresas, sendo que a PWC lidera, seguida da DTT, aparecendo a EY na terceira posição e a KPMG em último. No entanto, em termos de variação da facturação, em relação a 2004 (gráfico 3), verificamos que DTT, em 2006 e 2008, foi a empresa que registou um maior crescimento sendo a KPMG a empresas que mais cresceu em 2005 e 2007. A PWC e a EY têm um crescimento semelhante durante 2005 a 2007, registando-se em 2008 um maior crescimento por parte da EY. A DTT tem uma curva de crescimento um pouco diferente das outras três, uma vez que em 2005 é a que cresce menos mas entre 2006 e 2008 tem um crescimento sustentado, i.e. sem quebras. Verificamos ainda que 2006 foi um ano de fraco crescimento, registando-se um crescimento de apenas 9%.

A nível do número de colaboradores (gráfico 4), constatamos que entre 2004 e 2007 a configuração do mercado neste parâmetro mantêm-se, i.e. a PWC lidera seguida da DTT vindo depois a EY e por fim a KPMG, seguindo assim o nível de facturação. No entanto, em 2008 dá-se uma mudança significativa uma vez que a DTT ultrapassa a PWC, assim como a KPMG ultrapassa a EY, completando o movimento de aproximação que estas duas consultoras vinham a fazer às suas concorrentes mais directas. Ao nível da variação deste parâmetro (gráfico 5) notamos que KPMG e EY apresentam um crescimento constante, i.e. em todos os anos, sendo que a KPMG cresce sempre acima da EY. A DTT apresenta uma configuração algo semelhante à KPMG e EY até 2008, ano em que contrata menos colaboradores que no ano anterior. Por fim a PWC tem uma curva de variação completamente diferente de todas as outras, até 2006 acompanha as suas rivais mas em 2007, provavelmente fruto do menor crescimento de 2006, contrata quase menos um terço que a sua mais directa rival a DTT e metade da KPMG e EY, em 2008 a PWC regista uma variação de 6% mas este valor é metade do obtido pela KPMG, que é a consultora que mais contrata seguida da DTT e da EY.

Ao nível da rentabilidade (gráfico 6), constatamos que EY apresenta um melhor desempenho neste parâmetro entre 2004 e 2006 sendo que em 2007 e 2008 é ultrapassada pela PWC, mas encontrando-se praticamente as duas ao mesmo nível em 2008. A DTT e a KPMG intercalam-se na terceira posição, DTT em 2004, 2006 e 2008 e KPMG em 2005 e 2007. Ao nível a variação da rentabilidade (gráfico 7) em 2005 EY, PWC e KPMG tem quase a mesma variação, com a liderança a pertencer à EY, a DTT neste ano apresenta uma variação bastante

inferior. Em 2006 a EY volta a liderar aparecendo a DTT agora na segunda posição e com PWC e KPMG com variações negativas, sendo esta situação invertida em 2007 com PWC e KPMG a liderando o crescimento, seguidas agora pela EY e por fim pela DTT. Em 2008 volta a verificar-se uma inversão deste parâmetro com DTT a liderar seguida de EY que está à frente da PWC e com a KPMG em último lugar.

### **3.3. – As *Big Four* em Portugal**

A PricewaterhouseCoopers (PWC) está presente em Portugal há mais de 50 anos, tendo actualmente na sua estrutura as seguintes entidades:

- PricewaterhouseCoopers & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda;
- PricewaterhouseCoopers – Assessoria de Gestão, Lda; e
- Consultop – Contabilidade, Administração e Serviços, Lda.

A PWC em Portugal conta com 25 partners, dos quais 21 no escritório de Lisboa e 4 no do Porto, e cerca de 780 colaboradores permanentes, sendo a grande maioria dos profissionais licenciada em gestão de empresas, finanças, economia, contabilidade, direito, engenharia ou ciências sociais. O Territory Senior Partner em Portugal é Carlos Lourenço e fazem ainda parte da Territory Leadership Team Eugénio Ferreira, José Alves e Nasser Sattar. Jorge Costa é responsável pela área de Assurance, António Assis pela área de Advisory e Jaime Esteves pela área de Tax.

Presente em Portugal e Angola, a Deloitte Touche Tohmatsu (DTT) tem escritórios em Lisboa, Porto e Luanda e conta com cerca de 1.800 profissionais prestando serviços de auditoria, consultoria fiscal, consultoria e corporate finance através das seguintes entidades:

- Deloitte & Associados, SROC S.A.;
- Deloitte Consultores, S.A.;
- Deloitte & Touche – Consultores, Lda;
- Deloitte Consulting 2, Lda;

- SGG – Serviços Gerais de Gestão, S.A.;
- Weshare – Centro de Serviços Partilhados de Gestão, S.A.;
- Deloitte & Touche – Auditores Limitada (Angola).

Estas sociedades sendo entidades separadas e com estruturas autónomas partilham instalações e, por vezes, recursos. A Deloitte & Associados, SROC S.A. é uma firma-membro da DTT, que é uma associação “*Swiss Verein*” de firmas-membro legalmente separadas e independentes entre si. As firmas-membro prestam os seus serviços profissionais sob a marca “Deloitte” e com designações sociais como “Deloitte”, “Deloitte & Touche”, “Deloitte Touche Tohmatsu” ou outras relacionadas. As firmas-membro tomaram a decisão de, voluntariamente, integrar a rede DTT, com o principal objectivo de coordenar a sua abordagem de serviço ao cliente, os padrões profissionais a seguir, os valores partilhados, as metodologias e os sistemas de controlo de qualidade e de gestão de risco.

Pertencendo à EMEIA – Europa, Médio Oriente, Índia e África – uma divisão organizacional da Ernst & Young que inclui 13 subáreas, a Ernst & Young em Portugal conta com cerca de 300 colaboradores nas áreas de Assurance & Advisory Business Services, Tax Services e Transaction Advisory Services. A Ernst & Young possui três escritórios, em Lisboa, Porto e Luanda. A Country Managing Partner é Teresa Cochito havendo actualmente mais 10 partners.

- Ernst & Young Audit & Associados – SROC S.A.;
- Ernst & Young (Funchal) Lda; e
- Ernst & Young S.A.

Em 1965, a Thomson McLintock abriu uma filial em Portugal, mais concretamente em Lisboa, por seu lado, a Peat Marwick inaugurou a sua actividade em Portugal em 1981, também com a abertura de um escritório em Lisboa. A fusão entre a KMG Thomson McLintock e a Peat Marwick tornou-se efectiva em Portugal a partir do dia 1 de Julho de 1987 e em 1 de Janeiro de 1989 passou a vigorar a designação de KPMG Peat Marwick que entretanto evoluiu para KPMG. Actualmente a KPMG em Portugal tem a sua sede em Lisboa, a criação da empresa no Porto remonta a 1987 e o escritório do Funchal é o mais recente, tendo sido criado em 1992. Em Portugal a KPMG possui cerca de 700 colaboradores distribuídos pelos escritórios

de Lisboa, Porto e Funchal. A média etária é baixa, situando-se neste momento nos 29 anos. A distribuição entre géneros é também muito equilibrada, sendo que 49% dos colaboradores são do sexo feminino e 51% do sexo masculino.

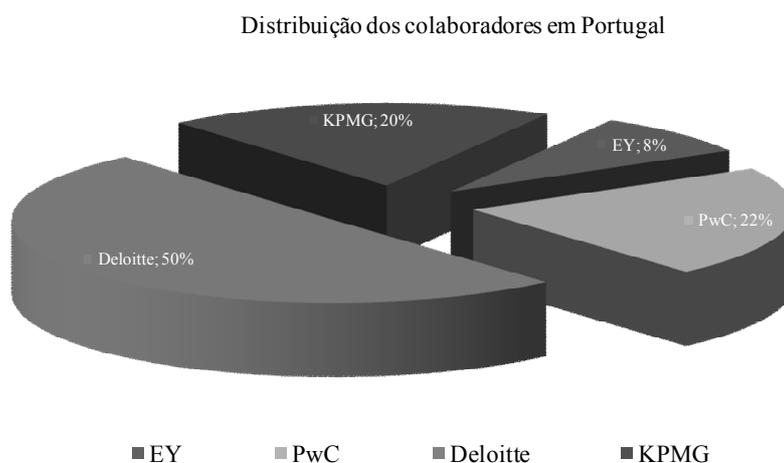
- KPMG & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A.;
- KPMG Advisory – Consultores de Gestão, S.A.;
- KPMG II – Consultores de Negócio, S.A.;
- KPMG Madeira (II) – Management, Sociedade Unipessoal Lda;
- KPMG Portugal – SGPS S.A.; e
- KPMG Shared Services – Serviços Partilhados de Consultoria e Gestão, SA.

Assim, concluímos que em Portugal o mercado das *Big Four* é composto por cerca de 3.580 colaboradores (tabela 6 e gráfico 8).

Empresa	Nº de Colaboradores	Distribuição no mercado
EY	300	8%
PwC	780	22%
Deloitte	1.800	50%
KPMG	700	20%
Total	3.580	100%

Fonte: Própria

Tabela 6: Número de colaboradores das *Big Four* em Portugal



Fonte: Própria

Gráfico 8: Distribuição dos colaboradores das *Big Four* em Portugal em 2008

## 4 – Metodologia

Para concretização dos objectivos definidos, o método de investigação utilizado foi o método de estudo de caso e o instrumento de recolha de dados foi a entrevista semi-estruturada. As técnicas de análise e tratamento dos dados foram a estatística descritiva e a análise de conteúdo simples.

Yin (1989:23) afirma que "*o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas*". Ao comparar o método do estudo de caso com outros métodos, Yin (1989) defende que para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação; de modo específico, este método é adequado para responder às questões “como” e “porquê” que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo, mais do que frequências ou incidências.

De forma sintética, Yin (1989) apresenta quatro aplicações para o método do estudo de caso:

- Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos *survey*'s ou pelas estratégias experimentais;
- Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e
- Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Deste modo, e em nosso entender, o método do estudo de caso adapta-se à validação dos objectivos definidos para este trabalho, pois enquadra-se nas duas primeiras aplicações definidas por Yin (1989), referidas acima, devido ao facto de estarmos a lidar com a validação de uma situação real.

Para efeitos de recolha de dados que permitissem verificar a aplicabilidade do modelo de negócio proposto por Hamel às *Big Four*, nomeadamente à Ernst & Young em Portugal, foi contruído um protocolo de entrevista, inserido de seguida, que serviu de base á realização de

entrevistas a trinta e um (31) profissionais que trabalham ou já trabalharam nesta empresa, identificando o número de anos e a categoria profissional de cada indivíduo.

### Protocolo de Entrevista

Interface com o cliente	Efectivação & suporte	1 - No seu entender, qual o modo mais usual para as <i>Big Four</i> venderem os seus trabalhos e conquistarem clientes? Fornecem outros serviços <input type="checkbox"/> Comunicação/Promoção <input type="checkbox"/> Imposições legais <input type="checkbox"/> Contactos pessoais/Recomendações <input type="checkbox"/> Outro <input type="checkbox"/> Qual? _____
	Informação & insight	2 - Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente; 2 - Discordar; 3 - Concorda em certos pontos e discorda noutros, 4 - Concordar e 5 - Concordar totalmente) se as <i>Big Four</i> usam o conhecimento que têm dos seus clientes para sugerir estruturas e processos mais eficientes?) 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> De que maneira?
	Dinâmica do relacionamento	3 - Na sua opinião qual é o tipo de relacionamento mais frequente entre as <i>Big Four</i> e os seus clientes? Esporádico <input type="checkbox"/> Periódico <input type="checkbox"/> Contínuo <input type="checkbox"/> Porquê?
	Estrutura de preços	Não aplicável
Estratégia Essencial	Missão de negócio	4 - Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) se concorda com a definição de serviços prestados pelas <i>Big Four</i> : "Oferecemos serviços num âmbito global para ajudar a sua empresa a conquistar e a reter a confiança dos investidores, gerindo riscos e melhorando o control interno de modo a maximizar o seu potencial"? 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Acrescentaria algo mais?
	Âmbito do produto / mercado	5.1 - No seu entender, qual é o segmento de mercado que mais recorre aos serviços de auditoria e consultoria das <i>Big Four</i> ? (assinale apenas uma opção) Nichos de mercado (por ex. Louis Vuitton) <input type="checkbox"/> Pequenas e médias empresas <input type="checkbox"/> Grandes empresas <input type="checkbox"/> 5.2 - No seu entender, qual é a origem dos clientes que recorrem aos serviços de auditoria e consultoria das <i>Big Four</i> ? (assinale apenas uma opção) Nacionais <input type="checkbox"/> Multinacionais <input type="checkbox"/> 5.3 - Em que sectores se situam? (assinale com um (x) apenas três opções) Banca & Seguros <input type="checkbox"/> Construção <input type="checkbox"/> Comunicação <input type="checkbox"/> Consumo <input type="checkbox"/> Electrónica <input type="checkbox"/> Energias alternativas <input type="checkbox"/> Energias <input type="checkbox"/> Ind. Automóvel <input type="checkbox"/> Ind. Farmacêutica <input type="checkbox"/> Ind. Têxtil <input type="checkbox"/> Retalho <input type="checkbox"/> Telecomunicações <input type="checkbox"/>

	Bases de diferenciação	6 - Classifique por ordem de importância (sendo 1 o menos significativo e 6 o mais significativo) os factores de diferenciação das <i>Big Four</i> em relação às outras empresas deste sector? Dimensão <input type="checkbox"/> Globalidade <input type="checkbox"/> Marca <input type="checkbox"/> Reputação <input type="checkbox"/> Know how <input type="checkbox"/> Preço <input type="checkbox"/> Conhece outros, quais?
Recursos Estratégicos	Competências essenciais	7 - Quais dos seguintes comportamentos deve ter um colaborador de uma <i>Big Four</i> ? (assinale com um (x) apenas quatro opções) Humilde <input type="checkbox"/> Competente <input type="checkbox"/> Confiante <input type="checkbox"/> Educado <input type="checkbox"/> Adaptável <input type="checkbox"/> Íntegro <input type="checkbox"/> Respeitoso <input type="checkbox"/> Espírito de equipa <input type="checkbox"/> Inspirador <input type="checkbox"/> Entusiasmante <input type="checkbox"/> Corajoso <input type="checkbox"/> Esforçado <input type="checkbox"/> Talentoso <input type="checkbox"/> Flexível <input type="checkbox"/> Astuto <input type="checkbox"/> Apaixonado <input type="checkbox"/> Líder <input type="checkbox"/> Pró-activo <input type="checkbox"/> Organizado <input type="checkbox"/> Responsável <input type="checkbox"/>
	Activos estratégicos	8 - No seu entender considera a marca, e tudo o que esta transmite, o activo mais importante das <i>Big Four</i> ou referiria outro? Porquê?
	Processos essenciais	9.1 - Na concretização de um trabalho / projecto e dependendo do seu nível de complexidade, opta geralmente por trabalhar individualmente ou em equipa? <u>Baixa Complexidade</u> <span style="float: right;"><u>Alta Complexidade</u></span> Trabalho em equipa <input type="checkbox"/> <span style="float: right;">Trabalho em equipa <input type="checkbox"/></span> Individual <input type="checkbox"/> <span style="float: right;">Individual <input type="checkbox"/></span> 9.2 - Na concretização de um trabalho / projecto e dependendo do seu nível de complexidade, opta geralmente por <u>Baixa Complexidade</u> <span style="float: right;"><u>Alta Complexidade</u></span> Delegar <input type="checkbox"/> <span style="float: right;">Delegar <input type="checkbox"/></span> Rever <input type="checkbox"/> <span style="float: right;">Rever <input type="checkbox"/></span> Directamente <input type="checkbox"/> <span style="float: right;">Directamente <input type="checkbox"/></span> 9.3 - Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) se considera existir uma constante aquisição e transmissão de conhecimentos dentro das estruturas das <i>Big Four</i> ? 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Como justifica a sua posição?
Rede de Valor	Fornecedores	Não aplicável
	Parceiros	10 - Classifique por ordem de importância (sendo 1 o menos significativo e 6 o mais significativo) aqueles que na sua opinião consideraria como os parceiros mais importantes das <i>Big Four</i> . Advogados <input type="checkbox"/> Comunicação social <input type="checkbox"/> Contabilistas <input type="checkbox"/> Consultoras estratégicas <input type="checkbox"/> Universidades <input type="checkbox"/> Consultoras informáticas <input type="checkbox"/> Conhece outros, quais?
	Coligações	Não aplicável
	Fronteiras da empresa	Não aplicável

Configuração	<p>11.1 - Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) se existem profissionais competentes nas <i>Big Four</i> para que estas satisfaçam os seus clientes e alcancem os seus objectivos?  1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>  Em que maneira?</p> <p>11.2 - E os métodos de trabalho são apropriados para que as <i>Big Four</i> satisfaçam os seus clientes e alcancem os seus objectivos?  1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>  Em que maneira?</p>
Benefícios para o cliente	<p>12 - Dos benefícios seguintes, qual considera o mais relevante para os clientes das <i>Big Four</i>?</p> <p> Maior conhecimento <input type="checkbox"/>                      Maior segurança <input type="checkbox"/>  Maior visibilidade <input type="checkbox"/>                      Maior eficiência / poupança <input type="checkbox"/>  Outro <input type="checkbox"/> Qual? _____ </p>
Eficiência	<p>13 - Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) e tendo em conta a facturação das <i>Big Four</i>, acima dos 20 biliões de USD e com taxas de crescimento de duas casas decimais, em que medida considera que estas empresas usam de modo eficiente os seus recursos?  1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>  Porquê?</p>
Exclusividade	<p>14.1 - Em seu entender, acha possível, num futuro próximo, as <i>Big Four</i> passarem a ser menos, mais ou irão manter-se as mesma quatro?  Menos <input type="checkbox"/> Mais <input type="checkbox"/> Manterem-se <input type="checkbox"/></p> <p>14.2 - Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) se considera este segmento de mercado demasiado exclusivo e de difícil penetração para outras firmas conseguirem impor-se?  1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>  Como justifica a sua decisão?</p>
Compatibilidade	Não aplicável

