

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa



ESTUDO DO PROCESSO DE DECISÃO NA ESCOLHA DE UMA CONSULTORA:
O CASO DOS SERVIÇOS

Milan Manahar Meggi

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Rui Vinhas da Silva, Departamento de Marketing, Estratégia e Operações,
ISCTE Business School

Abril 2011

*Dedicado aos meus pais,
irmão e amada.*

RESUMO

Numa economia cada vez mais globalizada, a competitividade entre as empresas dos vários sectores, leva a uma preocupação cada vez maior com a procura de novos clientes, ou na fidelização dos clientes já existentes.

As tomadas de decisões nas organizações são cada vez mais pensadas e passa por um processo de estudo complexo. O recurso a Consultoras é a forma mais directa e eficaz para dar resposta aos desafios com que as organizações se deparam.

A contratação de uma Consultora representa um investimento significativo. Como tal, procurou-se estudar o processo de decisão nas organizações do sector dos Serviços, quando escolhem uma Consultora. Posteriormente, foram realizadas entrevistas e questionários a vários dirigentes das empresas do sector terciário para fundamentar o estudo teórico.

Neste estudo concluiu-se que há um rigoroso processo de decisão, onde o preço é o factor com mais peso na escolha da consultora.

PALAVRAS-CHAVE: Processo de Decisão de Compra; Compra Organizacional; Sector Terciário; Consultoria

Código JEL: D11 – Economia do consumidor

D23 – Comportamento Organizacional

L80 – Estudos Indústria: Serviços – Geral

ABSTRACT

In an increasingly globalized economy, the competitiveness between companies in different sectors, leads to an increasing concern with the search for new customers or the loyalty of existing customers.

Decision making in organizations are increasingly designed and goes through a process of complex study. The use of Consultants is the most direct and effective way to respond to the challenges that organizations face.

Hiring a consultant represents a high investment. As such, the present work tried to study the decision making process in organizations of the services sector, when choosing a consultant. Subsequently, interviews and surveys were conducted at various company directors of the tertiary sector to justify the theoretical study.

We concluded that there is a rigorous decision-making, where price is the factor with more weight in choosing the consultant.

KEY WORDS: Buying Decision Process; Organizational Buying; Service Sector; Advisory

JEL Code: D11 – Consumers Economy

D23 – Organizational Behavior

L80 – Industry Studies: Service - General

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Rui Vinhas da Silva, pela sua disponibilidade imediata e apoio ao longo da dissertação.

Quero agradecer especialmente aos meus pais pelo esforço que fazem diariamente para me sustentar e pelo amor que me dão em todos os momentos da minha vida.

Ao meu irmão Mahil, agradeço o apoio, não só durante a dissertação, como também ao longo da vida.

À minha amada, agradeço o carinho e o amor que me dão forças para que tudo seja possível.

Aos meus grandes amigos um agradecimento colectivo que pela amizade, palavras de incentivo ou simples presença deram-me apoio e motivação.

ÍNDICE

RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
Agradecimentos.....	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
1. Sumário Executivo	1
2. Introdução.....	3
3. Processo de Decisão de Compra Organizacional.....	5
3.1. Comprador Organizacional	6
3.2. Papéis no Processo de Decisão de Compra Organizacional	7
3.3. Características do Mercado Empresarial e Principais Influências no Comportamento de Compra.....	8
3.3.1. Influências Ambientais.....	9
3.3.2. Influências Organizacionais	9
3.3.3. Influências Interpessoais	9
3.3.4. Influências Individuais	9
3.4. Etapas da Compra Organizacional	9
3.5. Atributos importantes na escolha do Produto ou Serviço	11
3.5.1. Definição do Valor	11
3.5.2. Reputação da Marca	12
3.5.3. Relacionamentos	13

3.6. Tipos de Compra	13
3.7. Comprador Institucional e Governamental	14
3.8. Pontos Essenciais a Reter e formulação de Hipóteses	14
4. Consultoria	17
4.1. Conceito	17
4.2. Mercado de Consultoria de Gestão em Portugal	18
4.2.1. Consultoria Especializada vs. Consultoria Total vs. Consultoria Globalizada	19
4.3. Contratando um serviço de consultoria	20
4.3.1. Consultoria Interna e Externa	21
4.4. Preço	21
5. Sector Terciário	23
5.1. Definição	23
5.2. Desenvolvimento do sector	23
5.3. Relevância na Economia do País	24
5.4. Empresas e outras organizações do Sector Terciário: tendências e desafios	26
5.4.1. Bancos e Serviços Financeiros	27
5.4.2. Seguradoras	27
5.4.3. Comércio e Serviços	27
5.4.4. Saúde e Educação	28
5.4.5. Administração e Sector Público	28
5.4.6. Software, Informação e Comunicações	28
6. Metodologia	29
7. Resultados	31
7.1. Resultados da Fase Exploratória/Qualitativa	31
7.2.1. Características da amostra	33
7.2.2. Processo de Decisão de escolha de uma consultora	35

7.3. Teste de Hipóteses.....	47
8. Conclusões	52
9. Bibliografia.....	55
10. Anexos.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Principais factores que influenciam o Processo de Decisão de Compra	6
Figura 2: Principais Influências no Comportamento de uma Compra Empresarial.....	8
Figura 3: Processo de decisão de compra Indivíduo vs Empresa	11

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: N° de empresas no Sector Terciário em Portugal (unidades).....	24
Gráfico 2: Taxa de Variação Anual das Actividades do Sector Terciário (%)	25
Gráfico 3: População Empregada por Sector de Actividade.....	25
Gráfico 4: Contribuições dos Sectores de Actividade para o PIB.....	26
Gráfico 5: Actividades das organizações inquiridas	33
Gráfico 6: Dimensão das organizações inquiridas	34
Gráfico 7: Número de colaboradores nas organizações inquiridas	34
Gráfico 8: Preferências das organizações inquiridas por consultoras	35
Gráfico 9: Existência de Processos de Decisão por etapas na escolha da consultora	38
Gráfico 10: Número de participantes nos processos de decisão na escolha da consultora	38
Gráfico 11: Fontes de informação utilizadas durante o processo de decisão na escolha da consultora	39
Gráfico 12: Critério mais importante na escolha de uma consultora	40
Gráfico 13: Perfil de médias por áreas de actividade das organizações.....	46
Gráfico 14: Perfil de médias sobre a Rede de Relações, por áreas de actividades das organizações	51

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Síntese da Revisão de Literatura	15
Tabela 2: Honorários indicativos para consultores de economia e gestão	22
Tabela 3: Consultoras mais requisitadas ou a última requisitada, pelas organizações inquiridas	36
Tabela 4: Grau de satisfação com a última consultora requisitada	37
Tabela 5: Número de participante no processo de decisão, por áreas de actividade das organizações	39
Tabela 6: Fontes de informação utilizadas no processo de decisão na escolha da consultora, por áreas de actividade das organizações	41
Tabela 7: Critério mais importante na escolha de uma consultora, por áreas de actividade das organizações	41
Tabela 8: Fontes de informação utilizadas no processo de decisão na escolha da consultora, por tamanho das organizações.....	42
Tabela 9: Critério mais importante na escolha de uma consultora, por tamanho das organizações	42
Tabela 10: Medidas de estatística descritiva das variáveis de estudo	43
Tabela 11: Peso das variáveis nas componentes principais	45
Tabela 12: Grau de adequação à organização, na negociação por descontos e melhores preços	48
Tabela 13: Médias de algumas afirmações por áreas de actividade das organizações	49
Tabela 14: Grau de adequação da organização sobre a existência de um processo de decisão por etapas na escolha da consultora	49
Tabela 15: Média do grau de adequação da organização sobre a abertura de concursos públicos para a escolha da consultora	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Algumas consultoras no mercado português	58
Anexo 2: Carta enviada às organizações para marcação de entrevistas.....	59
Anexo 3: Guião de Entrevista	60
Anexo 4: Questionário on-line	62

1. Sumário Executivo

Em Portugal, assim como noutros países desenvolvidos, o sector terciário é o grande pilar do país, tanto em termos económicos como em termos sociais. Se por um lado, o seu desenvolvimento ao longo do tempo, levou a que hoje seja o sector que mais contribui para o PIB do país; por outro, a evolução das organizações que têm actividade no sector terciário, contribuem para albergar um grande número de empregados, contribuindo assim para o bem-estar social. Este sector engloba actividades como o comércio, actividades de informação e comunicação, restauração, actividades científicas, serviços financeiros, actividades desportivas, transportes, saúde, educação, entre outras.