<p>Impulsores de lucro</p>	<p>15 - Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) se o facto de as <i>Big Four</i> tentarem atrair sempre os melhores e mais competentes profissionais constitui um factor determinante para as altas taxas de crescimento que estas empresas têm?          1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>          De que maneira justifica a sua escolha?</p> <p>16 - Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) se considera crucial para o crescimento das <i>Big Four</i> o facto destas se terem tornado empresas globais e por isso presentes na maior parte dos países constituindo uma rede cada vez maior e com mais conhecimentos?          1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>          O que é que esta globalidade permitiu?</p> <p>17.1 - Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) se considera existir um esforço constante por parte das <i>Big Four</i> em satisfazer os seus clientes?          1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>          Em que medida?</p> <p>17.2 - Pensa que isso se deve à forte concorrência que existe ou deriva da própria cultura destas empresas?</p> <p>18.1 - Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) se concorda com a seguinte afirmação "<i>a aplicação de conhecimentos gera novos conhecimentos</i>"?          1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>          18.2 - E acha que isto acontece nas <i>Big Four</i>?          18.3 - Pensa que isto acontece no desenvolvimento da sua actividade enquanto auditor / consultor?          Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>          De que maneira?</p> <p>19 - Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) se considera que as <i>Big Four</i> tentam bloquear a entrada de outras empresas concorrentes neste grupo restrito?          1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>          De que maneira?</p> <p>20 - Considera a grande dimensão destas empresas como uma vantagem ou uma desvantagem?          Vantagem <input type="checkbox"/> Desvantagem <input type="checkbox"/>          Porquê?</p> <p>21 - Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) se é vantajoso as <i>Big Four</i> terem na mesma organização pessoas com um elevado grau de especialização e pessoas com uma larga panóplia de conhecimentos?          1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>          Quais as vantagens ou desvantagens que encontra nisso?</p>
----------------------------	---

	<p>22 - Considera que as <i>Big Four</i> deveriam expandir as suas actividades, por exemplo ao nível da consultoria estratégica, sistemas informáticos ou contabilidade, ou pelo contrário considera que o seu portfólio de negócios já é suficientemente vasto, ou ainda se deveriam reduzir o seu portfólio? Expansão <input type="checkbox"/> Manter <input type="checkbox"/> Redução <input type="checkbox"/> Porquê?</p> <p>23 - Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) se considera as <i>Big Four</i> empresas de grande dimensão, mas com a capacidade de se adaptarem rapidamente ao mercado e de serem capazes de "agarrar" oportunidades de negócio? 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> De que maneira?</p> <p>24 - Na sua perspectiva em que escala (sendo 1 - Muito baixo ponto de equilíbrio e 5 - Muito alto ponto de equilíbrio) considera que os projectos / trabalhos desenvolvidos pelas <i>Big Four</i> tem um alto ou baixo ponto de equilíbrio (<i>break-even</i>), i.e. quando o montante de receitas iguala o custo dos serviços vendidos, as despesas fixas e variáveis? 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Porquê?</p>
Factores críticos de sucesso	<p>25 - Tendo em conta que neste estudo definimos factores críticos de sucesso (FCS) como "os pressupostos essenciais para atingir objectivos que contribuam para o sucesso da organização", escolha da seguinte lista os quatro FCS que considera mais importantes para uma <i>Big Four</i>:</p> <p>Dimensão <input type="checkbox"/> Rapidez <input type="checkbox"/> Know-how <input type="checkbox"/> Globalidade <input type="checkbox"/>  Abrangência <input type="checkbox"/> Imagem <input type="checkbox"/> Qualidade <input type="checkbox"/> Notoriedade <input type="checkbox"/>  Prestígio <input type="checkbox"/> Foco <input type="checkbox"/> Flexibilidade <input type="checkbox"/> Adaptabilidade <input type="checkbox"/>  Pioneirismo <input type="checkbox"/> Preço <input type="checkbox"/> Competência <input type="checkbox"/> Acompanhamento <input type="checkbox"/>  Dinamismo <input type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> Integridade <input type="checkbox"/> Relacionamento <input type="checkbox"/></p>

### Componentes excluídas

Excluimos à partida da nossa validação algumas componentes do modelo de negócio proposto por Hamel, uma vez que, em nosso entender, os mesmos não se adaptam ao nosso estudo.

Deste modo, excluimos a estrutura de preços, uma vez que esta é bastante diversificada e depende do tipo de trabalho e do cliente.

Excluimos também a validação dos fornecedores, devido ao facto dos mesmos não serem relevantes neste sector e não serão também objecto de análise as coligações, uma vez que o propósito destas organizações é potenciar e expandir o seu *know-how* interno e apenas se coligam por obrigatoriedade.

Também o grau de compatibilidade entre os elementos do conceito de negócio não será validado, uma vez que estas organizações são projectadas para trabalharem em conjunto e com equipas multidisciplinares.

Na perspectiva dos impulsionador de lucros não validaremos as fronteiras e o foco uma vez que definimos à partida que a nossa análise se focará apenas nas áreas do *core-business* das *Big Four*, i.e. auditoria, consultoria fiscal e financeira excluindo os serviços de consultoria estratégica, contabilidade e legais. Por fim, não focaremos determinados impulsores de lucro, como o bloqueio dos concorrentes, nomeadamente o controlo dos gargalos e o cerco dos clientes, uma vez estas organizações partilham um nível semelhante de especialistas e know-how sendo praticamente impossível prenderem os seus clientes por longos períodos de tempo.

De seguida, vamos clarificar alguns dos pontos sobre as questões definidas no nosso protocolo de entrevista.

### **Clarificação de pontos sobre as questões do protocolo de entrevista**

O protocolo foi criado de modo a permitir obter entrevistas com uma estrutura semi-aberta; deste modo optámos em alguns casos por usar a escala de Likert (de 1 a 5), noutros por colocar opções para a escolha dos entrevistados e em algumas situações colocamos perguntas de resposta aberta.

Na pergunta 1 quando referimos “Comunicação/Promoção” englobamos a publicidade, relações públicas, patrocínios, artigos, conferências, eventos, etc.

Na pergunta 2 o foco vai para o uso de informação dentro das organizações para melhorar essas mesmas organizações, importa mais uma vez salientar que o nosso trabalho opta por uma perspectiva interna.

Na pergunta 3 os termos usados tem o seguinte significado: esporádico é no sentido de serem trabalhos isolados, como por exemplo projectos ou consultas, periódico refere-se a trabalhos em que existe um acompanhamento regular do cliente, especialmente em determinadas alturas do ano e contínuo refere-se a trabalhos do estilo de avenças, baseados num acompanhamento constante do cliente através de reuniões, comunicação por e-mail, telefonemas, etc.

A definição apresentada na pergunta 4 foi retirada do sítio da internet da Ernst & Young Brasil.

Na questão 5 pretende-se determinar o segmento de mercado, a origem e o sector que mais recorre a este tipo de organizações, sendo que nichos de mercado respeitam a empresas gourmet ou empresas com um know-how específico, enquanto os sectores apresentados na pergunta 5.3. foram definidos com base nos anuários de 2004 a 2008 das *Big Four* disponíveis na internet.

Com a pergunta 6 pretendemos identificar os factores de diferenciação das *Big Four* em relação às outras empresas do sector, como por exemplo a BDO ou a Mazars. Os factores apresentados são os comumentes aceites e referidos nos anuários de 2004 a 2008 das *Big Four*. No entanto importa salientar que quando falamos de dimensão estamos a referir-nos ao tamanho de algumas destas organizações num determinado país e quando referimos globalidade estamos a referir-nos ao facto destas organizações estarem localizados em diversos países, ou seja, numa escala mundial. Quando falamos em marca estamos a falar no logótipo destas empresas e em tudo aquilo que este representa, nomeadamente os seus valores, ideais e práticas enquanto a reputação assenta num factor individual, respeitando à reputação das pessoas que constituem estas organizações, o know-how é o conhecimento técnico.

Na pergunta 7 a lógica adoptada reside no facto de estas serem organizações baseadas em capital humano, deste modo pareceu-nos relevante estudar os comportamentos dos seus colaboradores uma vez que os seus comportamentos serão um elemento crucial das competências organizacionais. Assim sendo, definimos infra as características comportamentais mencionadas (as definições foram retiradas do sítio da internet <http://www.infopedia.pt>): humilde (que tem ou aparenta humildade, simples, modesto, sem grandes pretensões), competente (apto, capaz, qualificado), confiante (que confia em si), educado (cortês, delicado), adaptável (que facilmente se adapta a diferentes situações), íntegro (honrado, recto), respeitoso (que sente respeito), espírito de equipa (é uma acção conjunta de duas ou mais pessoas, em que cada pessoa contribui com habilidades diferentes e expressa os seus interesses e opiniões individuais para a unidade e eficiência do grupo para atingir objectivos comuns), inspirador (que inspira ou sugere ideias), entusiasmante (que provoca entusiasmo, forte, enérgico), corajoso (destemido, bravo, ousado), esforçado (trabalhador, diligente), talentoso (que possui ou demonstra grandes aptidões para determinada actividade),

flexível (complacente, maleável), astuto (sagaz, perspicaz), apaixonado (entusiasta, arrebatador), líder (orientador, pessoa que chefia uma empresa, uma corrente de opinião ou um grupo), pró-activo (que tende a criar ou a controlar uma situação, tomando a iniciativa e não apenas reagindo a ela), organizado (que tem ordem, estruturado, coerente, que é objecto de preparação e planeamento), responsável (que tem consciência dos seus actos, pessoa que age com um conhecimento e uma liberdade suficientes para que os seus actos possam ser considerados como seus e deva responder por eles).

Na questão 8 partimos de um pressuposto que tentamos validar, que é o de que a marca é o activo mais relevante neste tipo de organizações.

Na pergunta 9 investigamos o processo de trabalho, definindo tarefas de baixa complexidade como tarefas rotineiras e sem grande necessidade de conhecimentos técnicos enquanto as tarefas de alta complexidade por seu turno requerem elevados e diversos conhecimentos técnicos. Assim dividimos em 3 partes esta questão, a primeira para identificar o modo como se realizam estas tarefas, ou seja, individualmente ou em equipa e na segunda parte se o indivíduo em questão opta por delegar, rever ou fazer individualmente o seu trabalho, sendo que definimos delegação como a transmissão de trabalho para outro nível da estrutura, a revisão como na transmissão de trabalho para outra pessoa da estrutura mas que é de seguida revisto por quem o transmitiu e a execução individual. No ponto 3 tentamos analisar se neste tipo de organizações existe uma constante aprendizagem e transmissão de conhecimentos de modo a converter competências e activos em valor para os clientes.

Na pergunta 10 tentamos identificar e validar os principais parceiros das *Big Four*, sendo que advogados, contabilistas e consultoras estratégicas são aqui referidos porque estamos a trabalhar numa óptica de que estes serviços não são prestados pelas *Big Four* e estas empresas podem assim funcionar como parceiros em determinados projectos ou com determinados clientes. As universidades são aqui mencionadas uma vez que as *Big Four* vão recrutar grande parte dos seus recursos nestas instituições. As consultoras informáticas aparecem aqui porque estas empresas recorrem a uma panóplia muito grande de recursos informáticos e a comunicação social aparece no sentido do relacionamento das *Big Four* com os meios de comunicação.

A pergunta 11, foi dividida em duas partes, na primeira parte queremos averiguar, numa perspectiva interna, se existem profissionais competentes nestas organizações e na segunda

queremos averiguar se os métodos de trabalho usado por estes são ou não adequados para a realização dos trabalhos, de modo a que as *Big Four* alcancem os seus objectivos.

Na pergunta 12 e com base nos anuários de 2004 a 2008 das *Big Four* e nos relatórios de transparência do ano de 2008 da DTT, EY e PWC e de 2009 da KPMG, identificámos os benefícios comumente aceites, ou seja, os que geram maior criação de valor, na óptica do cliente, em consequência de um relacionamento destes com uma *Big Four*.

A pergunta 13 foi realizada para pudermos diferenciar os conceitos de eficácia e eficiência, seguindo as definições de Lon Roberts (1994: 19) eficiência é "*o grau de economia, com a qual o processo consome recursos, especialmente tempo e dinheiro*", enquanto eficácia é "*o quão bem o processo realmente cumpre o seu objectivo propósito, do ponto de vista do cliente*".

A pergunta 14 também foi dividida em duas partes, uma no sentido do aumento, redução, ou continuidade do número das *Big Four* num futuro próximo, i.e. 2 ou 3 anos e outra no sentido de tentar perceber até que ponto, na opinião dos entrevistados, poderá surgir uma quinta ou uma sexta organização com estas características, i.e. dimensão, globalidade, capacidade financeira, etc.

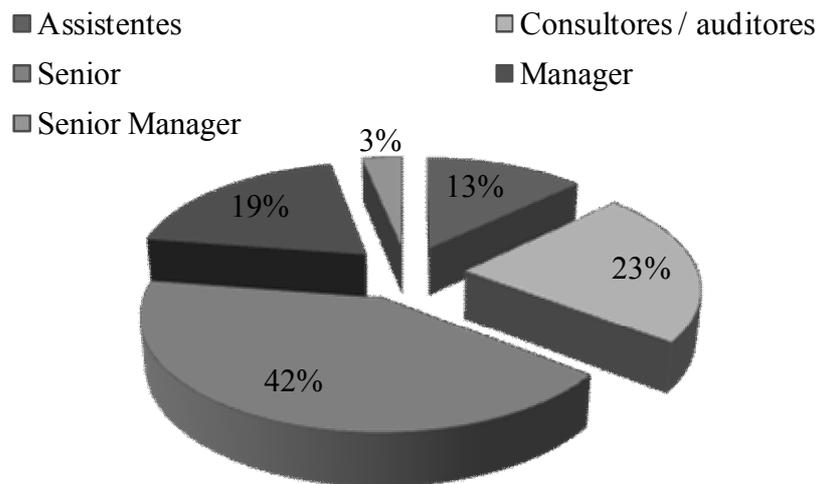
As perguntas 15 a 24 estão todas relacionadas com os impulsores de lucro. Deste modo e para validar-mos os retornos crescentes preparámos as pergunta 15 a 18, sendo que a pergunta 15 é uma questão generalista, enquanto a pergunta 16 tenta validar os efeitos de rede nas *Big Four*, a pergunta 17 o *feedback* positivo e a pergunta 18 o efeito de aprendizagem, sendo que esta última é feita numa escala geral para a situação individual do entrevistado. A pergunta 19 averigua o bloqueio dos concorrentes, nomeadamente a ocupação, com base na perspectiva da cartelização deste mercado, nomeadamente no que se refere aos trabalhos para as grandes multinacionais. As perguntas 20 e 21 referem-se às economias estratégicas, sendo que a pergunta 20 tenta analisar a escala, ou seja, o impacto da dimensão destas empresas, enquanto a pergunta 21 investiga o âmbito, nomeadamente ao nível da qualificação dos colaboradores. Finalmente, as perguntas 22, 23 e 24 dizem respeito à flexibilidade estratégica, sendo que a questão 22 tenta validar a amplitude do portfólio das *Big Four*. Na pergunta 23 focamos a agilidade operacional destas empresas, nomeadamente a sua capacidade de criar e desenvolver novas áreas de negócio e na pergunta 24 tentamos validar se estas empresas terão

um ponto de equilíbrio baixo, definindo *break-even* como o momento quando o montante de receitas iguala o custo dos serviços vendidos, as despesas fixas e variáveis.

Na pergunta 25 e a partir dos relatórios de transparência publicados por estas empresas em Portugal para os anos de 2008 e 2009 e dos anuários globais das *Big Four* de 2004 a 2008 tentamos identificar os factores críticos de sucesso (FCS) mais relevantes para as *Big Four*. Para isto recorreremos à definição de Rockart (1979) e Bullen (1981) “*FCS são os pressupostos essenciais para atingir objectivos que contribuam para o sucesso da organização*”. Ainda assim importa clarificar os termos usados, deste modo: dimensão (tem haver com a escala de alguns escritórios no panorama nacional), a rapidez (com o tempo de resposta), o know-how (com o conhecimento especializado dos seus profissionais), a globalidade (no sentido de estas serem empresas espalhadas por todo o mundo), a abrangência (com o facto de prestarem serviços integrados e com um âmbito alargado, desde a parte de auditoria a consultoria fiscal, financeira, reestruturação, etc.), a imagem (tem haver com a imagem externa destas empresas na sociedade), a qualidade (refere-se à qualidade técnica dos trabalhos produzidos), a notoriedade (está relacionada com a fama ou renome destas empresas e marcas), o prestígio (diz respeito aos profissionais que as constituem), o foco (tem haver com facto de contarem com equipas especializadas em certas áreas), a flexibilidade (é no sentido de serem empresas capazes de arranjam recursos mediante a realocação e ajustamentos de trabalhos de modo a responder às necessidades dos seus clientes), a adaptabilidade (é no sentido de serem empresas que conseguem ter profissionais capazes de se adaptarem rapidamente a diferentes e diversas situações), o pioneirismo (prende-se com o facto destas serem empresas que apesar sua constante vitalidade têm cerca de um século de existência), o preço (devido à agressividade e competitividade das suas propostas), a competência (prende-se com o facto de conseguirem realizar trabalhos com qualidade), o acompanhamento (prende-se com o facto de conseguirem gerar relacionamentos duradouros com os clientes de modo a perceberem toda a sua estrutura e prestando serviços em toda a sua actividade), o dinamismo (prende-se com a energia e capacidade de renovação destas empresas), o marketing (respeita às estratégias de marketing e venda da imagem das *Big Four* na opinião pública e principalmente junto dos clientes), a integridade (é no sentido de estas serem empresas com uma ética empresarial elevada) e o relacionamento (têm haver com o tipo de relação que estas empresas tentam estabelecer com os seus clientes).

## 5 – Análise dos resultados

Neste capítulo, iremos fazer a análise dos dados quantitativos e qualitativos recolhidos nas entrevistas realizadas. Deste modo, importa olhar para a distribuição por categoria profissional dos entrevistados (gráfico 9), verificando que das 31 entrevistas realizadas quatro foram a indivíduos com a categoria de assistentes, sete a consultores ou auditores, treze a consultores seniores, seis a managers e uma a um senior manager.



Fonte: Própria

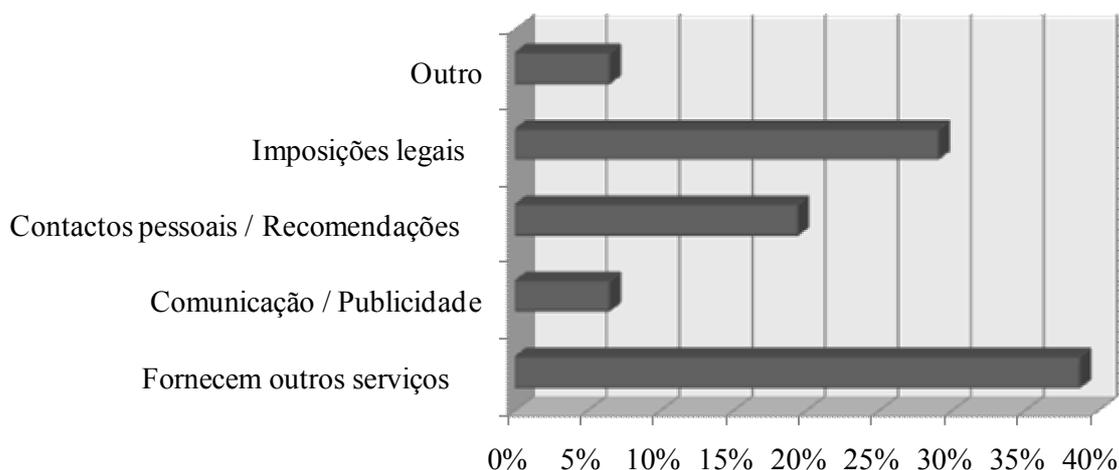
Gráfico 9: Distribuição dos entrevistados por categoria profissional

Deste modo, na questão 1 (No seu entender, qual o modo mais usual para as *Big Four* venderem os seus trabalhos e conquistarem clientes?) tentamos validar a componente efectivação & suporte do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, onde observando a tabela 7 e o gráfico 10, extraímos que existe uma tendência para duas respostas, que juntas constituem quase dois terços das respostas obtidas (68%), ou seja, o fornecimento de outros serviços e as imposições legais. Como vimos no Capítulo 3, estas empresas tiveram uma grande expansão com a imposição do “*Survey’s Bank*” e desde aí registamos uma crescente fiscalização dos governos e entidades reguladoras e uma legislação cada vez mais restritiva. No entanto, a conquista de clientes parece derivar maioritariamente pelo facto destas empresas já fornecerem outros serviços para assim conseguirem penetrar noutras áreas de negócio, o que de algum modo se pode ver como uma estratégia de vendas em *cross-selling*. Uma frase a reter é que era fundamental ter uma primeira oportunidade para fazer um trabalho e sendo este bem realizado a seguir surgiam outras oportunidades.

Questão 1	Nº de respostas	Nº de respostas (%)
Fornecem outros serviços	12	39%
Comunicação / Publicidade	2	6%
Contactos pessoais / Recomendações	6	19%
Imposições legais	9	29%
Outro	2	6%

Fonte: Própria

Tabela 7: Distribuição das respostas à questão 1



Fonte: Própria

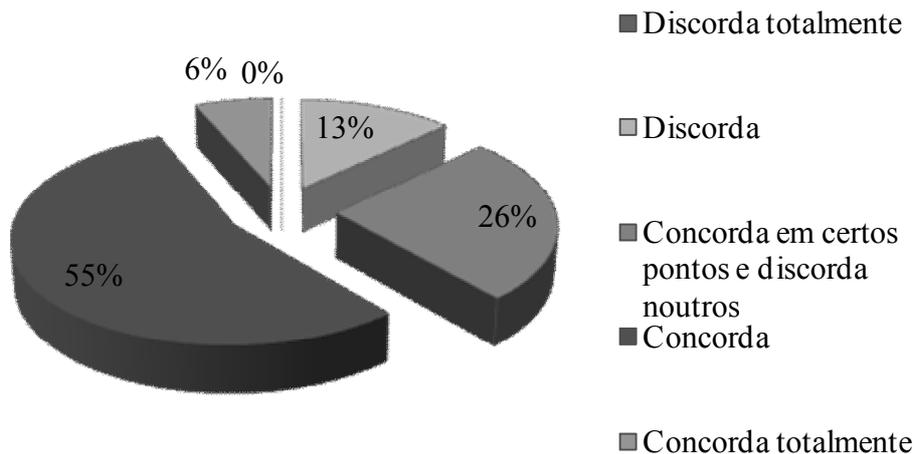
Gráfico 10: Distribuição das respostas à questão 1

Na questão 2 (Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente; 2 – Discordar; 3 - Concorda em certos pontos e discorda noutros, 4 - Concordar e 5 - Concordar totalmente) se as *Big Four* usam o conhecimento que têm dos seus clientes para sugerir estruturas e processos mais eficientes? De que maneira?) tentamos validar a componente informação & insight do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, e pela análise da tabela 8 e do gráfico 11, constatamos que existe uma tendência para os entrevistados concordarem com a afirmação (61%) sendo que 26% também concordam em certos pontos e discordam noutros, importa mencionar que ninguém discorda totalmente e apenas 13% discordam. Duma maneira geral, ficamos com a noção que as *Big Four* usam os conhecimentos que têm dos clientes para sugerirem estruturas e processos mais eficientes, quer proactivamente quer retroactivamente, se bem que em determinados departamentos mais especializados ou mais estanques isso não seja tão recorrente.

Questão 2	Nº de respostas	Nº de respostas (%)
Discorda totalmente	0	0%
Discorda	4	13%
Concorda em certos pontos e discorda noutros	8	26%
Concorda	17	55%
Concorda totalmente	2	6%

Fonte: Própria

Tabela 8: Distribuição das respostas à questão 2



Fonte: Própria

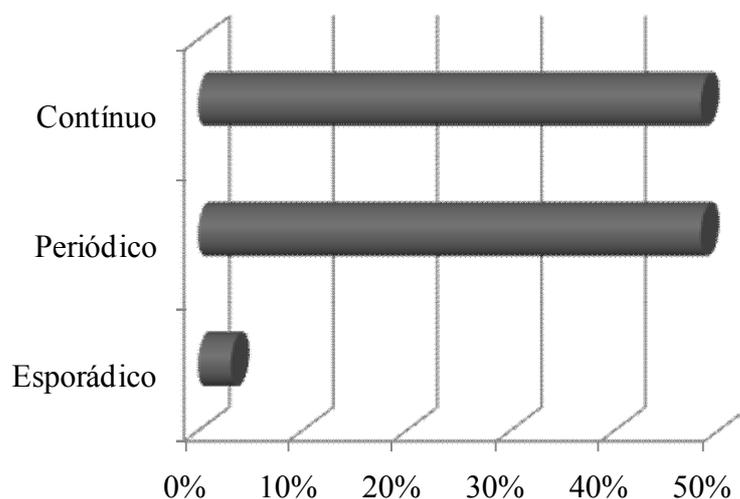
Gráfico 11: Distribuição das respostas à questão 2

Na questão 3 (Na sua opinião qual é o tipo de relacionamento mais frequente entre as *Big Four* e os seus clientes?) tentamos validar a componente dinâmica do relacionamento do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, e pela observação da tabela 9 e gráfico 12 verificamos que existe uma distribuição igualitária entre as respostas de existência de um relacionamento periódico ou contínuo (48%), enquanto apenas 3% dos entrevistados consideram existir relacionamentos esporádicos. De salientar que todos os indivíduos com a categoria de manager e senior manager responderam que existe mais frequentemente um relacionamento contínuo, o que de algum modo pode ser explicado porque é este o relacionamentos que se tenta privilegiar, uma vez que este permite um maior conhecimento do cliente e o aumento da rentabilidade, ao mesmo tempo que o prolongamento destes relacionamentos tornam mais difícil a penetração de outras empresas no cliente.

Questão 3	Nº de respostas	Nº de respostas (%)
Esporádico	1	3%
Periódico	15	48%
Contínuo	15	48%

Fonte: Própria

Tabela 9: Distribuição das respostas à questão 3



Fonte: Própria

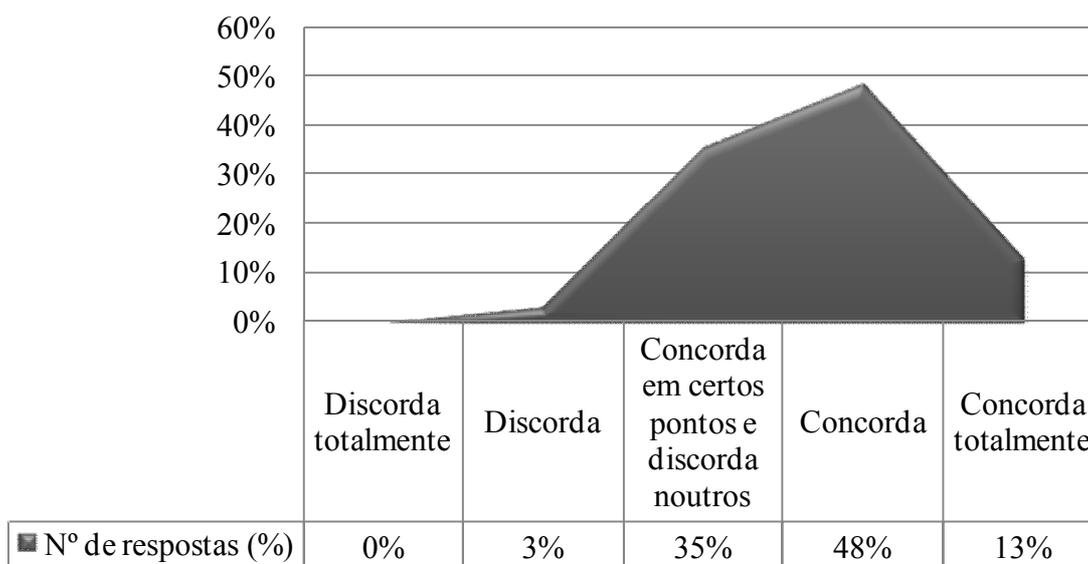
Gráfico 12: Distribuição das respostas à questão 3

Na questão 4 (Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) se concorda com a definição de serviços prestados pelas *Big Four*: "Oferecemos serviços num âmbito global para ajudar a sua empresa a conquistar e a reter a confiança dos investidores, gerindo riscos e melhorando o controle interno de modo a maximizar o seu potencial") tentamos validar a componente missão de negócio do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, e pela observação da tabela 10 e gráfico 13, constatamos que a grande maioria dos profissionais entrevistados (97%) concorda parcialmente ou totalmente com a definição apresentada e apenas 3% não concordam com a mesma. No entanto, os entrevistados referiram que ainda se podia acrescentar “a adequação da assistência global ao nível local, através do conhecimento detido pelos activos humanos”, ou seja, importava referir a adequação de serviços globais e standardizados a cada cliente, assim como mencionar que existem diversos serviços que as *Big Four* não podem prestar, por uma questão de independência, como os serviços de contabilidade quando se é auditor, ou seja, a definição apresentada pode ser constrangida por imposições legais ou regras internas.

Questão 4	Nº de respostas	Nº de respostas (%)
Discorda totalmente	0	0%
Discorda	1	3%
Concorda em certos pontos e discorda noutros	11	35%
Concorda	15	48%
Concorda totalmente	4	13%

Fonte: Própria

Tabela 10: Distribuição das respostas à questão 4



Fonte: Própria

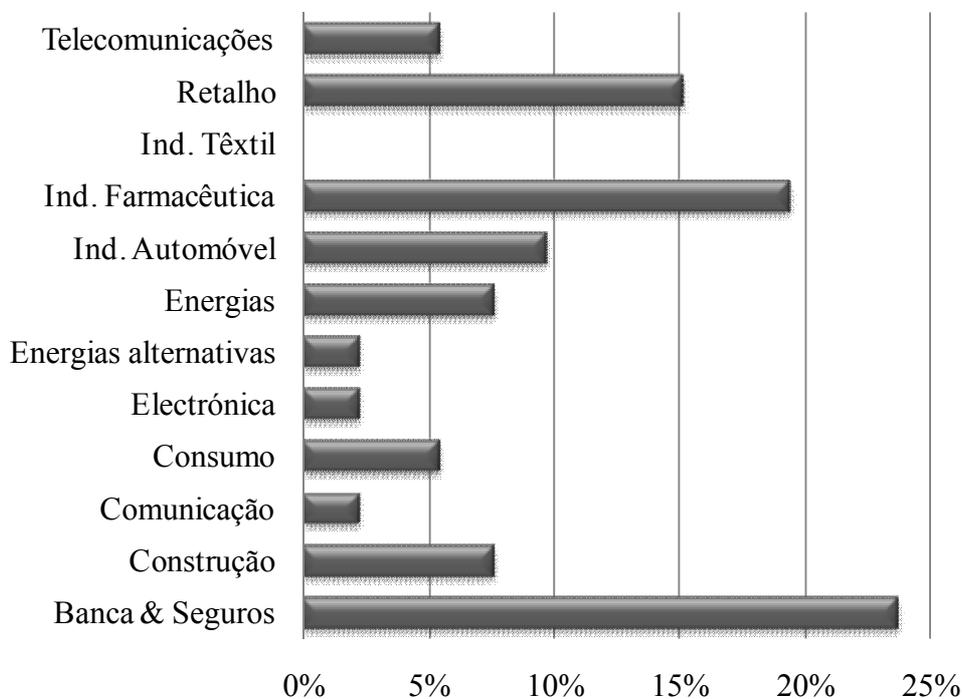
Gráfico 13: Distribuição das respostas à questão 4

A questão 5, na qual tentamos validar o âmbito do mercado do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, foi dividida em 3 partes, a questão 5.1 (No seu entender, qual é o segmento de mercado que mais recorre aos serviços de auditoria e consultoria das *Big Four*?), a questão 5.2 (No seu entender, qual é a origem dos clientes que recorrem aos serviços de auditoria e consultoria das *Big Four*?) e finalmente a questão 5.3 (Em que sectores se situam?). Assim, pela análise da tabela 11 e do gráfico 14, constatamos que existe uma clara tendência para estas empresas estarem vocacionadas para servirem clientes de grande dimensão com uma estrutura multinacional, localizados principalmente nos sectores da banca, seguros, indústria farmacêutica, retalho e indústria automóvel.

<b>Questão 5.1</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>Nº de respostas (%)</b>
Nichos de mercado	0	0%
Peq. e Médias empresas	1	3%
Grandes empresas	30	97%
<b>Questão 5.2</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>Nº de respostas (%)</b>
Nacionais	2	6%
Multinacionais	29	94%
<b>Questão 5.3</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>Nº de respostas (%)</b>
Banca & Seguros	22	24%
Construção	7	8%
Comunicação	2	2%
Consumo	5	5%
Electrónica	2	2%
Energias alternativas	2	2%
Energias	7	8%
Ind. Automóvel	9	10%
Ind. Farmacêutica	18	19%
Ind. Têxtil	0	0%
Retalho	14	15%
Telecomunicações	5	5%

Fonte: Própria

Tabela 11: Distribuição das respostas à questão 5



Fonte: Própria

Gráfico 14: Distribuição das respostas à questão 5.3

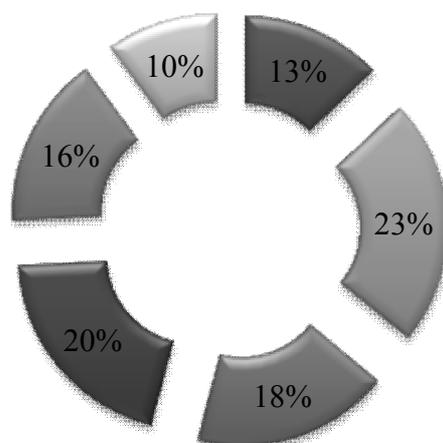
Na questão 6 (Classifique por ordem de importância (sendo 1 o menos significativo e 6 o mais significativo) os factores de diferenciação das *Big Four* em relação às outras empresas deste sector?) tentamos validar as bases de diferenciação do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, assim na construção da tabela 12 usámos um método diferente das anteriores, optando por somar algebricamente os valores dados pelos entrevistados e obtendo a referida tabela, deste modo pela observação da tabela 12 e do gráfico 15, verificamos que existem três factores de diferenciação que se destacam, a globalidade, a reputação e a marca, enquanto a dimensão e o preço parecem ter menor relevância sendo que o know-how está numa posição intermédia entre estes dois grupos. Por aqui, constatamos que a Ernst & Young se diferencia de outras empresas graças à sua estrutura mundial, pela marca que construiu e pela reputação das pessoas que a constituem, não sendo o preço destes serviços um factor relevante mas a capacidade de os fazer a um nível global com os mesmos padrões, o facto de existirem em alguns países escritórios com milhares de pessoas a trabalhar também não se afigura com um factor de diferenciação relevante, sendo que o facto do know-how estar numa posição intermédia poderá indicar que o conhecimento técnico sendo essencial não é um factor de diferenciação determinante.