Independentemente das actividades, os desafios são claros para as organizações deste sector. A racionalização dos custos é o grande desafio das organizações. Enquanto as organizações sem fins lucrativos, procuram a minimização dos custos com vista a garantir a sustentabilidade dos serviços oferecidos; outras têm como objectivo maximizar o lucro com a actividade desenvolvida. Por outro lado, com o nível de competitividade dos mercados em que as organizações se deparam actualmente, surge a necessidade de implementar constantes inovações. Tais mudanças podem passar por melhorias de gestão, de pessoal, de novos investimentos e ampliação de conhecimentos sobre o mercado.

O resultado dessas mudanças verifica-se pela posição da empresa no mercado. Nesse sentido, recorrer aos serviços de uma consultoria agiliza os processos, traz plasticidade e estimula a formulação de novas soluções estratégicas, elevando a eficiência na aplicação e concretização do que foi planeado. O serviço de uma empresa de consultoria traz ainda a experiência de profissionais às organizações dos mais diversos portes e sectores. Também traz o conhecimento teórico e de métodos específicos para gerar soluções. Este conjunto de atributos permite articular informações úteis à formulação de estratégias.

Assim, a contratação dos serviços de consultoria torna-se um processo importante dentro da organização. São serviços caros e representam um grande investimento por parte das organizações que as contratam. O que se pretende com este trabalho é estudar o comportamento na escolha de uma consultora, das organizações do sector terciário. Neste sentido, procura-se estudar o processo de decisão na escolha de uma consultora, através da análise dos critérios, fontes de informação, influências, participantes e o grau de envolvimento dos participantes no processo de decisão.

Com vista a atingir os objectivos propostos, fez-se uma aprofundada revisão de literatura sobre o processo de decisão de compra organizacional. Após esta revisão, e com o objectivo de testar as hipóteses formuladas, foi feita uma pesquisa em duas etapas. Primeiro através de entrevistas pessoais, e depois através de questionários on-line feitos a administradores ou directores-gerais das diferentes organizações do sector terciário.

Concluiu-se neste estudo que as organizações seguem um processo de decisão rigoroso e detalhado. Este processo divide-se nas seguintes etapas: reconhecimento da necessidade, definição de objectivos com a contratação, análise e prospecção do mercado, solicitação de propostas, análise das propostas, selecção e apresentação de proposta e avaliação de desempenho.

Deste processo fazem parte entre 4 a 6 pessoas de diferentes departamentos das organizações. As fontes de informação mais utilizadas são o conhecimento e experiências anteriores; e durante a decisão, o preço e a qualidade dos serviços são os critérios de maior ponderação.

Analisou-se também as diferenças nas etapas do processo, consoante as actividades da organização, e verificou-se que há diferenças em algumas etapas. A Administração e Sector Público, e a Saúde e Educação que englobam muitas instituições públicas e do governo, são as áreas que mais se diferenciam. Isto devido ao próprio processo de decisão que é mais burocrático do que as organizações de outras actividades.

As conclusões tiradas permitem ter uma compreensão lógica daquilo que é o comprador organizacional.

2. Introdução

“Quick decisions are unsafe decisions”

Sófocles

Num contexto empresarial cada vez mais competitivo, as empresas enfrentam desafios difíceis e, por isso, necessitam de encontrar novas formas de supri-los e sustentar o crescimento dos negócios existentes. Assim, qualquer empresa, independentemente da sua actividade económica, pode necessitar em mais que uma ocasião, dos serviços de outras empresas ou de outros profissionais.

Numa escala cada vez mais crescente, a solução para superar tais desafios, reside na contratação de serviços de consultoria. Estas garantem, geralmente, uma resposta completa e eficaz aos problemas para as quais são contratados. No entanto, a escolha de uma consultora, tal como outros produtos e serviços, tem de passar por um complexo processo de decisão. Isto porque, os serviços de consultoria além de representarem um custo alto para os orçamentos das empresas que o contratam, o mercado apresenta um vasto número de empresas que prestam tais serviços.

Assim, é importante também para as próprias consultoras, perceberem aquilo que o cliente procura quando inicia o processo de decisão. Compreender o processo de decisão do cliente é compreender o cliente, os seus desejos e as suas necessidades. Desta forma, torna-se fundamental o estudo deste processo para as políticas de marketing das consultoras.

O presente trabalho tem como objectivo geral estudar o processo de decisão da escolha de uma consultora. Tem como objectivos específicos estudar as diferentes fases que fazem parte do processo de decisão na escolha de uma consultora. Ao longo do estudo, pretende-se analisar se o processo é igual para todas as empresas e responder a algumas perguntas essenciais que surgem quando um cliente procura contratar serviços de consultoria: O que leva uma empresa a escolher uma determinada consultora?; Será o preço do serviço de consultoria, o único factor importante?; Ao escolher uma consultora, consideram outros serviços que esta oferece?; Existem grupos de empresas que apenas escolhem uma determinada consultora?; Os *feedbacks* são importantes na escolha de uma consultora?; A escolha por impulso, normalmente em produtos e serviços de grande consumo, aplica-se também neste tipo de serviços?; O historial, exposição ao mercado e o marketing de uma consultora serão importantes na decisão do cliente?

Para atingir os objectivos pretendidos, testaram-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: organizações do sector terciário com características diferentes têm critérios de decisão diferentes.

Hipótese 2: o preço é o critério mais importante na escolha de uma consultora.

Hipótese 3: organizações do sector terciário com actividades diferentes têm processos de decisão diferentes.

Hipótese 4: as organizações do sector terciário têm um rigoroso processo de decisão.

Hipótese 5: organizações governamentais e instituições têm um processo mais burocrático.

Hipótese 6: as organizações criam relações de longo prazo com uma consultora.

De modo a tirar conclusões mais exactas e mais aprofundadas, o estudo limita-se, apenas, ao mercado português. Ainda dentro deste, as organizações em estudo serão as que têm actividades no sector terciário.

A pertinência deste estudo a nível académico reside no facto de uma melhor compreensão sobre o processo de compra *business-to-business*. Além disso, a nível profissional permite às consultoras perceberem o comportamento das organizações que as procuram, e assim definirem o seu marketing perante os seus clientes.

Esta dissertação está organizada em 8 pontos, incluindo o sumário executivo e a introdução. Desta forma, o ponto 3 apresenta uma breve revisão da literatura existente sobre o tema, seguindo-se, no ponto 4, a análise da Consultoria, com uma breve caracterização do mercado português. No ponto 5 faz-se uma descrição do actual sector Terciário em Portugal. De seguida, no ponto 6, faz-se uma explicação da metodologia a aplicar, através dos questionários e entrevistas. No ponto 7, analisam-se os resultados obtidos. Por fim, no ponto 8, apresentam-se as conclusões.

3. Processo de Decisão de Compra Organizacional

Segundo Kotler (2000) o processo de compra começa quando o consumidor reconhece a necessidade de atingir um estado diferente do actual. Para o autor, quanto maior for a necessidade do produto, maior será a intensidade no seu comportamento de procura e compra. Portanto, a compra pode ser vista como uma resposta para um problema do consumidor (Solomon, 2009).

Mowen e Minor (1998) vêm complementar esta fase da necessidade com um conjunto de factores que podem influenciar o estado desejado de um consumidor: a cultura, grupos de influência e estilo de vida. Seguindo o exemplo do autor, um aluno ao entrar numa universidade, tem a necessidade de mudar os comportamentos, a sua maneira de vestir e interiorizar novos hábitos, mediante a cultura da instituição.