<b>Questão 6</b>	<b>Pontuação obtida</b>	<b>Pontuação obtida (%)</b>
Dimensão	84	13%
Globalidade	150	23%
Marca	118	18%
Reputação	131	20%
Know-how	103	16%
Preço	65	10%
Outro	0	0%

Fonte: Própria

Tabela 12: Distribuição das respostas à questão 6

■ Dimensão      ■ Globalidade      ■ Marca  
■ Reputação      ■ Know-how      ■ Preço



Fonte: Própria

Gráfico 15: Distribuição das respostas à questão 6

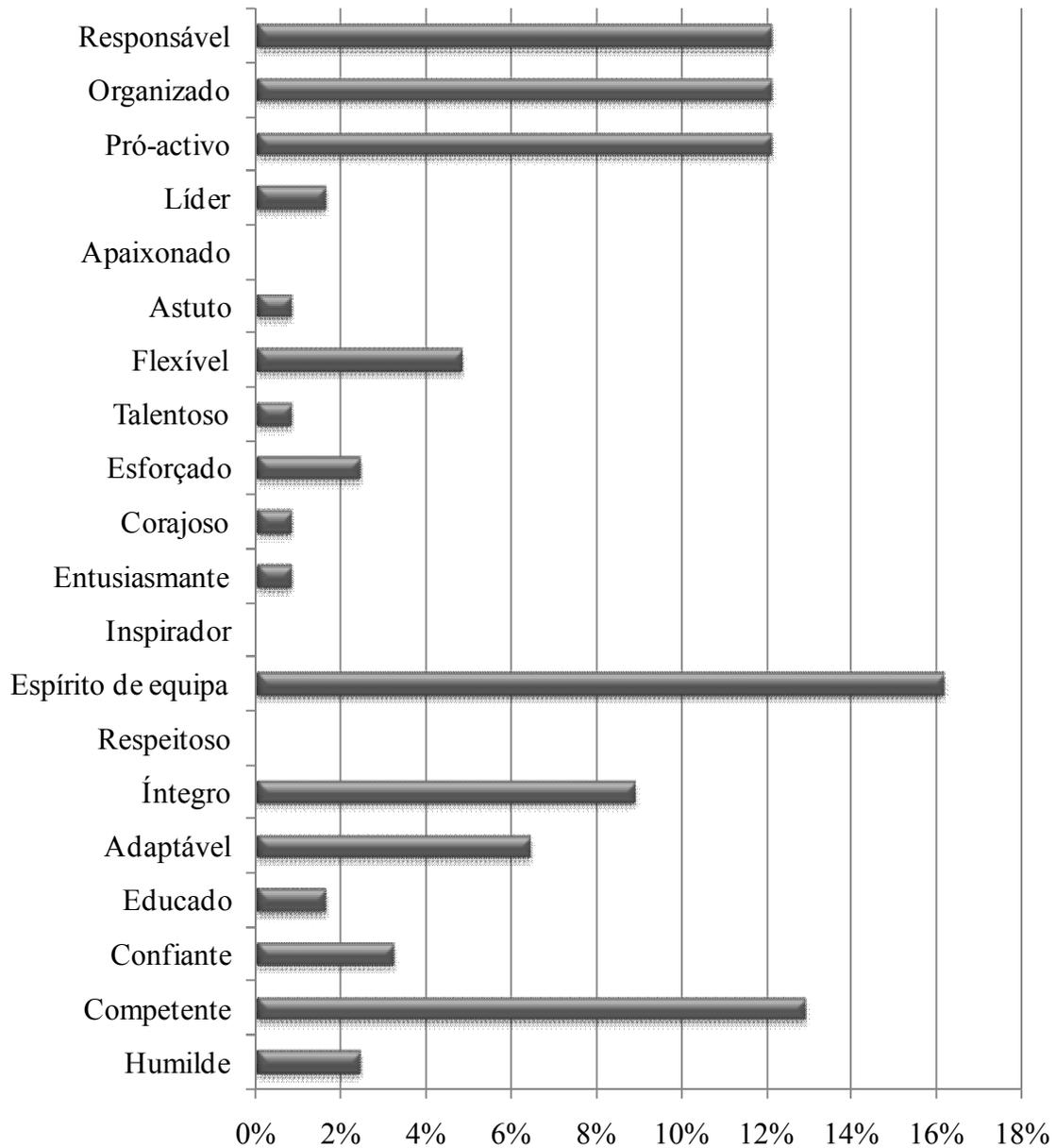
Na questão 7 (Quais dos seguintes comportamentos deve ter um colaborador de uma *Big Four*?) tentamos validar as competências essenciais do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, assim pela observação dos resultados explicitados na tabela 13 e no gráfico 16 constatamos que existe uma tendência para a escolha de cinco tipos de comportamentos: espírito de equipa, competente, responsável, organizado e pró-activo. Numa segunda linha aparecem três tipos de comportamento: íntegro, adaptável e flexível.

Questão 7	Pontuação obtida	Pontuação obtida (%)
Humilde	3	2%
Competente	16	13%
Confiante	4	3%
Educado	2	2%
Adaptável	8	6%
Íntegro	11	9%
Respeitoso	0	0%
Espírito de equipa	20	16%
Inspirador	0	0%
Entusiasmante	1	1%
Corajoso	1	1%
Esforçado	3	2%
Talentoso	1	1%
Flexível	6	5%
Astuto	1	1%

Apaixonado	0	0%
Líder	2	2%
Pró-activo	15	12%
Organizado	15	12%
Responsável	15	12%

Fonte: Própria

Tabela 13: Distribuição das respostas à questão 7



Fonte: Própria

Gráfico 16: Distribuição das respostas à questão 7

Na questão 8 (No seu entender considera a marca, e tudo o que esta transmite, o activo mais importante das *Big Four* ou referiria outro? Porquê?) tentamos validar os activos estratégicos

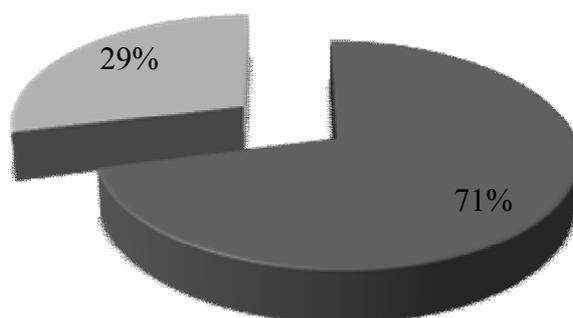
do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, assim pela análise da tabela 14 e do gráfico 17, verificamos que a maioria dos indivíduos entrevistados (71%) concorda com o entendimento de que a marca é o activo estratégico mais relevante, uma vez que resume uma série de atributos, como a credibilidade, a segurança e a confiança dada aos clientes. Os entrevistados que não concordaram com a afirmação, entendem por sua vez que os activos estratégicos mais relevante são a globalidade, a qualidade, os conhecimentos e a reputação dos profissionais.

Questão 8	Pontuação obtida	Pontuação obtida (%)
Resposta afirmativa	22	71%
Resposta negativa	9	29%

Fonte: Própria

Tabela 14: Distribuição das respostas à questão 8

■ Resposta afirmativa    ■ Resposta negativa



Fonte: Própria

Gráfico 17: Distribuição das respostas à questão 8

A questão 9, na qual tentamos validar os processos essenciais do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, foi dividida em 3 partes, a questão 9.1 (Na concretização de um trabalho / projecto e dependendo do seu nível de complexidade, opta geralmente por trabalhar individualmente ou em equipa?), a questão 9.2 (Na concretização de um trabalho / projecto e dependendo do seu nível de complexidade, opta geralmente por delegar, rever ou fazer directamente?) e a questão 9.3 (Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) se considera existir uma constante aquisição e transmissão de conhecimentos dentro da estrutura das *Big Four*?).

Assim pela análise da tabela 15 e do gráfico 18, observamos que os indivíduos entrevistados perante a realização de uma tarefa de baixa complexidade preferem trabalhar individualmente enquanto perante uma tarefa que apresenta um grau de complexidade alto preferem trabalhar em equipa.

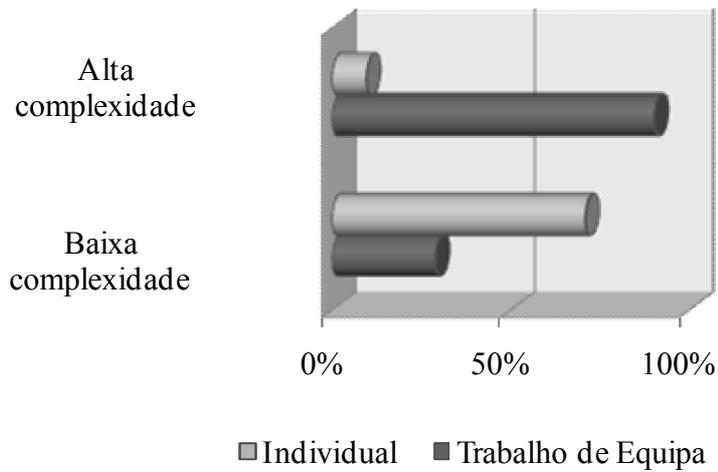
No entanto, no gráfico 19, observamos que perante tarefas de baixa complexidade existe uma tendência para a delegação e para fazer directamente tarefas de alta complexidade, o que reflecte a estrutura piramidal destas organizações, a formação constante e a cultura de *coaching*, uma vez que a pressão sobre a rentabilidade dos projectos exige que certas tarefas sejam delegadas de modo a permitir o uso de colaboradores mais juniores e com menor taxas horárias.

Por fim, a questão 9.3 permite verificamos que existe uma concordância de 62% dos entrevistados quanto à constante aquisição e transmissão de conhecimentos ainda que 13% dos entrevistados discordem, sustentando a sua posição na especialização elevada que existe, no coaching que por vezes não é bem feito e na rotação elevada de pessoas que gera problemas no correcto acompanhamento dos clientes.

<b>Questão 9.1</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>Nº de respostas (%)</b>
Baixa complexidade - Trabalho de equipa	9	29%
Baixa complexidade - Individual	22	71%
Alta complexidade - Trabalho de equipa	28	90%
Alta complexidade - Individual	3	10%
<b>Questão 9.2</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>Nº de respostas (%)</b>
Baixa complexidade - Delegação	15	48%
Baixa complexidade - Revisão	8	26%
Baixa complexidade - Directamente	7	23%
Alta complexidade - Delegação	0	0%
Alta complexidade - Revisão	7	23%
Alta complexidade - Directamente	23	74%
<b>Questão 9.3</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>Nº de respostas (%)</b>
Discorda totalmente	0	0%
Discorda	4	13%
Concorda em certos pontos e discorda noutros	8	26%
Concorda	12	39%
Concorda totalmente	7	23%

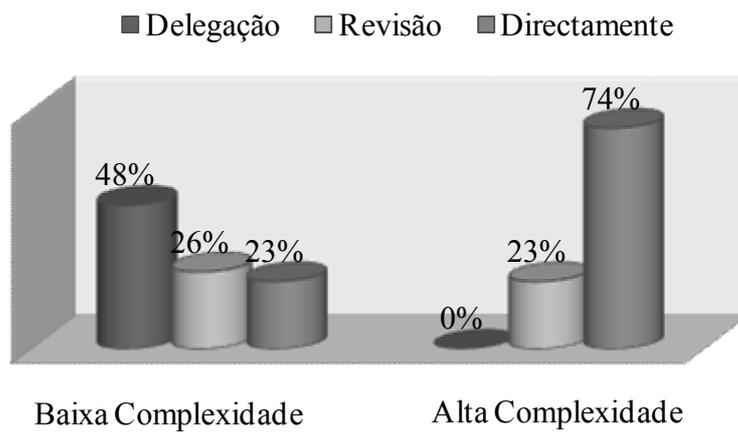
Fonte: Própria

Tabela 15: Distribuição das respostas à questão 9



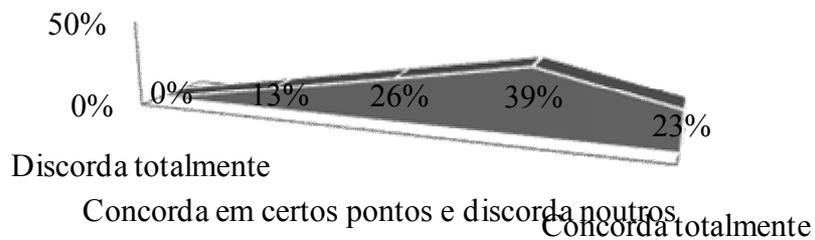
Fonte: Própria

Gráfico 18: Distribuição das respostas à questão 9.1



Fonte: Própria

Gráfico 19: Distribuição das respostas à questão 9.2



Fonte: Própria

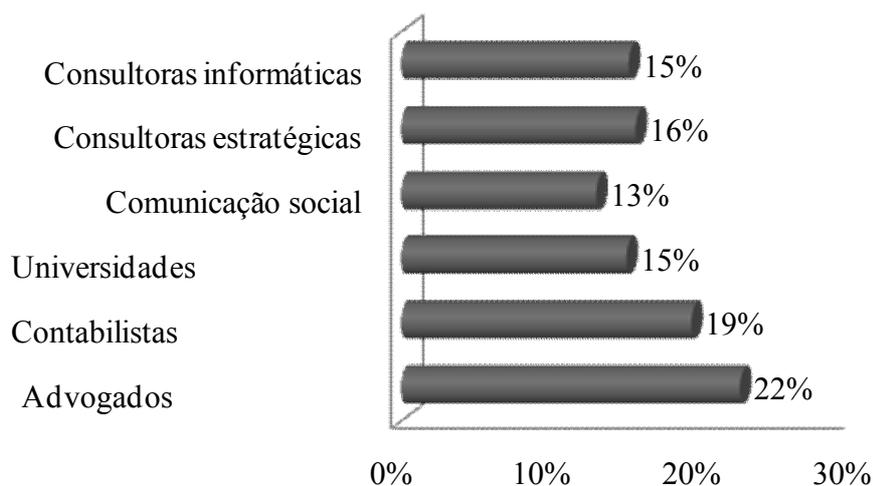
Gráfico 20: Distribuição das respostas à questão 9.3

Na questão 10 (Classifique por ordem de importância (sendo 1 o menos significativo e 6 o mais significativo) aqueles que na sua opinião consideraria como os parceiros mais importantes das *Big Four*) tentamos validar os parceiros do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, construímos a tabela 16 e o gráfico 21 com base na soma algébrica dos valores dados pelos entrevistados aos parceiros previamente definidos, deste modo verificámos que os parceiros privilegiados são os advogados e os contabilistas, o que deriva muitas vezes de questões de independência que são ultrapassadas com recurso a estes parceiros para oferecer um serviço integrado e completo. As consultoras informáticas, estratégicas e universidades estão no mesmo plano e em último encontra-se a comunicação social, o que demonstra que não é preciso existir um óptima imagem junto destes órgãos, mas apenas é necessário não ter uma má imagem. De salientar, que dois entrevistados referiram que os clientes eram também parceiros quando se sabe gerir a relação com os mesmos.

Questão 10	Pontuação obtida	Pontuação obtida (%)
Advogados	146	22%
Contabilistas	125	19%
Universidades	97	15%
Comunicação social	84	13%
Consultoras estratégicas	101	16%
Consultoras informáticas	98	15%
Outro	0	0%

Fonte: Própria

Tabela 16: Distribuição das respostas à questão 10



Fonte: Própria

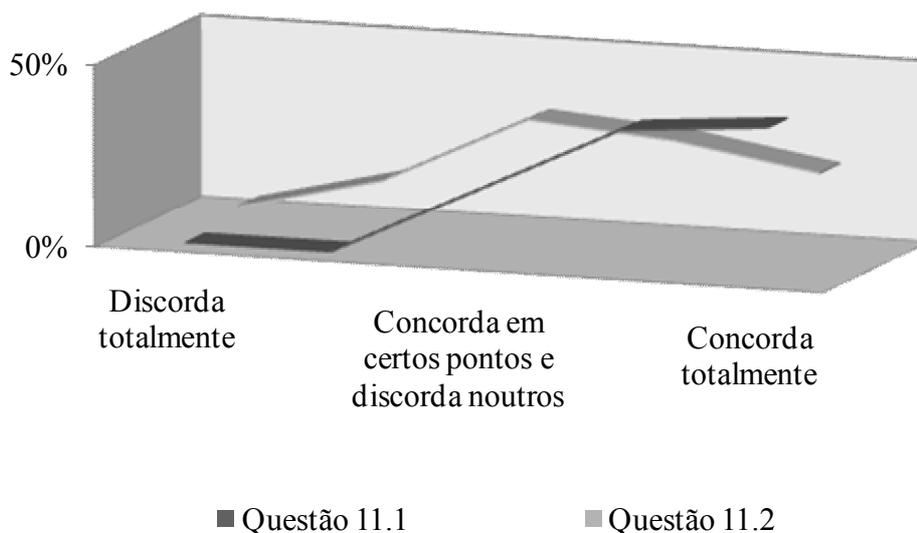
Gráfico 21: Distribuição das respostas à questão 10

A questão 11, na qual tentamos validar a configuração do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, foi dividida em 2 partes, a questão 11.1 (Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) se existem profissionais competentes nas *Big Four* para que estas satisfaçam os seus clientes e alcancem os seus objectivos?) e a questão 11.2 (E os métodos de trabalho são apropriados para que as *Big Four* satisfaçam os seus clientes e alcancem os seus objectivos?), assim da observação da tabela 17 e do gráfico 22 verificamos que há uma tendência para considerar que existem de profissionais competentes, uma vez que ninguém discorda ou discorda totalmente com a afirmação existindo, no entanto, a ideia de que não é necessário contratar os melhores indivíduos do ponto de vista académico, uma vez que grande parte da formação e especialização é dada internamente, até porque estas organizações adoptam o conceito de escola-empresa. Contudo, são apontadas algumas lacunas nos métodos de trabalho usados, sendo que alguns dos entrevistados referem o deficiente planeamento e alocação de recursos, o excesso de trabalho em determinados períodos do ano o que diminui a qualidade do trabalho final e o excesso de processos administrativos. Em resumo, podemos concluir que os processos de recrutamento são de uma maneira geral bem feitos, no entanto os métodos de trabalho por vezes não são suficientemente bem apreendidos pelos recursos disponíveis.

<b>Questão 11.1</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>Nº de respostas (%)</b>
Discorda totalmente	0	0%
Discorda	0	0%
Concorda em certos pontos e discorda noutros	6	19%
Concorda	12	39%
Concorda totalmente	13	42%
<b>Questão 11.2</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>Nº de respostas (%)</b>
Discorda totalmente	1	3%
Discorda	4	13%
Concorda em certos pontos e discorda noutros	10	32%
Concorda	9	29%
Concorda totalmente	7	23%

Fonte: Própria

Tabela 17: Distribuição das respostas à questão 11.1 e 11.2



Fonte: Própria

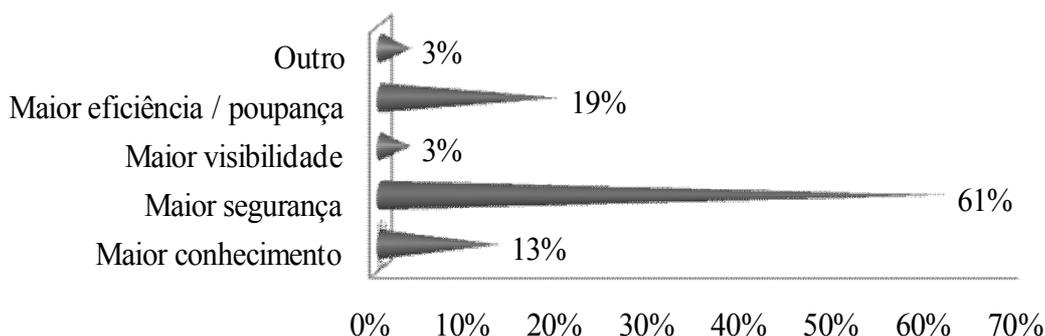
Gráfico 22: Distribuição das respostas à questão 11.1 e 11.2

Na questão 12 (Dos benefícios seguintes, qual considera o mais relevante para os clientes das *Big Four*?) tentamos validar os benefícios para o cliente do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, assim pela observação da tabela 18 e do gráfico 23 ficamos com a percepção de que para os entrevistados o benefício mais relevante para os clientes é a maior segurança, numa segunda linha está a maior eficiência / poupança e o maior conhecimento sendo que os outros benefícios não são relevantes. Um dos entrevistados comentou que o que os clientes procuram obter, quando recorrem a este tipo de serviços, é uma garantia não propriamente para si mas para terceiros, de modo a transmitir a outros uma imagem de credibilidade e confiança.

Questão 12	Pontuação obtida	Pontuação obtida (%)
Maior conhecimento	4	13%
Maior segurança	19	61%
Maior visibilidade	1	3%
Maior eficiência / poupança	6	19%
Outro	1	3%

Fonte: Própria

Tabela 18: Distribuição das respostas à questão 12



Fonte: Própria

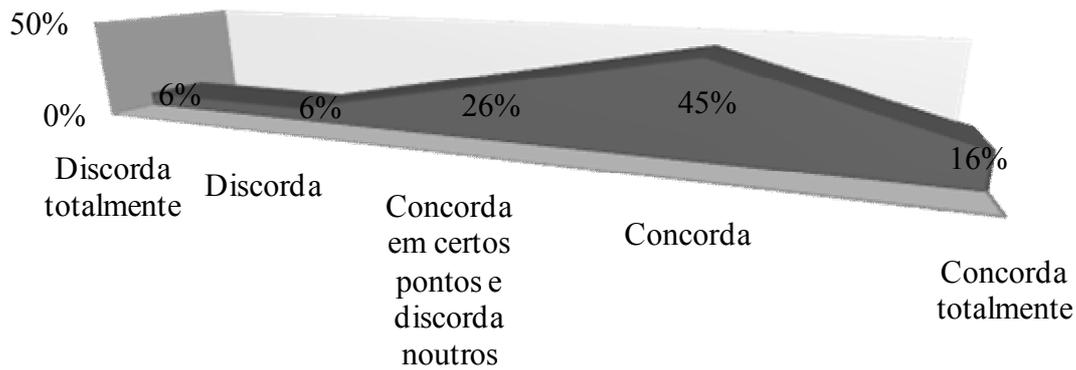
Gráfico 23: Distribuição das respostas à questão 12

Na questão 13 (Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) e tendo em conta a facturação das *Big Four*, acima dos 20 biliões de USD e com taxas de crescimento de duas casas decimais, em que medida considera que estas empresas usam de modo eficiente os seus recursos?) tentamos validar a eficiência do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, assim na tabela 19 e no gráfico 24 constatamos que apenas 12% dos entrevistados discordam parcial ou totalmente da afirmação e por outro lado 61% tende a concorda parcial ou totalmente com a mesma e 26% concorda em certos pontos e discorda noutros. As razões apresentadas pelos entrevistados que discordaram com a afirmação deriva da deficiente alocação de recursos, fraca recompensa dos níveis mais baixos da estrutura e elevada rotatividade, por sua vez os que concordaram referem a globalidade, o facto destas serem empresas que recorrem intensivamente a capital humano e a capacidade de optimizarem processos, uma vez que apostam nos colaboradores mais juniores para fazer grande parte do trabalho, enquanto os outros mais seniores revêem e procuram oportunidades de negócio.

Questão 13	Nº de respostas	Nº de respostas (%)
Discorda totalmente	2	6%
Discorda	2	6%
Concorda em certos pontos e discorda noutros	8	26%
Concorda	14	45%
Concorda totalmente	5	16%

Fonte: Própria

Tabela 19: Distribuição das respostas à questão 13



Fonte: Própria

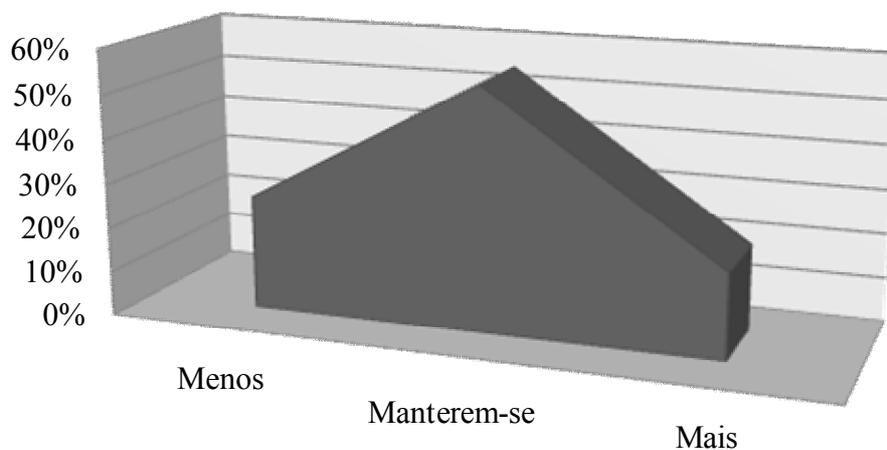
Gráfico 24: Distribuição das respostas à questão 13

A questão 14, na qual tentamos validar a exclusividade do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, foi dividida em 2 partes, a questão 14.1 (Em seu entender, acha possível, num futuro próximo, as *Big Four* passarem a ser menos, mais ou irão manter-se as mesmas quatro?) e a questão 14.2 (Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) se considera este segmento de mercado demasiado exclusivo e de difícil penetração para outras firmas conseguirem impor-se?), assim na tabela 20 e no gráfico 25 observamos que os entrevistados são maioritariamente (55%) da opinião que estas quatro empresas se irão manter num futuro próximo, sendo que as opiniões divergentes, quer para estas empresas serem mais ou menos, são quase idênticas, 26% e 19% respectivamente. Na questão 14.2 verificamos o carácter exclusivo destas empresas, uma vez que 74% dos entrevistados concorda ou concorda totalmente com a afirmação e apenas 6% discordam da mesma, isto pode ser explicado no entender dos entrevistados pela vasta oferta proposta aos cliente ao nível de serviços e práticas harmonizadas, pelo facto destas serem empresas globais que estão consolidadas, que têm como clientes muitas das grandes empresas multinacionais e porque não se vislumbra que nenhuma outra empresa surja com a capacidade humana e essencialmente financeira para fazer face às *Big Four*.

<b>Questão 14.1</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>Nº de respostas (%)</b>
Menos	8	26%
Manterem-se	17	55%
Mais	6	19%
<b>Questão 14.2</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>Nº de respostas (%)</b>
Discorda totalmente	0	0%
Discorda	2	6%
Concorda em certos pontos e discorda noutros	6	19%
Concorda	10	32%
Concorda totalmente	13	42%

Fonte: Própria

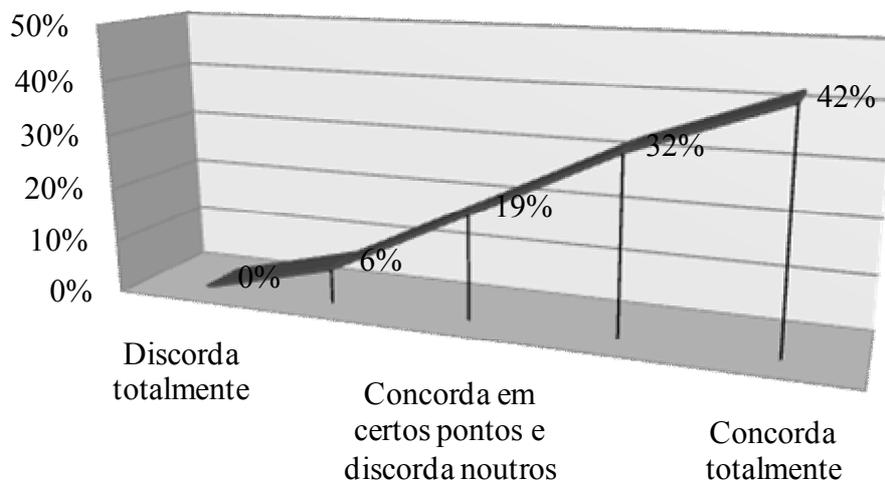
Tabela 20: Distribuição das respostas à questão 14



	Menos	Manterem-se	Mais
■ Nº de respostas (%)	26%	55%	19%

Fonte: Própria

Gráfico 25: Distribuição das respostas à questão 14.1



Fonte: Própria

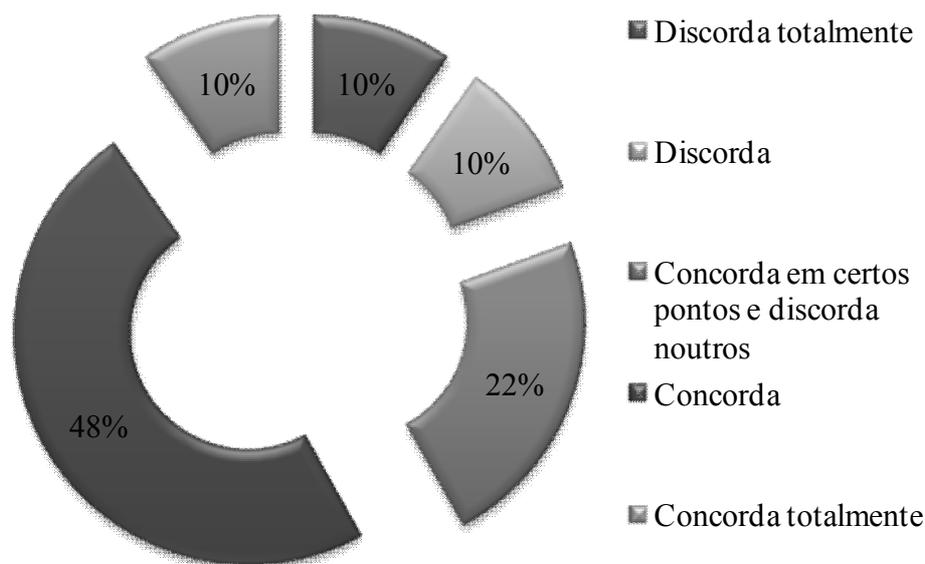
Gráfico 26: Distribuição das respostas à questão 14.2

Na questão 15 (Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) se o facto de as *Big Four* tentarem atrair sempre os melhores e mais competentes profissionais constitui um factor determinante para as altas taxas de crescimento que estas empresas têm?) tentamos validar os impulsionadores de lucros do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, neste caso tentando validar de uma maneira geral os retornos crescentes, assim na tabela 21 e pelo gráfico 27 constatamos que a maioria dos entrevistados concorda ou concorda totalmente com a afirmação (58%), no entanto, há 20% de entrevistados que discordam ou discordam totalmente. Como pudemos constatar já anteriormente na questão 11 e no entender dos entrevistados, não é fundamental ter os mais brilhantes indivíduos do ponto de vista académico mas profissionais responsáveis, motivados, com enorme vontade de apreender e disponibilidade para trabalhar. Foi também mencionado que era importante o know-how ficar retido dentro da estrutura e não estar depositado em ninguém especificamente, porque causa da elevada rotatividade, que se faz sentir não tanto ao nível da captação de talentos mas da sua retenção.

Questão 15	Nº de respostas	Nº de respostas (%)
Discorda totalmente	3	10%
Discorda	3	10%
Concorda em certos pontos e discorda noutros	7	23%
Concorda	15	48%
Concorda totalmente	3	10%

Fonte: Própria

Tabela 21: Distribuição das respostas à questão 15



Fonte: Própria

Gráfico 27: Distribuição das respostas à questão 15

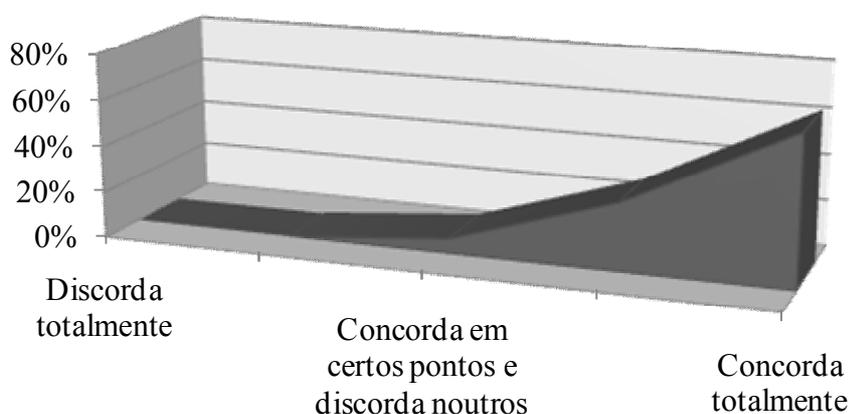
Na questão 16 (Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) se considera crucial para o crescimento das *Big Four* o facto destas se terem tornado empresas globais e por isso presentes na maior parte dos países constituindo uma rede cada vez maior e com mais conhecimentos? O que é que esta globalidade permitiu?) tentamos validar os impulsionadores de lucros do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, neste caso tentando validar o efeito da rede no que respeita aos retornos crescentes, pela tabela 22 e pelo gráfico 28 observamos que na opinião dos entrevistados (94%) o facto de estarmos perante organizações globais é um factor que favoreceu imenso o seu crescimento, uma vez que permitiu oferecer aos clientes não só um serviço global como estandardizado em qualquer país, permitindo mais facilmente a

contratação por parte de empresas multinacionais, possibilitando o *cross-selling* de vendas, obtendo economias de escala e adquirindo um maior conhecimento do mercado global.