Assael (1987) completa ainda mais, e define as necessidades do consumidor, como sendo função de variáveis, tais como¹:

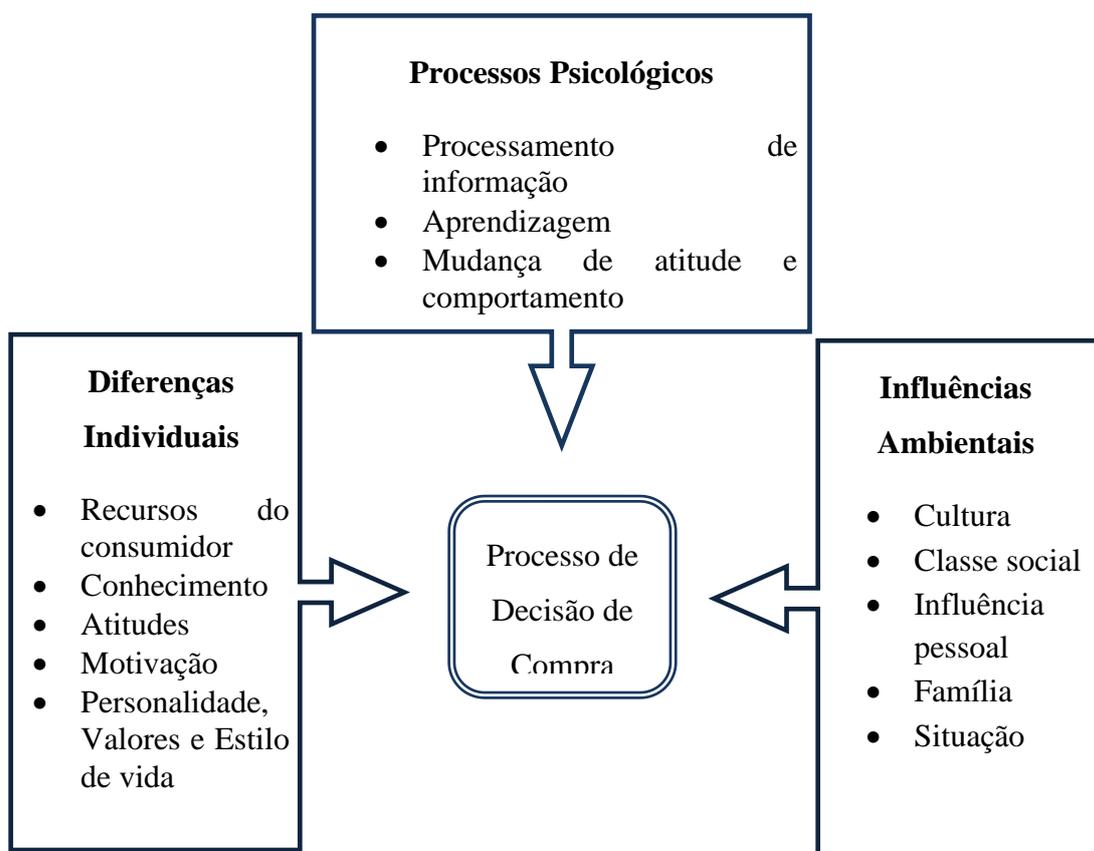
- Experiências passadas do consumidor: uma experiência positiva com um determinado produto, fará com que esse produto tenha um peso importante em decisões futuras;
- Características do consumidor: os benefícios que o consumidor procura são parcialmente condicionados por suas características demográficas, estilo de vida e a própria personalidade. A compra de uma casa, por exemplo, é condicionada pelas condições económicas, tamanho do agregado, localização de família ou espaços importantes nos arredores;
- Motivos do consumidor: motivos são impulsos gerais que definem uma necessidade e direccionam o comportamento para satisfazer essa necessidade. Motivos comuns incluem factores como posse, economia, curiosidade, status, prazer;
- Influências ambientais: muitos produtos são comprados e usados por grupos sociais ou nichos. A pertença a grupos sociais com necessidades específicas influencia também os desejos dos consumidores;

¹ Assael, Henry (1987), *Consumer behavior and marketing action*, 3ª edição, Boston: Kent Publishing Company, páginas 31-33

- Acções de marketing: promoção, produto, preço, estratégias dirigidas ao consumidor no ponto de venda. Estas campanhas criam e fomentam as necessidades dos indivíduos, e por isso, de uma maneira geral, influenciam os estímulos do consumidor.

Engel *et al* (2000), por sua vez apresentam um conjunto de três tipos de factores que podem influenciar o processo de decisão, tal como vemos na Figura 1.

Figura 1: Principais factores que influenciam o Processo de Decisão de Compra



Fonte: Adaptado de Engel, *et al* (2000), pag. 93-95

3.1. Comprador Organizacional

Tal como o consumidor individual compra bens e serviços, as organizações também o fazem. Seguem também um rigoroso processo de decisão e são também influenciadas por um conjunto de factores existentes nos mercados onde se inserem. Os mercados são constituídos por indivíduos e organizações que compram, entre si, bens para utilização na produção, revenda ou redistribuição de novos produtos e serviços. Assim, todas as organizações,

incluindo o Governo, são um mercado para matérias-primas, produtos manufacturados, instalações, equipamentos e serviços.

Assael (1987) reconhece que apesar de haver certas similaridades com o consumidor individual, há diferenças importantes na abordagem do consumidor enquanto organização. As organizações, ao estarem envolvidas num ambiente diferente, têm necessidades, objectivos, processos de decisão e comportamentos de compra diferentes. Então como se revelam as diferenças entre um consumidor enquanto indivíduo e um consumidor enquanto empresa?

3.2. Papéis no Processo de Decisão de Compra Organizacional

Convém realçar, em primeiro lugar, o ambiente de compra onde as transacções são efectuadas. Para Webster e Wind (1972)² o também chamado de centro de compras, é composto por todas as pessoas e grupos que participam no processo de decisão de compra e que partilham algumas metas e riscos provenientes das decisões tomadas. No entanto, pode acontecer que algumas pessoas tenham menos autoridade, ou até nenhuma, e mesmo assim fazem parte do centro de compras, pois têm alguma influência no processo de decisão de compra³. Num contexto empresarial, o centro de compras inclui todos os membros da empresa que exercem um dos seguintes papéis no processo de compra: iniciadores, podem ser membros de outras empresas, e são aqueles que solicitam a compra do produto; utilizadores, aqueles que irão usufruir do produto, e podem exercer, ao mesmo tempo, o papel de iniciadores; influenciadores, são as pessoas que definem especificações e apresentam alternativas disponíveis, influenciando a decisão de compra; decisores, pessoas que decidem os atributos que o produto ou o serviço a comprar deve ter; aprovadores, pessoas que aprovam as propostas feitas pelos decisores ou compradores; compradores, pessoas que têm a responsabilidade de seleccionar os fornecedores e negociar propostas; e barreiras internas, são as pessoas que, de alguma forma, podem evitar a troca de informações entre os fornecedores e o centro de compras.

² Citados por Kotler (2000), página 218

³ Boone, Louis, David Kurtz, H. F. Mackenzie e Kim Snow (2009), *Contemporary Marketing*, 2ª edição, Toronto: Nelson Education, Ltd, página 639

3.3. Características do Mercado Empresarial e Principais Influências no Comportamento de Compra

Ao contrário do mercado Consumidor, o mercado Empresarial é caracterizado por: existência de poucos, mas grandes compradores; concentração geográfica dos compradores; relação muito próxima entre cliente e vendedor; procura dependente e oscilante, depende da procura e é muito afectada pela mínima variação no mercado Consumidor; procura inelástica, não é muito afectada pela variação dos preços; reciprocidade, geralmente os compradores empresariais preferem trabalhar com fornecedores que também consomem os seus produtos; processo de decisão de compra mais complexo com mais variáveis em estudo.

Em geral, o comprador empresarial é geralmente muito mais técnico, orientado para os detalhes e tem mais aversão ao risco. O seu comportamento de compra é altamente influenciado pelos factores Ambientais, pois as organizações estão inseridas num ambiente com características específicas. As organizações são diferentes entre si, possuem relações interpessoais únicas e são constituídas por indivíduos. Assim, para além dos factores Ambientais, estas são também influenciadas por factores Organizacionais, Interpessoais e Individuais, tal como se apresenta na Figura 2. Podemos ver que, factores como o status e poder dos fornecedores potenciais ganham mais importância, em detrimento do poder de persuasão e empatia.

Figura 2: Principais Influências no Comportamento de uma Compra Empresarial



Fonte: Kotler, Philip, *Administração de Marketing*, 10ª edição, São Paulo: Prentice-Hall, 2000 (página 219)

3.3.1. Influências Ambientais

A maior preocupação das empresas é o meio ambiente em que elas se inserem, pois as suas estratégias devem ser de adaptação à sua envolvente. As constantes mudanças a nível político, económico, social, tecnológico, ecológico e legal, influenciam as decisões dos gestores. Em ambientes cada vez mais competitivos, as organizações tendem a ser mais rigorosos com a escolha dos fornecedores de produtos ou serviços.

3.3.2. Influências Organizacionais

Internamente, as características das próprias organizações moldam a maneira como se trabalha nela. A Visão, Missão e Valores podem espelhar a cultura da empresa. Uma cultura mais conservadora ou não, pode definir o grau de centralização do poder na tomada de decisões. Assim, o processo de decisão pode ser feito só por um departamento ou gestores de alto nível, ou pode ser feito entre vários departamentos para melhores análises e mais fontes de informação.

3.3.3. Influências Interpessoais

Um processo de decisão pode incluir vários participantes. Participantes que têm características diferentes e formas de relacionamento diferentes. O poder de persuasão de alguns participantes pode conduzir a uma decisão individualista, longe daquilo que podem ser os interesses da empresa.

3.3.4. Influências Individuais

As características individuais do comprador ou do responsável pelas tomadas de decisão, podem influenciar o seu comportamento de compra, na medida em que, estas influenciam o modo como avaliam os fornecedores. Por exemplo, uma pessoa mais aversa ao risco, tenderá a seguir um processo mais detalhado, com recurso a mais fontes de informação; o decisor se for mais impulsivo e menos averso ao risco, seguirá um processo mais simples e rápido.

3.4. Etapas da Compra Organizacional

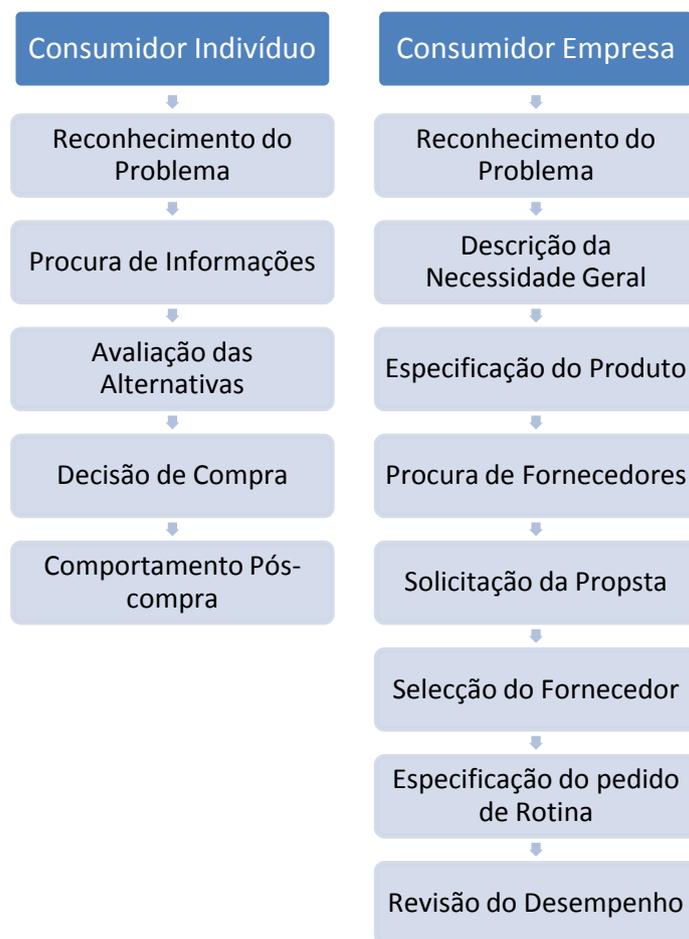
Por um lado, os compradores organizacionais compram bens e serviços com o objectivo de obter lucros, reduzindo os custos e aumentando as vendas. Por outro lado, procuram a satisfação de uma obrigação social ou legal. Deste modo, o processo de decisão de compra tem de seguir um rigor mais profissional, pois dessa decisão depende a escolha de um conjunto de benefícios que se espelhará na oferta de Valor para o cliente ou utilizador final.

Mowen e Minor (1998) e Kotler (2000) defendem que o processo de compra organizacional deve seguir oito etapas fundamentais:

- Reconhecimento do problema, o processo começa quando existe a possibilidade de resolver alguma anomalia dentro da empresa com a aquisição de um bem ou um serviço. A identificação de problema pode surgir Internamente, ou seja, a própria organização apercebe-se das insuficiências. Ou pode surgir Externamente, quando, a organização é contactada por propagandas ou vendedores que ofereçam produtos e serviço mais eficazes e eficientes;
- Descrição da Necessidade Geral, determinação das quantidades e das características gerais do produto ou o serviço a comprar;
- Especificação do Produto, refere-se ao desenvolvimento técnico do produto, analisando os custos dos componentes para a produção do bem ou serviço;
- Procura de Fornecedores, elaboração de uma lista de possíveis fornecedores que se enquadram nas características requeridas;
- Solicitação de Proposta, o comprador pede aos fornecedores que este apresentem propostas de modo a avaliar e escolher os mais apropriados;
- Seleção do Fornecedor, consiste em selecionar um fornecedor através duma análise profunda com base em vários atributos: Preço, Reputação, Confiabilidade, Flexibilidade. Estes atributos variam de acordo com o tipo de compra e tipo de organização;
- Especificação do Pedido de Rotina, após a escolha do fornecedor, negociam-se os termos do contrato do pedido: especificações técnicas, quantidades, prazos de entrega, garantias, devoluções, entre outros;
- Revisão do desempenho, esta última etapa pode ser comparada com o Comportamento Pós-compra do indivíduo. Baseia-se na revisão periódica do desempenho dos fornecedores, para verificar se os termos de contrato estão a ser cumpridos ou não. Um bom desempenho do fornecedor pode contribuir para a continuação das relações comerciais. Caso contrário, alguma insatisfação com o desempenho dos fornecedores pode levar ao cancelamento do actual contrato e evitar futuras negociações.

Como podemos ver pela Figura 3, o processo de decisão de compra organizacional divide-se em maior número de etapas, não só devido à complexidade da avaliação dos critérios como também devido ao maior número de agentes envolvidos.

Figura 3: Processo de decisão de compra Indivíduo vs Empresa



3.5. Atributos importantes na escolha do Produto ou Serviço

3.5.1. Definição do Valor

Segundo Kotler (2000), os clientes avaliam as ofertas pelo maior Valor que estas podem oferecer. Ou seja, procuram obter a maximização do Valor pelo preço que pagam pelo produto ou serviço, e a satisfação da expectativa do Valor, aumenta a probabilidade de repetição de compra. Para o autor, “valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam, incorrer para avaliar, obter,

utilizar e descartar um produto ou serviço”⁴. Desta forma, ao custo monetário, o cliente soma ainda os custos de tempo, de energia física e psicológicos que espera gastar durante a obtenção do produto ou serviço.

Kotler (2000) refere ainda, que uma empresa tem duas formas de poder oferecer mais valor ao cliente do que as suas concorrentes:

- Aumentar o valor total para o cliente, através do aumento de benefícios do produto ou serviço;
- Reduzir os custos para o cliente, através das redução de preços, simplificação de processos de entrega ou diminuindo riscos para o comprador, através de garantias.

Actualmente, as empresas seguem um híbrido entre as duas formas, praticando preços mais competitivos, ao mesmo tempo que aumentam os benefícios nas suas ofertas.

3.5.2. Reputação da Marca

Geralmente, os compradores criam expectativas de Valor sobre um produto ou serviço, pela sua marca. Para Kotler (2000), “uma marca é um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência”⁵. Estes elementos espelham ao cliente, atributos, benefícios, valores, cultura e personalidade que devem ser esperados com a aquisição dos produtos de uma empresa.

De certo modo, as empresas que não vêm a marca, apenas como um nome, conseguem atrair mais clientes. O esforço em transmitir, através da marca, os benefícios esperados pelo consumidor cria as condições para que esta seja aceite pelo comprador, ou noutros casos, reforçar a fidelização do cliente à marca.

⁴ Kotler, Philip (2000), *Administração de Marketing*, 10ª edição, São Paulo: Prentice-Hall, página 56

⁵ Kotler, Philip (2000), *Administração de Marketing*, 10ª edição, São Paulo: Prentice-Hall, página 426

3.5.3. Relacionamentos

Kotler (2000) define o marketing de relacionamento, como a construção de relações mutuamente satisfatórias de longo prazo com consumidores, fornecedores e distribuidores, prometendo o fornecimento de produtos e serviços de qualidade a preços justos⁶.