Questão 16	Nº de respostas	Nº de respostas (%)
Discorda totalmente	0	0%
Discorda	0	0%
Concorda em certos pontos e discorda noutros	2	6%
Concorda	9	29%
Concorda totalmente	20	65%

Fonte: Própria

Tabela 22: Distribuição das respostas à questão 16



Fonte: Própria

Gráfico 28: Distribuição das respostas à questão 16

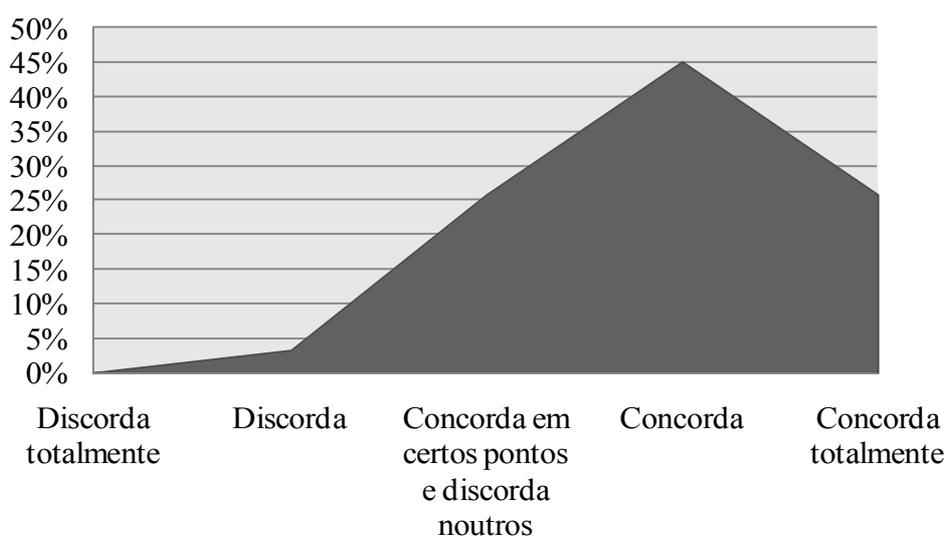
Na questão 17 tentamos validar os impulsionadores de lucros do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, neste caso tentando validar o efeito de *feedback* positivo no que respeita aos retornos crescentes, dividindo-se em 2 partes, a questão 17.1 (Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) se considera existir um esforço constante por parte das *Big Four* em satisfazer os seus clientes? Em que medida?) e a questão 17.2 (Pensa que isso se deve à forte concorrência que existe ou deriva da própria cultura destas empresas?), assim na questão 17.1 e de acordo com os dados compilados na tabela 23 e no gráfico 29, constatamos que 71% dos entrevistados concorda ou concorda totalmente com a afirmação apresentada e apenas 3% discordam da mesma, no

entanto 26% apenas concordam em certa medida, ficando isto a dever-se ao facto, de na opinião dos entrevistados, haver por vezes um choque entre a satisfação completa do cliente e o objectivo de continuar a vender serviços ao cliente, já em certos trabalhos não se pretende satisfazer o cliente mas analisar e validar determinados assuntos e porque existe sempre o trinómio qualidade/tempo/expectativas do cliente, ou seja, a qualidade está sempre dependente de *timings* e se nesse tempo se consegue satisfazer o cliente. Da tabela 23 e do gráfico 30 concluímos que esta necessidade de satisfazer o cliente é um misto entre cultura de empresa afincada pela constante concorrência que existe, na realidade ambos os factores atingem a mesma distribuição (35%) e 29% dos entrevistados responderam que era um misto de ambos, observamos que esta cultura se enraizou estando sempre a ser alimentada pela feroz concorrência.

Questão 17.1	Nº de respostas	Nº de respostas (%)
Discorda totalmente	0	0%
Discorda	1	3%
Concorda em certos pontos e discorda noutros	8	26%
Concorda	14	45%
Concorda totalmente	8	26%
Questão 17.2	Nº de respostas	Nº de respostas (%)
Cultura	11	35%
Concorrência	11	35%
Misto de ambas	9	29%

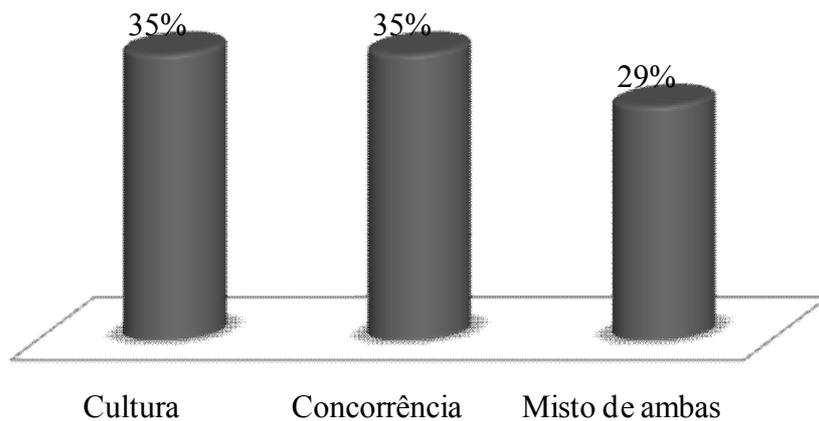
Fonte: Própria

Tabela 23: Distribuição das respostas à questão 17.1 e 17.2



Fonte: Própria

Gráfico 29: Distribuição das respostas à questão 17.1



Fonte: Própria

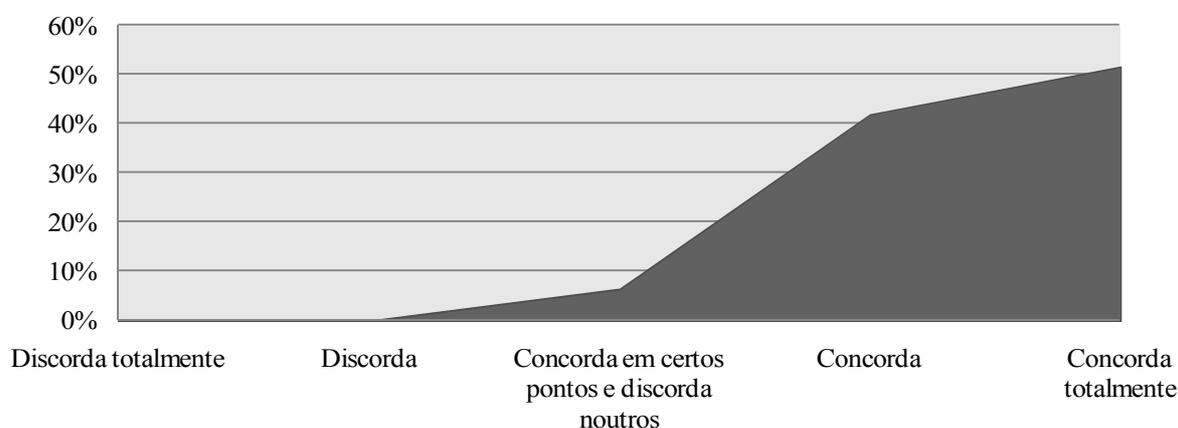
Gráfico 30: Distribuição das respostas à questão 17.2

Na questão 18, tentamos validar os impulsionadores de lucros do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, neste caso tentando validar o efeito de aprendizagem no que respeita aos retornos crescentes, dividindo em 3 partes, a questão 18.1 (Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) se concorda com a seguinte afirmação "*a aplicação de conhecimentos gera novos conhecimentos*"?), a questão 18.2 (E acha que isto acontece nas *Big Four*?) e a questão 18.3 (Pensa que isto acontece no desenvolvimento da sua actividade enquanto auditor / consultor?), assim na tabela 24 e no gráfico 31 verificamos que 94% dos entrevistados concordam ou concordam totalmente com a afirmação e pela análise do gráfico 32 vemos que este é um método aplicado tanto nas *Big Four* como no caso dos nossos entrevistados, demonstrando a consistência entre as respostas das questões 18.2 e 18.3 verificamos que a distribuição das respostas foi a mesma. Os entrevistados referem ainda que partem muitas vezes de trabalhos similares mas que se colocam sempre novas questões e desafios e é deste modo que isto lhes permite obter e desenvolver novos conhecimentos e capacidades.

<b>Questão 18.1</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>Nº de respostas (%)</b>
Discorda totalmente	0	0%
Discorda	0	0%
Concorda em certos pontos e discorda noutros	2	6%
Concorda	13	42%
Concorda totalmente	16	52%
<b>Questão 18.2</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>Nº de respostas (%)</b>
Resposta afirmativa	30	97%
Resposta negativa	1	3%
<b>Questão 18.3</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>Nº de respostas (%)</b>
Resposta afirmativa	30	97%
Resposta negativa	1	3%

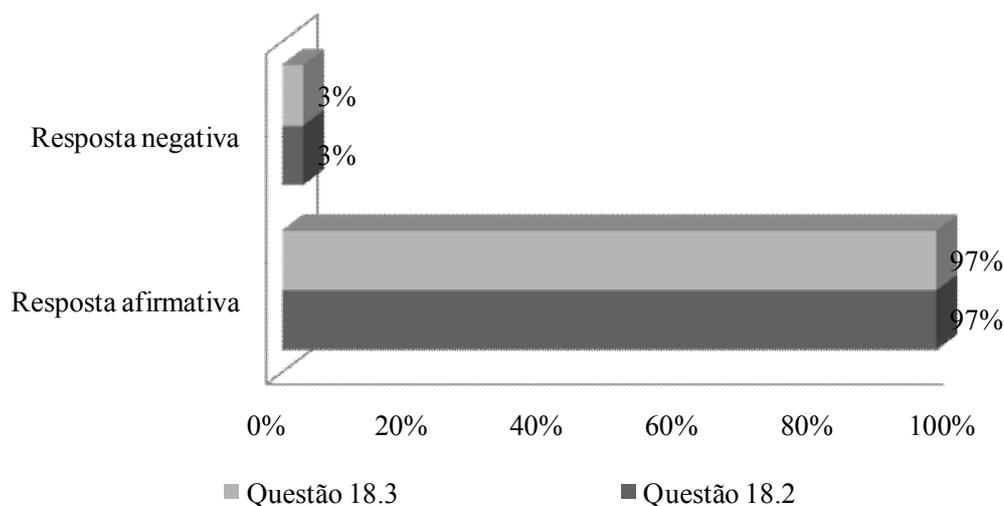
Fonte: Própria

Tabela 24: Distribuição das respostas à questão 18.1, 18.2 e 18.3



Fonte: Própria

Gráfico 31: Distribuição das respostas à questão 18.1



Fonte: Própria

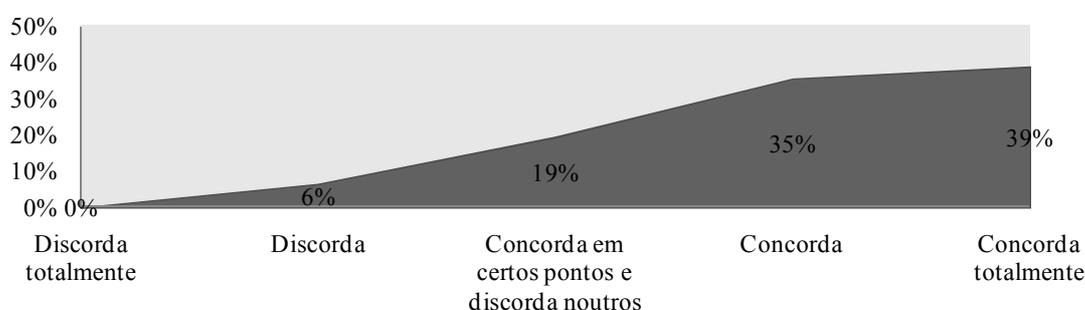
Gráfico 32: Distribuição das respostas à questão 18.2 e 18.3

Na questão 19 (Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) se considera que as *Big Four* tentam bloquear a entrada de outras empresas concorrentes neste grupo restrito?) tentamos validar os impulsionadores de lucros do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, neste caso tentando validar o efeito de ocupação no que respeita ao bloqueio dos concorrentes, assim pela tabela 25 e pelo gráfico 33 verificamos que existe uma tendência para os entrevistados concordarem ou concordarem totalmente com a afirmação (74%) e verificamos que apenas 6% dos entrevistados discordam da afirmação. Tal como vimos no Capítulo 3, estas foram empresas pioneiras neste sector e que tem vindo a fundir-se, fortalecendo a sua posição no mercado, principalmente através da sua rede global, inovando e acompanhado os paradigmas de mudança, mas também pelo trabalho da sua imagem e da sua marca e através de indemnizações a determinadas pessoas que ao saírem da empresa ficam impedidos de fazer concorrência directa à mesma. Outro aspecto focado, é que neste momento as *Big Four* nem precisam de se esforçar para evitar que outras empresas ocupem as suas posições, uma vez que dificilmente existiria capacidade financeira para criar uma empresa deste género e porque estas próprias empresas não têm de momento capacidade para absorver um concorrente o que contribui para a própria imagem de estabilidade do mercado facto que é apreciado pelos clientes.

Questão 19	Nº de respostas	Nº de respostas (%)
Discorda totalmente	0	0%
Discorda	2	6%
Concorda em certos pontos e discorda noutros	6	19%
Concorda	11	35%
Concorda totalmente	12	39%

Fonte: Própria

Tabela 25: Distribuição das respostas à questão 19



Fonte: Própria

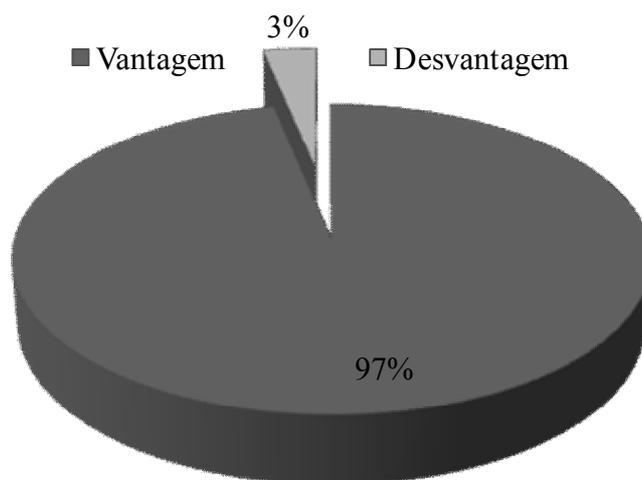
Gráfico 33: Distribuição das respostas à questão 19

Na questão 20 (Considera a grande dimensão destas empresas como um vantagem ou uma desvantagem? Porquê?) tentamos validar os impulsionadores de lucros do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, neste caso tentando validar a escala no que respeita às economias estratégicas, assim na tabela 26 e no gráfico 34 observamos que a maioria dos entrevistados concorda que a grande dimensão destas empresas é uma enorme vantagem, permitindo impulsionar a eficiência, principalmente através do uso da rede global, aumentando a reputação e permitindo um maior poder de negociação, principalmente quando se trata de empresas multinacionais. No entanto, também foi mencionado que existe uma desvantagem originada pela burocracia que é inerente às grandes organizações.

Questão 20	Pontuação obtida	Pontuação obtida (%)
Vantagem	30	97%
Desvantagem	1	3%

Fonte: Própria

Tabela 26: Distribuição das respostas à questão 20



Fonte: Própria

Gráfico 34: Distribuição das respostas à questão 20

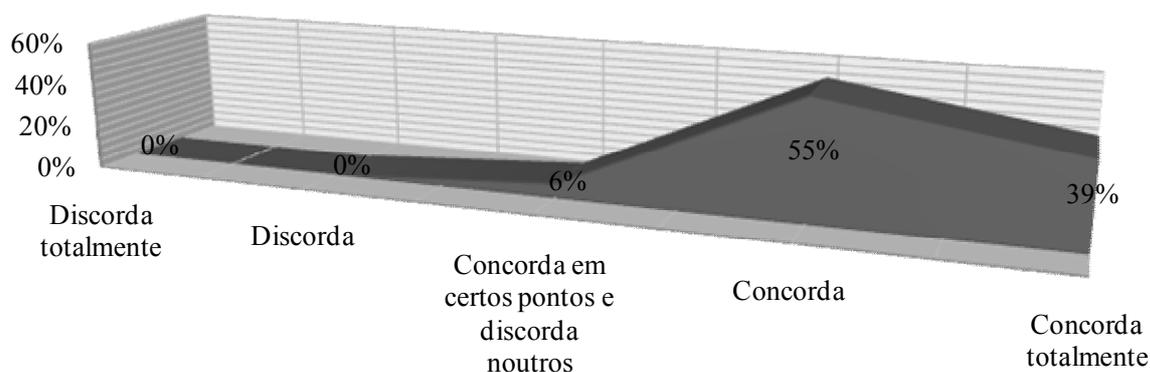
Na questão 21 (Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) se é vantajoso as *Big Four* terem na mesma organização pessoas com um elevado grau de especialização e pessoas com uma larga panóplia de conhecimentos? Quais as vantagens ou desvantagens que encontra nisso?) tentamos validar os impulsionadores de lucros do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, neste caso tentando validar o âmbito no que respeita às economias estratégicas, assim pela tabela 27 e pelo gráfico 35 constatamos que 94% dos entrevistados concorda ou

concorda totalmente com a afirmação e com o facto que um misto de ambos os profissionais é uma mais valia para neste tipo de empresas, de notar que nenhum indivíduo discorda ou discorda totalmente e apenas 6% concordam em certos pontos e discordam noutros. Os entrevistados justificam as suas opiniões no facto de ser essencial compreender a globalidade de certas operações e de alguns clientes. Esta cultura de especialização em determinada área, mas sem nunca descurar uma perspectiva global e transversal, é cada vez mais vincada à medida que se chega ao topo da pirâmide, um *partner* não pode saber apenas da sua área específica porque sendo este o contacto muitas vezes inicial e muitas vezes o interlocutor mais visível tem de demonstrar conhecimentos em diversas áreas. A grande desvantagem é precisamente quando estes dois grupos de profissionais não trabalham em conjunto e quando o nível da especialização ou generalização é muito grande.