De uma forma geral, o Valor, a Marca e as Relações com os produtos e serviços de uma empresa definem o grau de satisfação do comprador. A satisfação, segundo Kotler (2000), pode ser definida em três formas⁷:

- Cliente insatisfeito: quando o desempenho do produto ou serviço não alcançar as expectativas;
- Cliente satisfeito: quando o desempenho do produto ou serviço alcançar às expectativas;
- Cliente altamente satisfeito ou encantado: quando o desempenho do produto ou serviço for além das expectativas.

3.6. Tipos de Compra

Solomon (2009) apresenta três tipos de situação de compra que as organizações podem seguir de acordo com a qualidade de compra, grau de envolvimento do comprador e risco associado ao desempenho do produto.

A Recompra Simples caracteriza-se por ser uma compra de baixo envolvimento, já que é uma decisão habitual e quase automática. O risco do produto ou o serviço não corresponder ao solicitado é quase nulo, porque a compra é habitual e igual às anteriores. A Recompra Modificada acarreta já uma relativa procura de informação, e por isso, já existe algum envolvimento na compra. A procura de informação consiste basicamente nas alterações de preço, prazos, quantidades e outros pontos do negócio. O risco é moderado, pois pode haver imprevistos nas novas modificações solicitadas. A Nova Tarefa é a decisão de maior complexidade. Sendo uma nova decisão para a organização, exige-se um grande

⁶ Kotler, Philip (2000), *Administração de Marketing*, 10ª edição, São Paulo: Prentice-Hall, página 35

⁷ Kotler, Philip (2000), *Administração de Marketing*, 10ª edição, São Paulo: Prentice-Hall, página 58

envolvimento dos agentes. O risco é elevado, porque desconhece-se o desempenho do novo produto ou serviço.

3.7. Comprador Institucional e Governamental

Os mercados institucional e governamental compartilham muitas práticas com o mercado empresarial mas têm algumas características adicionais. Estes, além do Governo, incluem os hospitais, escolas, creches, lares e todas as instituições que têm responsabilidade no cuidado das pessoas. A principal característica que os diferencia do comprador empresarial, é que um comprador Institucional ou Governamental, preocupa-se mais com a minimização dos custos do que a obtenção de lucro quando definem os produtos e serviços a serem comprados para as pessoas sob os seus cuidados. Desta forma, todo o processo de decisão de compra segue uma linha diferente. Os mercados Institucional e Governamental, geralmente têm os recursos financeiros limitados e clientes muito cativos. Assim, os compradores Institucionais e Governamentais, procuram essencialmente preços baixos, desde que os produtos e serviço estejam minimamente dentro das especificações técnicas.

O processo de decisão de compra apresenta grande trabalho burocrático. As propostas de compra requerem um extenso trabalho de documentação e os fornecedores locais são os mais favorecidos na ordem de preferência. Os produtos e serviços procurados, são também de grandes especificações técnicas, com critérios e características especiais. Por isso, os fornecedores escolhidos têm de estar preparados para adaptar as suas ofertas para as necessidades e procedimentos especiais.

3.8. Pontos Essenciais a Reter e formulação de Hipóteses

O processo de decisão de compra organizacional, envolve sempre mais do que uma pessoa ao longo das oito etapas que o constituem. As pessoas envolvidas seguem sempre um rigoroso trabalho de pesquisa e grande envolvimento na busca de informação. Solomon (2009) afirma que a compra com base em experiências passadas é mais recorrente do que a compra por impulso, que neste caso, é rara.

A Tabela 1 apresenta sintetizadamente as principais contribuições dos diversos autores abordados na revisão de literatura sobre o Processo de Decisão de Compra Organizacional.

Tabela 1: Síntese da Revisão de Literatura

Autor (es)	Principais Pontos
Henry Assael (1987)	Os benefícios procurados pelo consumidor numa compra dependem das experiências passadas com esse produto ou serviço, das características do próprio consumidor, dos motivos pessoais do consumidor, das influências ambientais e das acções do marketing. Em relação ao consumidor individual, o consumidor organizacional está envolvido num ambiente diferentes, tem necessidades, objectivos, processos de decisão e comportamentos de compra diferentes.
James Engel, Roger Blackwell, Paul Miniard (2000)	Influências Ambientais, Processos Psicológicos e as Diferenças Individuais são os principais factores que podem influenciar o processo de decisão de compra.
Philip Kotler (2000)	Os membros duma empresa podem exercer os seguintes papéis no processo de compra: iniciadores, utilizadores, influenciadores, decisores, compradores, aprovadores e barreiras internas. Quatro tipos de factores podem influenciar o comprador organizacional: Ambientais, Organizacionais, Interpessoais e Individuais. O comprador empresarial é mais técnico e orientado para os detalhes, e por isso, passa por um processo de decisão mais complexo.
Mowen e Minor (1998)	O processo de decisão de compra organizacional passa por oito etapas: reconhecimento do problema, descrição da necessidade geral, especificação do produto, procura de fornecedores, solicitação da proposta, selecção do fornecedor, especificação do pedido de rotina e revisão de desempenho.
Solomon (2009)	Dependendo do grau de envolvimento e do risco associado as empresas podem efectuar uma Recompra simples, uma Recompra modificada ou uma Nova tarefa.

A revisão da literatura permitiu ainda a formulação das seguintes hipóteses para análise na etapa seguinte:

Hipótese 1: organizações do sector terciário com características diferentes têm critérios de decisão diferentes.

Hipótese 2: o preço é o critério mais importante na escolha de uma consultora.

Hipótese 3: organizações do sector terciário com actividades diferentes têm processos de decisão diferentes.

Hipótese 4: as organizações do sector terciário têm um rigoroso processo de decisão.

Hipótese 5: organizações governamentais e instituições têm um processo mais burocrático.

Hipótese 6: as organizações criam relações de longo prazo com uma consultora.

4. Consultoria

Uma sociedade humana caracteriza-se principalmente pelas diversas relações entre indivíduos. As pessoas comunicam entre si, agem de acordo com regras, leis e valores morais, para adaptarem-se da melhor forma à cultura da sociedade onde se inserem. As diferenças físicas, e principalmente, as diferenças intelectuais levam a que determinados indivíduos tenham uma maior capacidade do que outros para reagir aos obstáculos que vão surgindo na sociedade. E assim, na maioria da vezes, adoptam papéis de guias, conselheiros para os outros indivíduos. Fazendo a analogia para o mundo empresarial, à sociedade chamamos de mercado; os indivíduos são agora denominados de empresas, que têm de responder aos vários desafios que o mercado coloca; e ainda, aos conselheiros e guias, denominamos de Consultoras.

4.1. Conceito

As consultoras, não são mais do que, empresas com grande capacidade intelectual e experiência de mercado, que têm como actividade profissional a análise e formulação de soluções sobre um assunto ou problema das empresas. O seu trabalho baseia-se no estudo das incertezas, riscos, competição e alternativas para auxiliar nas tomadas de decisões estratégicas da organização que as contrata. Sendo o serviço de consultoria à base dum conhecimento específico sobre uma determinada matéria, esta pode ser prestada em qualquer área de conhecimento por pessoa ou pessoas que detenham essa especialidade.

De acordo com Block (1991), quando se dá uma opinião a alguém que está diante de uma escolha, estamos a prestar Consultoria⁸. Assim as consultoras, não são mais do que, empresas com grande capacidade intelectual e experiência de mercado, que têm como actividade profissional a análise e formulação de soluções sobre um assunto ou problema das empresas. O seu trabalho baseia-se no estudo das incertezas, riscos, competição e alternativas para auxiliar nas tomadas de decisões estratégicas da organização que as contrata. Sendo o serviço de consultoria à base dum conhecimento específico sobre uma determinada matéria, esta pode ser prestada em qualquer área de conhecimento por pessoa ou pessoas que detenham essa especialidade.

⁸ Block, Peter (1991), *Consultoria – O desafio da Liberdade*, São Paulo: Makron, página 1

A definição de Consultoria foi ganhando maior consistência ao longo do tempo e através de vários autores sobre a matéria. Segundo Edgar H. Schein (1999), abordando de uma perspectiva de processos – Consultoria de Processos - fala-nos em "criar uma relação em que, permite o cliente perceber, entender e agir sobre os problemas que ocorrem no ambiente interno e externo da empresa, de modo a melhorar a situação"⁹.

Já Kubr (2002), entende por consultoria de gestão "um serviço profissional e independente que auxilia os administradores a analisar e resolver problemas de ordem empresarial, identificando e buscando novas oportunidades de negócio, partilhando conhecimento e implementando mudanças"¹⁰.