Questão 21	Nº de respostas	Nº de respostas (%)
Discorda totalmente	0	0%
Discorda	0	0%
Concorda em certos pontos e discorda noutros	2	6%
Concorda	17	55%
Concorda totalmente	12	39%

Fonte: Própria

Tabela 27: Distribuição das respostas à questão 21



Fonte: Própria

Gráfico 35: Distribuição das respostas à questão 21

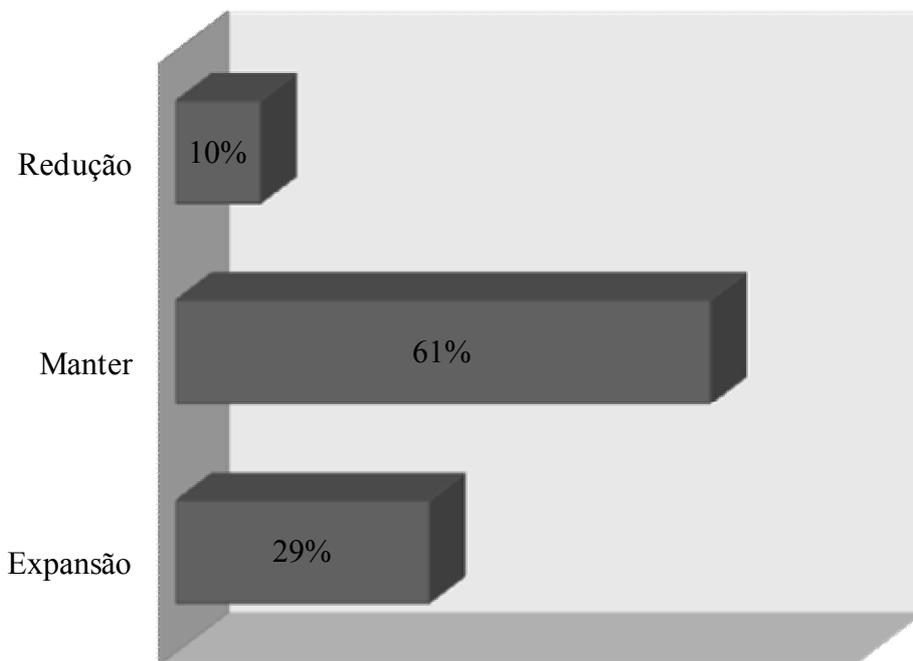
Na questão 22 (Considera que as *Big Four* deveriam expandir as suas actividades, por exemplo ao nível da consultoria estratégica, sistemas informáticos ou contabilidade, ou pelo

contrário considera que o seu portfólio de negócios já é suficientemente vasto, ou ainda se deveriam reduzir o seu portfólio? Porquê?) tentamos validar os impulsionadores de lucros do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, neste caso tentando validar a amplitude do portfólio no que respeita à flexibilidade estratégica, assim pela observação da tabela 28 e do gráfico 36 observamos que existe uma tendência (61%) para que estas empresas mantenham a sua oferta, sendo isto o reflexo da tendência de concentração no *core-business*, das questões de independência e de normas mais restritas. Vivemos um período de consolidação de regras, parâmetros e normas onde existe um esforço em dizer ao mercado que o que se faz, faz-se com qualidade e cumprindo todas as regras.

Questão 22	Nº de respostas	Nº de respostas (%)
Expansão	9	29%
Manter	19	61%
Redução	3	10%

Fonte: Própria

Tabela 28: Distribuição das respostas à questão 22



Fonte: Própria

Gráfico 36: Distribuição das respostas à questão 22

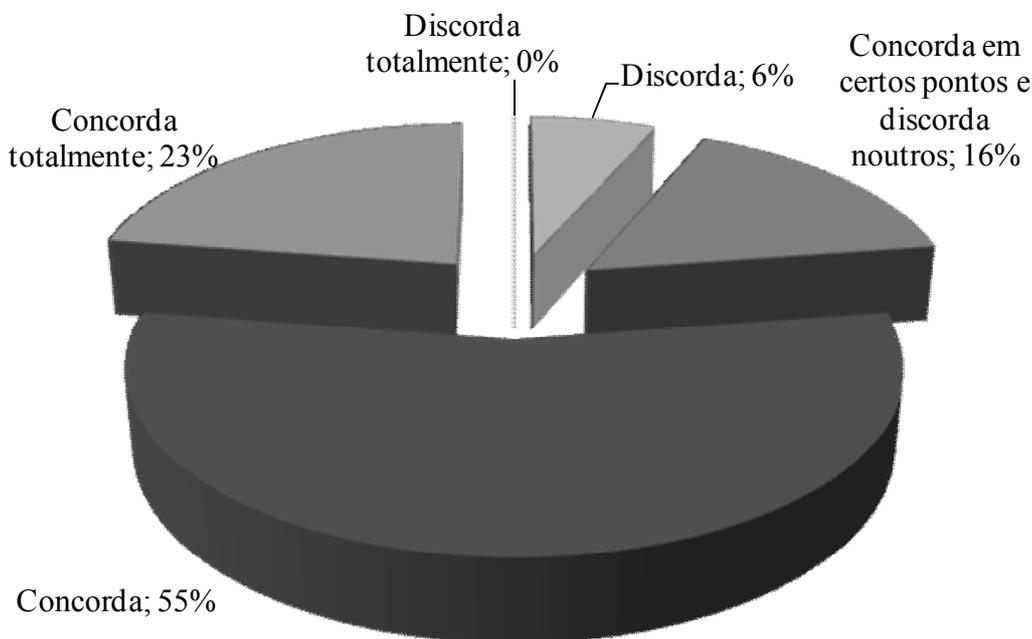
Na questão 23 (Classifique na escala apresentada (sendo 1 - Discordar totalmente e 5 - Concordar totalmente) se considera as *Big Four* empresas de grande dimensão, mas com a capacidade de se adaptarem rapidamente ao mercado e de serem capazes de agarrar

oportunidades de negócio?) tentamos validar os impulsionadores de lucros do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, neste caso tentando validar a agilidade operacional no que respeita à flexibilidade estratégica, assim pela observação da tabela 29 e do gráfico 37 notamos que 77% dos entrevistados concorda ou concorda totalmente com o facto de, apesar da dimensão destas empresas, as mesmas têm capacidade de se moldarem ao mercado e de agarrarem oportunidades. Os entrevistados referiram a criação de sectores especializados em energias renováveis, o facto dos recursos humanos se moldarem para melhorarem o atendimento ao cliente de procurarem constantemente novas oportunidades de venda de serviços e o facto de ao desenvolverem um serviço num país poderem rapidamente disponibilizá-lo na sua rede global.

Questão 23	Nº de respostas	Nº de respostas (%)
Discorda totalmente	0	0%
Discorda	2	6%
Concorda em certos pontos e discorda noutros	5	16%
Concorda	17	55%
Concorda totalmente	7	23%

Fonte: Própria

Tabela 29: Distribuição das respostas à questão 23



Fonte: Própria

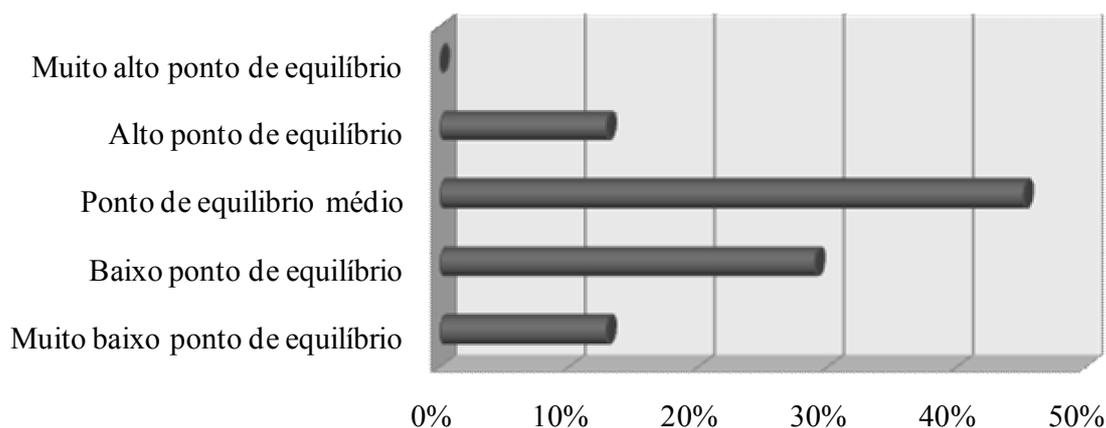
Gráfico 37: Distribuição das respostas à questão 23

Na questão 24 (Na sua perspectiva em que escala (sendo 1 - Muito baixo ponto de equilíbrio e 5 - Muito alto ponto de equilíbrio) considera que os projectos / trabalhos desenvolvidos pelas *Big Four* tem um alto ou baixo ponto de equilíbrio (*break-even*), i.e. é quando o montante de receitas iguala o custo dos serviços vendidos, as despesas fixas e variáveis? Porquê?) tentamos validar os impulsionadores de lucros do modelo de negócio proposto por Hamel na Ernst & Young em Portugal, neste caso tentando validar o ponto de equilíbrio baixo, no que respeita à flexibilidade estratégica, assim pela tabela 30 e pelo gráfico 38 observamos que 42% dos entrevistados considera existir um ponto de equilíbrio baixo ou muito baixo, 45% consideram existir um ponto de equilíbrio médio e apenas 13% dos entrevistados consideram existir um ponto de equilíbrio alto, de salientar que nenhum entrevistado considera existir um ponto de equilíbrio muito alto. Fundamentalmente, os entrevistados têm esta percepção porque o valor facturado aos clientes é bastante mais elevado que o seu custo real, uma vez que a grande fatia dos custos reside em capital humano, sendo que o capital fixo e as despesas administrativas não são tão relevantes. Nesta questão, notou-se uma clara divisão de percepções e conhecimentos, ou seja, os indivíduos com as categorias de assistente, consultor / auditor e mesmo consultores seniores não tem conhecimento desta realidade, enquanto os indivíduos com uma posição hierárquica superior, i.e. manager e senior manager tendem a responder que o ponto de equilíbrio é médio mas com tendência para baixo, o que pode estar relacionado com a parte comercial da sua função, uma vez que existe uma grande pressão do mercado para registar elevadas taxas de crescimento, um dos entrevistados refere mesmo que não importa quanto se cresce, o que importa é crescer mais ou pelo menos o mesmo que os concorrentes.

Questão 24	Nº de respostas	Nº de respostas (%)
Muito baixo ponto de equilíbrio	4	13%
Baixo ponto de equilíbrio	9	29%
Ponto de equilíbrio médio	14	45%
Alto ponto de equilíbrio	4	13%
Muito alto ponto de equilíbrio	0	0%

Fonte: Própria

Tabela 30: Distribuição das respostas à questão 24



	Muito baixo ponto de equilíbrio	Baixo ponto de equilíbrio	Ponto de equilíbrio médio	Alto ponto de equilíbrio	Muito alto ponto de equilíbrio
■ Questão 24	13%	29%	45%	13%	0%

Fonte: Própria

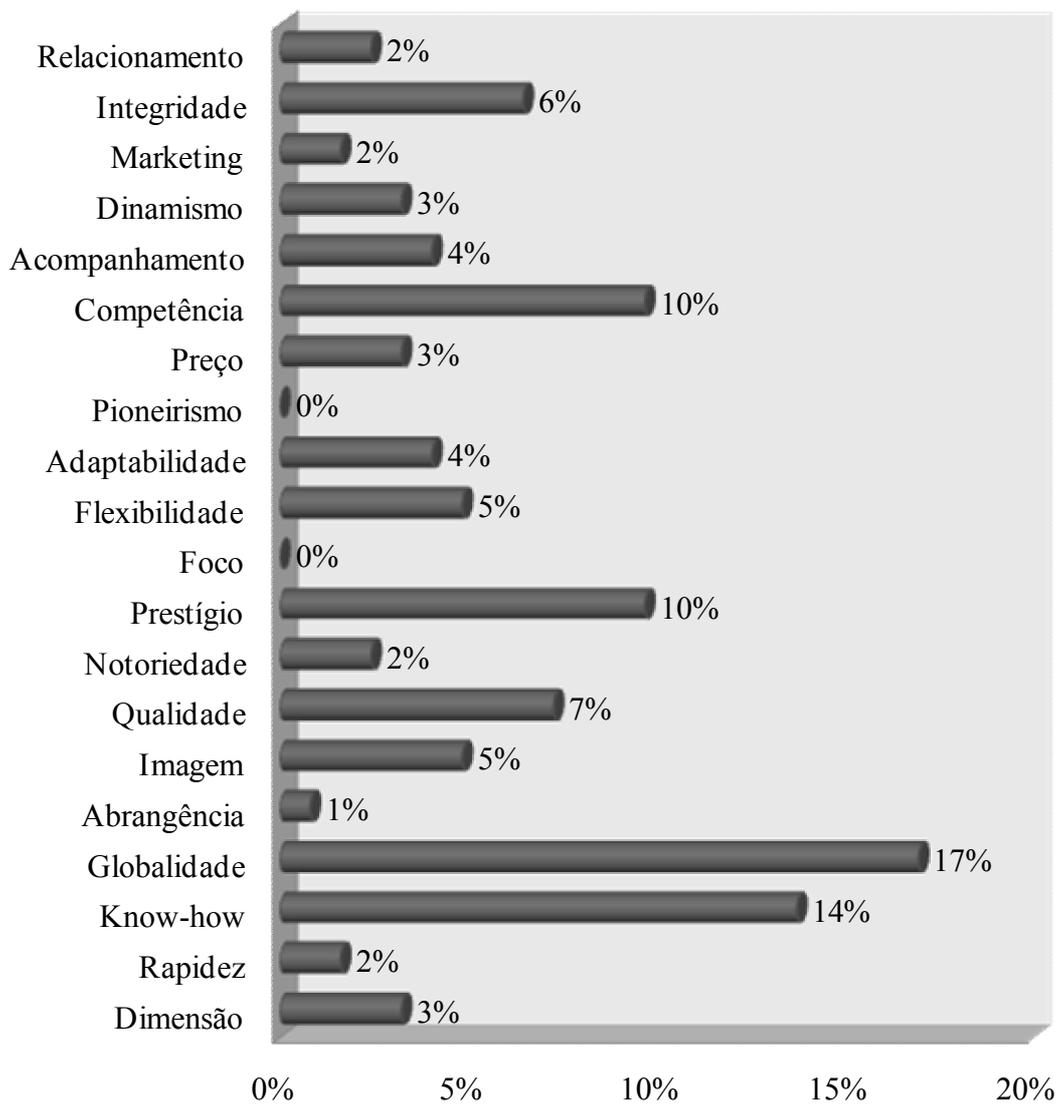
Gráfico 38: Distribuição das respostas à questão 24

Finalmente, na questão 25 (Tendo em conta que neste estudo definimos factores críticos de sucesso (FCS) como os pressupostos essenciais para atingir objectivos que contribuam para o sucesso da organização, escolha da seguinte lista os quatro FCS que considera mais importantes para uma *Big Four*?) tentamos identificar quais os principais factores críticos de sucesso da Ernst & Young em Portugal, deste modo observamos na tabela 31 e no gráfico 39, que os nossos entrevistados destacam como factores críticos de sucesso mais relevantes a globalidade, o know-how, a competência e o prestígio, um dos nossos entrevistados comentou que “*senão fossem empresas globais nunca haveria uma relação de segurança entre a marca e a empresa*”. Numa segunda linha estão factores críticos de sucesso como a integridade, a flexibilidade, a qualidade e a imagem. Importa salientar que o preço, o pioneirismo e a dimensão não parecem ser fundamentais para o sucesso. Assim podemos concluir que o sucesso destas organizações assenta no facto de serem empresas competentes e globais, com determinado know-how e que deste modo construíram o seu prestígio ao longo do tempo.

<b>Questão 25</b>	<b>Pontuação obtida</b>	<b>Pontuação obtida (%)</b>
Dimensão	4	3%
Rapidez	2	2%
Know-how	17	14%
Globalidade	21	17%
Abrangência	1	1%
Imagem	6	5%
Qualidade	9	7%
Notoriedade	3	2%
Prestígio	12	10%
Foco	0	0%
Flexibilidade	6	5%
Adaptabilidade	5	4%
Pioneirismo	0	0%
Preço	4	3%
Competência	12	10%
Acompanhamento	5	4%
Dinamismo	4	3%
Marketing	2	2%
Integridade	8	6%
Relacionamento	3	2%

Fonte: Própria

Tabela 31: Distribuição das respostas à questão 25



Fonte: Própria

Gráfico 39: Distribuição das respostas à questão 25

## **6 – Conclusões, limitações e sugestões para trabalhos futuros**

Neste capítulo final, apresentamos as nossas conclusões com base na análise dos resultados feita anteriormente, assim como enunciamos as limitações que este trabalho possui e sugestões para trabalhos futuros.

### **Principais conclusões**

As conclusões estão sintetizadas na tabela 32, que resume as componentes do modelo da Ernst & Young em Portugal ordenadas por componente do modelo de negócio, e na tabela 33, que ordena as componentes por ordem de importância.

A principal conclusão a extrair é que o modelo de negócio proposto por Gary Hamel é "aplicável" na Ernst & Young em Portugal.