Rassam (2001) apresenta uma definição próxima do autor anterior, e explica que a consultoria consiste na "prestação de um serviço independente de aconselhamento e assistência sobre os problemas de gestão. Este geralmente, inclui a identificação e análise dos problemas e/ou oportunidades; recomendar medidas apropriadas e apoio na implementação das recomendações"¹¹.

4.2. Mercado de Consultoria de Gestão em Portugal

Empresas, Governo e Organizações sem fins lucrativos recrutam serviços de consultoria. Estes são necessários para oferecer conhecimentos e competências específicas para corrigir problemas, ou simplesmente para procurar novas alternativas de acção.

O mercado de consultoria em Portugal assistiu a uma grande revolução nos últimos 20 anos. O grande desenvolvimento na tecnologia e no know-how das empresas permitiu que as consultoras expandissem os seus negócios rapidamente. Hoje, o mercado de consultoria em Portugal não é tão diferente do de outros países europeus e da América, que tem vindo a seguir uma tendência de crescimento. Este facto tem uma forte ligação com o crescente

⁹ Schein, Edgar (1999), *Process Consultation Revisited: building the helping relationship*, Reading: Addison Wesley, página 20

¹⁰ Kubr, Milan (2002), *Management Consulting – A guide to the profession*, 4ª edição, Geneva: International Labour Office, página 10

¹¹ Clive Rassam em Sadler, Philip (2001), *Management Consultancy*, 2ª edição, Londres: Kogan Page Ltd, página 29

aumento de preocupação das organizações em manter a sua competitividade alta nos sectores onde actuam. Além disso as exigências dum mercado cada vez mais globalizado, leva a que as empresas e instituições busquem novas oportunidades de modo a reduzir custos e aumentar os seus lucros. Só em 2009, a área de Saúde gastou 21 milhões de euros¹² em consultoria; e em 2011, o Governo prevê gastar 53 milhões de euros¹³.

Em Portugal, o mercado de consultoria encontra-se bastante diversificado, claramente dominado pelas grandes multinacionais¹⁴. Estas, por sua vez, apresentam grande diversidade de especialização e conhecimentos. Algumas apresentam serviços especializados para uma determinada área; outras prestam serviços em diversas áreas de uma empresa.

4.2.1. Consultoria Especializada vs. Consultoria Total vs. Consultoria Globalizada

Assim, dizemos que é uma consultoria especializada quando o trabalho enfoca-se apenas num dos sectores da empresa – marketing, RH, Finanças, entre outros. No entanto, o facto de se focalizar apenas num departamento específico, não implica que a análise e os diagnósticos sejam influenciados pelos restantes departamentos da empresa. Tem como vantagens maior qualidade dos serviços, menor resistência na implementação, maior interacção com os sistemas da empresa que contrata os serviços, maior rapidez e menor custo.

A consultoria total, ao contrário da especializada, inclui vários pontos ou áreas da empresa e praticamente todas as áreas do cliente. Aqui o consultor é contratado pelos níveis hierárquicos mais altos, que têm poder de decisão, para análise de problemas que estejam afectar toda a organização.

Consultoria Global ou globalizada é aquela que é prestada em empresas globalizadas e actua em diferentes países. É de amplitude, basicamente, territorial. A interligação dos mercados, principalmente financeiro e de consumo, são a base para uma eficaz consultoria global. É um tipo de serviço complexo, que implica uma grande experiência e um elevado grau de globalização da Consultora contratada.

¹² “Saúde gastou 21 milhões em consultoria que não serviu para nada”, Diário Económico, 30/12/10

¹³ “Despesa de 53 milhões em consultoria são absolutamente essenciais”, Diário Económico, 19/10/10

¹⁴ Ver anexo 1

4.3. Contratando um serviço de consultoria

As maiores consultoras do mercado oferecem também outros serviços complementares além da Consultoria, como por exemplo, Auditoria e serviços fiscais. A consultoria não pode ser vendida, e ao contrário da Auditoria nas grandes empresas, não é obrigatória. A empresa que pretender serviços de consultoria deve contratá-la de acordo com suas necessidades. Visto de outra forma, não é o consultor que deve vender seus serviços, mas sim a empresa é que deve reconhecer que algo está errado e procurar por especialista na área – os consultores.

Assim, ao decidir pela contratação de um serviço de consultoria deve passar por um cuidadoso processo de decisão na escolha de uma consultora dentre as alternativas do mercado, considerando – no mínimo - os seguintes aspectos:

- Qual a área ou quais as áreas problemáticas na empresa?

Existem diferentes especialidades na consultoria: recursos humanos, análise financeira, análise de sistemas, estratégias, processos, entre outros. Para melhores resultados, deve-se contratar consultoras especializadas na área que se pretende corrigir.

- Vamos contratar uma consultora internacional ou uma pequena empresa?

As grandes consultoras podem ser caras para determinados orçamentos. Pelo contrário, as pequenas empresas, apesar de serem economicamente viáveis podem não ter experiência e conhecimentos necessários para os problemas mais complexos.

- Contratar uma empresa estabelecida ou um consultor particular?

As consultoras enquanto empresa oferecem melhores metodologias e maior credibilidade em qualquer projecto que se comprometem a realizar. Um consultor particular não tem capacidade para trabalhar em grandes projectos.

- Que atributos é que a consultora deve ter?

Dependendo do tamanho da empresa que contrata os serviços, do seu valor de negócio e do valor do orçamento disponível, os requisitos para a escolha da consultora variam.

4.3.1. Consultoria Interna e Externa

A empresa – cliente, pode recorrer a dois tipos de consultoria: a Consultoria Interna e a Consultoria Externa. A consultoria interna é assegurada pelo consultor interno. O profissional é normalmente um funcionário da própria empresa e faz parte da estrutura organizacional, fazendo parte da cultura e dos valores da empresa. A consultoria externa é assegurada pelo consultor externo. Ou seja, é independente da empresa que contrata os serviços, e presta serviços ocasionais trabalhando em equipas com outros consultores em empresas de Consultoria.

A consultoria interna tem a desvantagem de ter pouca experiência prática na resolução dos problemas. Além disso, há uma dificuldade na aceitação das propostas por parte dos quadros superiores. Por outro lado, a consultoria externa, apresenta a desvantagem de ter dificuldades na obtenção de certas informações. Possui apenas um relativo “poder formal” e tem menor acesso a pessoas e grupos de interesse. Assim, a opção por um tipo de consultoria não implica que se rejeite o outro. Existem empresas que operam sob os dois tipos de consultoria, com o objectivo de complementarem-se mutuamente. Este tipo de consultoria minimiza as desvantagens que surgem das duas condições isoladamente.

4.4. Preço

Os preços dos serviços de consultoria podem ser definidos de diferentes formas. As consultoras, geralmente, definem os preços mediante uma estimativa das horas, dias e número de colaboradores nos projectos dos seus clientes¹⁵. Esta estimativa depende muito dos objectivos que o cliente pretende atingir e, principalmente, do tamanho do grupo ou da empresa.

O custo por hora¹⁶ de um consultor pode ser definido como:

$$C_{\text{hora}} = \text{Salário}_{\text{mensal}} / 100 \quad (1)$$

Uma vez calculado o preço por hora, torna-se fácil o cálculo do custo de um trabalhador por um projecto, estimando apenas a sua duração:

$$C_{\text{consultor}} = (C_{\text{hora}} * 8) * \text{n}^{\circ} \text{ de dias do projecto} \quad (2)$$

¹⁵ <http://www.consultantjournal.com/blog/setting-consulting-fee-rates>

¹⁶ APPC – Definição de funções e honorários 2008

Consequentemente, o custo de um projecto seria de:

$$C_{\text{projecto}} = C_{\text{consultor}} * n^{\circ} \text{ de consultores no projecto} \quad (3)$$

A Tabela 2, indica de uma forma geral o preço de cada colaborador de um projecto de consultoria mediante a sua função no mesmo. De realçar, que os valores são os recomendados pela Associação Portuguesa de Projectistas e Consultores, e por isso são meramente indicativos e podem variar de consultora para consultora.

Com base nas fórmulas, podemos ver que o custo de um serviço de consultoria pode representar grande parte da percentagem dos orçamentos da empresa. Por exemplo, se em média um consultor júnior ganha 1500€ mensais; um projecto de 45 dias onde participem 5 consultores pode custar à empresa que requer os serviços, um valor de 11250€, aproximadamente.

Neste sentido, a empresa deve fazer uma boa pesquisa de mercado na procura de melhores ofertas de preço, já que, as consultoras com mais experiência e especialização numa área podem cobrar preços mais elevados.

Tabela 2: Honorários indicativos para consultores de economia e gestão

Descrição das várias categorias	Preço por hora (€)
Director/Chefe de Projecto	90,00 a 120,00
Consultor de Negócio	65,00 a 100,00
Consultor Especialista	65,00 a 100,00
Consultor Sénior	60,00 a 90,00
Consultor	40,00 a 65,00
Técnico	30,00 a 65,00
Assistente/Secretário de Projecto	25,00 a 40,00

Fonte: APPC - Definição de Funções e Honorários 2008, pág. 15

5. Sector Terciário

5.1. Definição

“Serviço é qualquer acto ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.”¹⁷

Assim o sector terciário pode ser definido como o sector da economia que envolve a prestação de serviços às empresas e aos consumidores finais, pois as actividades deste sector não produzem directamente um bem de consumo tangível. Este sector é muitas vezes definido pela exclusão dos outros dois sectores, já que, o principal foco das empresas deste sector baseia-se no serviço directo ao consumidor, em detrimento da própria transformação dos bens físicos.

5.2. Desenvolvimento do sector

Basicamente, o sector terciário é o sector que recebe os produtos do sector industrial e distribui esses produtos pelo consumidor. E portanto, as funções do sector terciário não podem ser realizadas sem o sector secundário.

A importância do sector terciário para a economia dum país não foi sempre reconhecida ao longo da história. Por um longo período de tempo este sector foi considerado como um sector improdutivo, que apenas complementava o sector Primário e Secundário. Até hoje, as contribuições deste sector para a economia variam de país para país. Geralmente, os países desenvolvidos agregam grande parte da sua actividade neste sector. Pelo contrário, nos países em vias de desenvolvimento, este sector ainda é visto como um mero complemento aos outros.

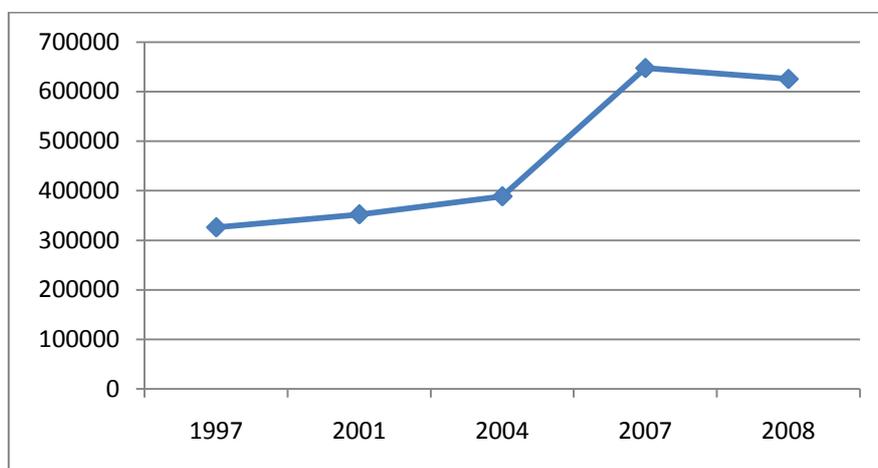
Em Portugal, tal como os outros países desenvolvidos, o sector terciário foi se desenvolvendo com o desenvolvimento da indústria. O sector foi sujeito a profundas alterações e mudanças estruturais. A intensa industrialização e o grande impacto dos avanços tecnológicos, nesta área, levaram a uma grande diversificação das actividades, tornando-o bastante complexo.

Como vemos pelo Gráfico 1, apesar de haver um ligeiro decréscimo entre 2007 e 2008, na última década o número de empresas neste sector aumentou para o dobro do que era. Este

¹⁷ Kotler, Philip (2000), *Administração de marketing*, 10ª edição, São Paulo: Prentice-Hall, página 448

aumento tem uma relação directa com o próprio desenvolvimento do país que alberga a maioria da sua actividade neste sector.

Gráfico 1: N° de empresas no Sector Terciário em Portugal (unidades)



Fonte: INE, IP

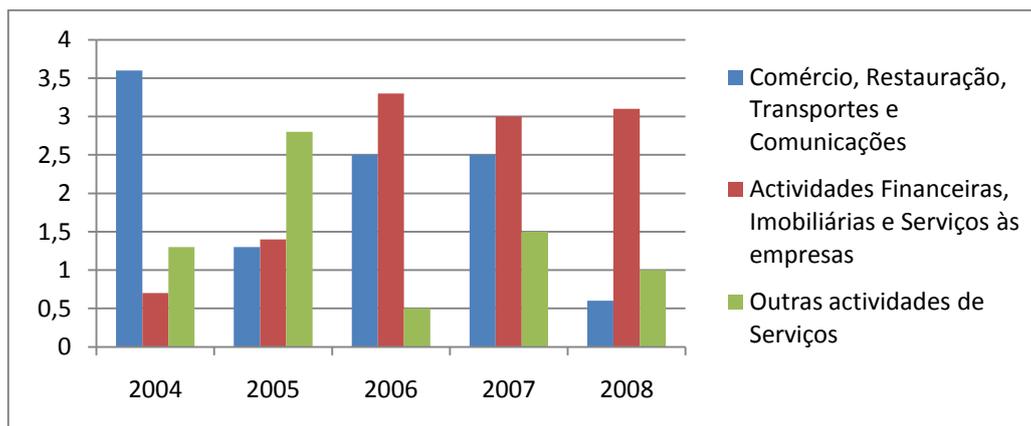
A complexidade do sector tem a ver com o facto da necessidade das empresas de Conhecimentos específicos, dependendo do serviço que se oferece. E de facto, esta necessidade é satisfeita com mão-de-obra qualificada.

No entanto, o rápido desenvolvimento do sector, levou a que surgisse indícios de descontrolo e disfuncionamento. Actualmente um dos grandes problemas deste sector é o seu crescimento desordenado, e consequentemente o excesso de mão-de-obra.

5.3. Relevância na Economia do País

O Sector Terciário é o principal contribuinte para o desenvolvimento e bem-estar da economia de Portugal. E o facto é que hoje, o sector representa taxas de crescimento bastante razoáveis tendo em conta as actuais variações do PIB. Baseando no Gráfico 2, podemos ver que, apesar de inconstante, o crescimento é notório em todas as actividades do Sector Terciário. O que é importante para impulsionar o crescimento da actividade económica do país.

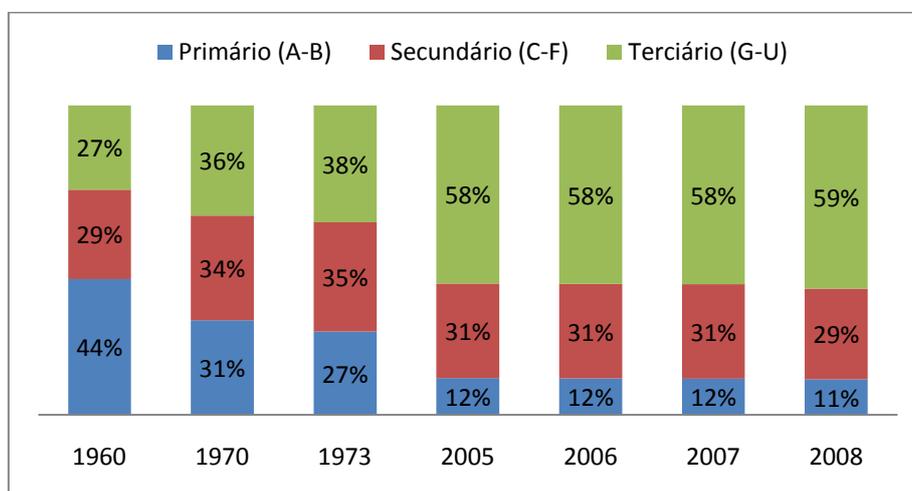
Gráfico 2: Taxa de Variação Anual das Actividades do Sector Terciário (%)