Concretamente, como resultado da nossa pesquisa, concluímos que o modelo de negócio da Ernst & Young em Portugal, resulta:

- Da oferta de serviços de auditoria e consultoria (âmbito de produto);
- Assentes, essencialmente, na globalidade, reputação e marca da empresa (bases de diferenciação; activo estratégico);
- As quais garantem credibilidade e segurança e transmitem confiança às empresas de grande dimensão, preferencialmente com uma estrutura multinacional (benefícios para o cliente e âmbito de produto);
- Presentes nos sectores da banca, seguros, indústria farmacêutica, retalho e indústria automóvel (âmbito do mercado).

Esta prestação de serviços é afectuada:

- Mediante o estabelecimento de relações tendencialmente contínuas, em virtude de já prestarem outros serviços ou de imposições legais (efectivação & suporte e dinâmica do relacionamento);
- Aseguradas por profissionais competentes, responsáveis, com espírito de equipa, organizados e pró-activos (competencias essenciais);
- Que trabalham em equipas multidisciplinares e com métodos de trabalho adequados (configuração e compatibilidade).

Sendo os principais factores críticos de sucesso da empresa a globalidade, o know-how, a competência e o prestígio.

Modelo de negócio proposto por Hamel		Modelo de negócio da Ernst & Young Portugal	Objecto de validação
Interface com o cliente	Efectivação & suporte	Fornecimento de outros serviços e imposições legais	Sim
	Informação & insight	Usa o conhecimento que têm dos clientes para sugerir estruturas mais eficientes, quer proactivamente quer retroactivamente	Sim
	Dinâmica do relacionamento	Relacionamento periódico ou contínuo	Sim
	Estrutura de preços	Diversificada, pode ser por projecto ou em regime de avanças	Não
Estratégia essencial	Missão de negócio	Oferecemos serviços num âmbito global para ajudar a sua empresa a conquistar e a reter a confiança dos investidores, gerindo riscos e melhorando o control interno de modo a maximizar o seu potencial	Sim
	Âmbito do produto	Serviços de auditoria, consultoria fiscal e financeira	Sim
	Âmbito do mercado	Empresas de grande dimensão, com uma estrutura multinacional, dos sectores da banca, seguros, indústria farmacêutica, retalho e indústria automóvel	Sim
	Bases de diferenciação	Globalidade, reputação e marca	Sim
Recursos estratégicos	Competências essenciais	Colaboradores com espírito de equipa, competentes, responsáveis, organizados e pró-activos	Sim
	Activos estratégicos	A marca é o activo estratégico mais relevante, é o que atribui credibilidade, segurança e confiança	Sim
	Processos essenciais	Constante aquisição e transmissão de conhecimentos. Trabalhos de Alta complexidade - Directamente em equipa Trabalhos de Baixa complexidade - Delegação num indivíduo	Sim
Rede de valor	Fornecedores	Não são relevantes	Não
	Parceiros	Advogados e contabilistas	Sim
	Coligações	Apenas por obrigatoriedade	Não
Fronteiras da empresa		Áreas de auditoria, consultoria fiscal e financeira excluindo os serviços de consultoria estratégica, contabilidade e legais	Não
Configuração		Profissionais competentes com métodos de trabalho adequados	Sim
Benefícios para o cliente		Maior segurança	Sim
Eficiência		Uso eficiente dos recursos humanos disponíveis	Sim
Exclusividade		Empresa com um carácter exclusivo, sendo credível que se vão manter as 4 <i>Big Four</i> num futuro próximo	Sim
Compatibilidade		Equipas multidisciplinares e projectadas para trabalharem conjuntamente	Não
Impulsionador de lucros	Retornos crescentes - efeito da rede	O facto de ser uma organização global é um factor que favoreceu inenso o seu crescimento	Sim
	Retornos crescentes - <i>feedback</i> positivo	Existe um esforço constante por parte das <i>Big Four</i> em satisfazer os seus clientes, derivado de um misto de cultura e forte concorrência	Sim
	Retornos crescentes - efeito de aprendizagem	Nesta empresa a aplicação de conhecimentos gera novos conhecimentos	Sim
	Bloqueio dos concorrentes - ocupação	Empresa pioneira que tem vindo a crescer e a fortalecer a sua posição no mercado, principalmente através da sua rede global	Sim
	Bloqueio dos concorrentes - gargalos	Concorrentes têm um nível semelhante de especialistas e know-how	Não
	Bloqueio dos concorrentes - cerco dos clientes	Concorrentes têm um nível semelhante de especialistas e know-how	Não
	Economias estratégicas - escala	Empresa de grande dimensão	Sim
	Economias estratégicas - foco	Serviços de auditoria, consultoria fiscal e financeira	Não
	Economias estratégicas - âmbito	Misto de recursos muito especializados e outros mais abrangentes	Sim
	Flexibilidade estratégica - amplitude do portfolio	Manter a oferta de serviços que têm	Sim
	Flexibilidade estratégica - agilidade operacional	Apesar da dimensão, existe uma grande capacidade de se moldar ao mercado, criando e agarrando oportunidades	Sim
Flexibilidade estratégica - ponto de equilibrio baixo	A maioria dos trabalhos têm um ponto de equilibrio baixo ou médio baixo	Sim	
Factores críticos de sucesso		Globalidade, know-how, competência e prestígio	Sim

Fonte: Própria

Tabela 32: O modelo de negócio da Ernst & Young em Portugal

Modelo de negócio proposto por Hamel	Modelo de negócio da Ernst & Young Portugal	Objecto de validação
Bases de diferenciação	Globalidade, reputação e marca	Sim
Activos estratégicos	A marca é o activo estratégico mais relevante, é o que atribui credibilidade, segurança e confiança	Sim
Missão de negócio	Oferecemos serviços num âmbito global para ajudar a sua empresa a conquistar e a reter a confiança dos investidores, gerindo riscos e melhorando o control interno de modo a maximizar o seu potencial	Sim
Âmbito do mercado	Empresas de grande dimensão, com uma estrutura multinacional, dos sectores da banca, seguros, indústria farmacêutica, retalho e indústria automóvel	Sim
Benefícios para o cliente	Maior segurança	Sim
Efectivação & suporte	Fornecimento de outros serviços e imposições legais	Sim
Dinâmica do relacionamento	Relacionamento periódico ou contínuo	Sim
Âmbito do produto	Serviços de auditoria, consultoria fiscal e financeira	Sim
Flexibilidade estratégica - ponto de equilíbrio baixo	A maioria dos trabalhos têm um ponto de equilíbrio baixo ou médio baixo	Sim
Configuração	Profissionais competentes com métodos de trabalho adequados	Sim
Competências essenciais	Colaboradores com espírito de equipa, competentes, responsáveis, organizados e pró-activos	Sim
Retornos crescentes - <i>feedback</i> positivo	Existe um esforço constante por parte das <i>Big Four</i> em satisfazer os seus clientes, derivado de um misto de cultura e forte concorrência	Sim
Retornos crescentes - efeito da rede	O facto de ser uma organização global é um factor que favoreceu imenso o seu crescimento	Sim
Economias estratégicas - escala	Empresa de grande dimensão	Sim
Exclusividade	Empresa com um carácter exclusivo, sendo credível que se vão manter as 4 <i>Big Four</i> num futuro próximo	Sim
Infomação & insight	Usa o conhecimento que têm dos clientes para sugerir estruturas mais eficientes, quer proactivamente quer retroactivamente	Sim
Processos essenciais	Constante aquisição e transmissão de conhecimentos. Trabalhos de Alta complexidade - Directamente em equipa Trabalhos de Baixa complexidade - Delegação num indivíduo	Sim
Eficiência	Uso eficiente dos recursos humanos disponíveis	Sim
Economias estratégicas - âmbito	Misto de recursos muito especializados e outros mais abrangentes	Sim
Compatibilidade	Equipas multidisciplinares e projectadas para trabalharem conjuntamente	Não
Retornos crescentes - efeito de aprendizagem	Nesta empresa a aplicação de conhecimentos gera novos conhecimentos	Sim
Bloqueio dos concorrentes - ocupação	Empresa pioneira que tem vindo a crescer e a fortalecer a sua posição no mercado, principalmente através da sua rede global	Sim
Flexibilidade estratégica - agilidade operacional	Apesar da dimensão, existe uma grande capacidade de se moldar ao mercado, criando e agarrando oportunidades	Sim
Fronteiras da empresa	Áreas de auditoria, consultoria fiscal e financeira excluindo os serviços de consultoria estratégica, contabilidade e legais	Não
Economias estratégicas - foco	Serviços de auditoria, consultoria fiscal e financeira	Não
Flexibilidade estratégica - amplitude do portfolio	Manter a oferta de serviços que têm	Sim
Parceiros	Advogados e contabilistas	Sim
Coligações	Apenas por obrigatoriedade	Não
Bloqueio dos concorrentes - gargalos	Concorrentes têm um nível semelhante de especialistas e know-how	Não
Bloqueio dos concorrentes - cerco dos clientes	Concorrentes têm um nível semelhante de especialistas e know-how	Não
Estrutura de preços	Diversificada, pode ser por projecto ou em regime de avenças	Não
Fornecedores	Não são relevantes	Não

Fonte: Própria

Tabela 33: As componentes do modelo de negócio da EY Portugal por ordem de importância

## **Limitações do trabalho**

Quanto às limitações do nosso trabalho, um delas prende-se com o facto de não ser possível construir uma generalização do modelo de negócio da Ernst & Young Portugal para o modelo de negócio praticado pelas outras *Big Four*, uma vez que todos os entrevistados colaboram ou colaboraram com a Ernst & Young em Portugal. Assim, pode haver diferenças entre este modelo de negócio e o das outras *Big Four*.

Como o objecto de estudo foi uma empresa localizada em Portugal, pode também haver diferenças entre o modelo de negócio da Ernst & Young em Portugal e em outros países nos quais está presente.

Outra limitação prende-se com o facto da maioria dos nossos entrevistados pertencer à mesma área de negócio, i.e., à consultoria, e de não existir um peso igualitário entre auditores e consultores. Importa ainda mencionar, que não existe nenhum indivíduo com a categoria de *partner* e apenas temos na nossa amostra um indivíduo com a categoria de *senior manager*.

## **Sugestões para trabalhos futuros**

As sugestões para trabalhos futuros preendem-se com as limitações acima explicitadas, uma vez que seria interessante replicar a nossa pesquisa para outros países e para as outras *Big Four*, incorporando nessas pesquisas um maior número de indivíduos, de modo a permitir um tratamento estatístico, com um grau de significância adequado, e realizando mais entrevistas a indivíduos com a categoria de *partner* e *senior manager*.

## Bibliografia

Afuah, A. e C. L. Tucci (2001), *Internet business models and strategies*, Nova York, McGraw-Hill.

Alves, M. D. (2005), *A importância da divulgação da informação sobre o risco do negócio*, Tese de Doutoramento em Gestão, especialidade em Contabilidade, ISCTE.

Amit, R. e C. Zott (2001), Value creation in e-business, *Strategic Management Journal* 22, 493-520.

Anderson, E., G. S. Day e V. K. Rangan (1998), Strategic Channel Design, *Journal of Product Innovation Management*, 5(15), 472-473.

Bagchi, S. e B. Tulsikie (2000), e-business Models: Integrating Learning from Strategy Development Experiences and Empirical Research, *20th Annual International Conference of the Strategic Management Society*, Vancouver, 15-18.

Barcus, S. W. e J. W. Wilkinson (1995), *Handbook of Management Consulting Services*, Nova York, McGraw - Hill.

Benjamin, R.I. e R. T. Wigand (1995), Electronic Commerce: Effects on Electronic Markets, *Unpublished manuscript*, <http://jcmc.indiana.edu/vol1/issue3/wigand.html>.

Block, R. (1991), *The Politics of Projects*, Englewood Cliff, Prentice-Hall.

Boynton, A.C. e R.W. Zmud (1984), An Assessment of Critical Success Factors, *Sloan Management Review*, 25(4), 17-27.

Bullen, C. V. (1981), A primer on critical success factors, *Working Paper*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

Chen, S. (2003), The real value of e-business models, *Business Horizons*, 46(6), 27-33.

Chesbrough, H. (2006), *Open Business Models: How to thrive in the New Innovation Landscape*, Boston, Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. (2003), *Open innovation*, Boston, Harvard Business School Press.

Daniel, D. R. (1961), *Management Information Crisis*, Boston, Harvard Business Review.

Day, G. S. e R. Wensley (1998), Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing*, 52(1), 1-20.

Donadone, J. C. (2003), O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa, *Caderno de Pesquisas em Administração*, Universidade de São Paulo, 2(10), 1-15.

Dubosson-Torbay, M., A. Osterwalder.e Y. Pigneur (2002), E-business model design, classification, and measurements, *Thunderbird International Business Review* 44(1), 5-23.

Drucker, P. F. (1994), *Sociedade pós-capitalista*, São Paulo, Pioneira.

Ferreira, A. L. (1975), *Rota de navegação*. Rio de Janeiro, Expertbooks.

Gonçalves, M. A.(1991), Consultoria, *Revista de Administração de Empresas* 2(31), 91-98.

Gordijn, J., J. Akkermans e J. van Vliet (2001), Designing and Evaluating E-Business Models, *IEEE Intelligent Systems*, July/August 2001, 4(16), 11-17.

Grunert, K. G. e C. Ellegard (1992), The concept of key success factors: theory and method, *MAPP Working Paper*.

Hagel, J. e A. Armstrong (1997), *Net Gain - Expanding Markets through Virtual Communities*, Boston, Harvard Business School Press.

Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution*, em Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution*, Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.

Hamel, G. e B. Breen. (2007), *The Future of Management*, Boston, Harvard Business School.

Hedman, J., T. Kalling (2003), The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations, *European Journal of Information Systems* 12, 49-59.

Henderson, J.C., J. F. Rockart e J.G. Sifonis (1987), Integrating management support systems into strategic information systems planning, *Journal of Management Information Systems*, 1(4), 5-24.

Hoque, F. (2002), *The alignment effect*, Upper Saddle River, Englewood Cliff, Prentice Hall.

Klein, S.e C. Loebbecke (2000), The transformation of pricing models on the web: examples from the airline industry, *13<sup>th</sup> International Bled Electronic Commerce Conference*, 19-21.

Lewis, M. (2000), *The new new thing: a Silicon Valey story*, New York, Penguin Books.

Linder, J.C. e S. Cantrell (2001), Carved in water: Changing business models fluidly, *Working Paper*, Accenture Institute for Strategic Change.

Linder, J.C e S. Cantrell (2001), Changing Business Models: Surveying the Landscape, Working Paper, Accenture Institute for Strategic Change.

Magretta, J. (2002), What Management is. How it Works and why it's everyone business, em  
Magretta, J. (2004), What Management is. How it Works and why it's everyone business, Lisboa, Actual Editora Lda.

Magretta, J. (2002), Why business models matter, *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.

Mahadevan, B. (2000), Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy, *California Management Review*, 4(42), 1-33.

Mckenna, C. D. (1995), The origins of modern Management Consulting, *Business and Economic History*, 1(24), 1-8.

Mckenna, C. D. (1996), Agents of adhocracy: management consultants and the reorganization of the executive Branch, *Business and Economic History*, 1(25), 1-11.

Mintzberg, H. (2000), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Nova York, Pearson Education Limited.

Osterwalder, A. e Y. Pigneur, (2002), An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business, *Bled Electronic Commerce Conference*

Osterwalder A. e Y. Pigneur, (2002), Business Models and their Elements, *International Workshop on Business Models*, Lausanne, Suíça

Ozer, M. (2002), The role of flexibility in online business, *Business Horizons*, 1(45), Janeiro-Fevereiro, 61-69.

Prahalad, C. K. e G. Hamel (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Maio-Junho, 79-91.

Peterovic, O., C. Kittl e R. D. Teksten (2001), Developing Business Models for e-Business, *International Conference on Electronic Commerce*, Vienna, 31 de Outubro 31 a 4 de Novembro.

Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York, Free Press.

Porter, M. E. e V. Millar (1985), How Information Gives You Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.

Rayport, J. e B. Jaworski (2001), *Cases in e-Commerce*, Boston, McGraw Hill.

Roberts, L. (1994), *Process Reengineering: The Key To Achieving Breakthrough Success*, Milwaukee, Quality Press.

Rockart, J.F. (1979), Chief executives define their own data needs, *Harvard Business Review*, 57(2), 81-93.

Sarkar, M., B. Butler e C. Steinfield (1995), Intermediaries and cybermediaries: a continuing role for mediating players in the electronic marketplace, *Unpublished manuscript*, <http://jcmc.indiana.edu/vol1/issue3/sarkar.html>.

Shafer, S., H. Smith e J. Linder (2005), The power of business models, *Business Horizons*, 48, 199-207.

Schein, E. H. (1972), *Consultoria de procedimentos*, São Paulo, Edgard Blucher.

Shultz, D. E. (1994), *O novo paradigma do Marketing: como obter resultados mensuráveis através do uso do database e das comunicações integradas de marketing*, São Paulo, Makrom Books.

Slywotzky, X. (1995), *Value Migration*, Boston, Harvard Business School Press

Timmers, P. (1998), Business models for electronic markets, *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.

Van Der Vorst, J. G. A. J., S. Van Dongen, S. Nouguier e R. Hilhorst (2002), E-business initiatives in food supply chains: Definition, and typology of electronic business models, *International Journal of Logistics: Research and Applications* 5(2), 119-138.

Weill, P. e M. R. Vitale (2001), *Place to Space Migrating to eBusiness Models*, Boston, Harvard Business School Press.

Yin, R. (1989), *Case Study Research - Design and Methods*, California, Sage Publications Inc..

Zimmermann, H. (2000), Understanding the digital economy: challenges for new business models, *Americas Conference on Information Systems*, 729-732.