Fonte: INE, IP

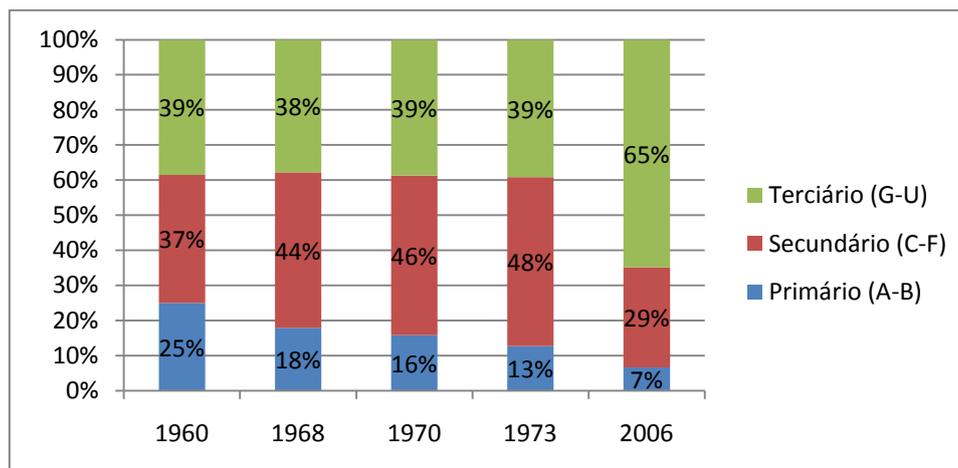
As contribuições do Sector Terciário não se ficam por aqui. O gráfico 3 mostra que, ao contrário da queda contínua da participação do sector agrícola e indústrias extractivas na geração de empregos em Portugal – representavam 44% dos postos de trabalho em 1960 – o sector dos serviços é o que detém maior número de população empregada, cerca de 59%.

Gráfico 3: População Empregada por Sector de Actividade



Fonte: Edgar Rocha (1984) para dados até 1973 e INE, IP para os restantes

Finalmente, uma das contribuições mais importantes é a capacidade deste sector gerar riqueza para Portugal. O sector de serviços gera mais da metade da riqueza nacional, pois corresponde a 65% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2006 – Gráfico 4.

Gráfico 4: Contribuições dos Sectores de Actividade para o PIB

Fonte: Edgar Rocha (1984) para dados até 1973 e INE, IP para o restante

5.4. Empresas e outras organizações do Sector Terciário: tendências e desafios

No ano 2008, o sector contou com 625 521 empresas que se encontravam distribuídas pelas diferentes sub-divisões: Comércio por grosso e a retalho; Restauração, Alojamento e similares; Transportes e Armazenagem, Actividades de Informação e Comunicação, Actividades Financeiras e de Seguros, Actividades Imobiliárias; Actividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e similares; Actividades administrativas e dos serviços de apoio; Administração Pública e Defesa; Segurança Social; Educação; Actividades de saúde humana e apoio social; Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas; Actividades de produção familiar; Actividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais; e Outras actividades de serviços.

O desafio parece simples e claro: não esperar pela mudança, mas antecipar-se. Num ambiente em que os desenvolvimentos tecnológicos ultrapassam os limites entre os sectores de actividade económica; numa envolvente cada vez mais imprevisível, as estratégias das empresas têm de ser bastante consistentes. A procura de novas áreas de negócio, uma maior fidelização com os clientes e a melhoria do Valor oferecido ao cliente, ao mesmo tempo que se adaptam aos constantes impactos tecnológicos são as linhas gerais para uma estratégia minimamente aceitável.

5.4.1. Bancos e Serviços Financeiros

O aumento da concorrência, regulação e globalização são os temas da actualidade nesta área. As fusões e aquisições são cada vez mais preponderantes nas estratégias dos bancos. A constante inovação e Valor nos serviços oferecidos devem ser sempre revistos, pois, a Banca de investimento, apesar de se manter muito lucrativa, as perspectivas da Banca comercial aparecem encobertas pela preocupação com a dívida dos consumidores e pelo abrandamento do crescimento económico.

A procura de novos negócios, com ou sem parcerias, e uma eficaz gestão de risco do capital são os principais desafios no desenvolvimento de estratégias de longo prazo.

5.4.2. Seguradoras

A forte concorrência nesta área levou a uma diminuição das margens e do retorno do investimento. Isto levou a que, as Seguradoras mudassem a forma de gestão do negócio: cortes nas despesas e diminuição de responsabilidades. Vive-se um momento de reestruturação, onde as fusões, aquisições, *outsourcing* e parcerias são cada vez mais frequentes.

Os preços competitivos dos diferentes seguradores, fez com que uma gestão apoiada no *value for money*, seja o maior desafio nesta área, em que o verdadeiro objectivo passa por fortalecer as relações com o cliente.

5.4.3. Comércio e Serviços

No comércio, as empresas vêem a sua capacidade de crescimento e margens de lucro bastante limitadas. A forte regulamentação, a forte concorrência e o surgimento de um consumidor economizador de custos, mais exigente e pouco fiel às marcas, são alguns exemplos de factores que explicam esta situação.

Os grandes desafios para estas empresas consistem na criação de vantagem competitiva ao longo de toda a sua Cadeia de Valor. Fomentar relações comerciais mais competitivas com os fornecedores, conseguir sinergias internas e externas, aumentar os canais de venda, melhorar a gestão de stocks, pesquisa de novos mercados e criar uma marca de confiança são pilares fulcrais de uma estratégia capaz de superar tais desafios.

5.4.4. Saúde e Educação

Actualmente, estas áreas têm um grande fosso de diferença entre a oferta e a procura. Por um lado, é a procura cada vez maior pelos serviços hospitalares e educacionais; por outro, o aumento dos custos e a diminuição dos investimentos, leva a que a oferta seja muito deficitária.

O desafio na área da Saúde e Educação é inverter a questão da insustentabilidade de todo o sistema. A modernização dos processos e dos serviços devem se ter em conta, pois é por aí que se pode buscar a eficácia e a eficiência.

5.4.5. Administração e Sector Público

O sector público atravessa tempos complexos e exigentes. O crescente aumento das expectativas dos cidadãos é incompatível com a linha de gestão seguida: redução de custos, problemas de segurança e investimentos reduzidos.

Assim, os desafios passam pelo aumento da eficácia e eficiência. Deste modo assegura-se a distribuição de serviços de uma forma mais económica, com um maior nível de rigor e transparência, assegurando assim, a sustentabilidade das actividades.

5.4.6. Software, Informação e Comunicações

É o sector onde as oportunidades são muitas. As empresas precisam de investir em I&D e estar na vanguarda das novas tecnologias. Os *media* e as empresas de telecomunicações apostam cada vez mais num modelo de negócio baseado na IT.

De modo a gerir melhor o capital, a estratégia das empresas passa pela redução de custos, através de *outsourcing* de algumas actividades e inovação constante.

6. Metodologia

Com vista a alcançar os objectivos propostos, realizou-se a pesquisa em duas etapas: uma qualitativa/exploratória e outra quantitativa/descritiva. De acordo com Malhotra (2007), a pesquisa qualitativa baseia-se em amostras pequenas e proporciona uma melhor compreensão do contexto do problema. Na prática, a flexibilidade da pesquisa permite maior profundidade na abordagem do problema, com vista a obter mais detalhes sobre o problema. No entanto, a pesquisa qualitativa é, apenas, apropriada para a fase exploratória. Para o autor, é aconselhável fazer uma pesquisa quantitativa, para validação de hipóteses, mediante amostras mais representativas e medidas objectivas. Isto permite uma maior complementaridade entre as duas abordagens, e assim garantir maior rigor nas conclusões

Na primeira fase foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa e com entrevistas em profundidade com os gestores de alto nível e que detinham o poder de tomada de decisões das respectivas empresas. Além da aquisição de um maior conhecimento sobre o processo de decisão na escolha de uma consultora, os resultados desta pesquisa serviram de base na construção do questionário aplicado na segunda fase de pesquisa. Na segunda fase foi realizada uma pesquisa de carácter quantitativo, através de questionários aplicados aos gestores, mais precisamente elementos que detinham poder de decisão, de outras empresas do sector terciário.

A primeira etapa do presente trabalho de pesquisa enquadra-se na pesquisa qualitativa exploratória. Qualitativa na medida em que não necessitará de um grande número de entrevistados ou amostras quantitativamente representativas. Pelo contrário, deverá abordar um número pequeno de entrevistados, para que possam expressar-se sobre todo o processo de decisão na escolha da consultora. O objectivo principal é obter informações detalhadas directamente da organização que procura os serviços de consultoria. A técnica utilizada nesta etapa foi a de entrevista em profundidade ou entrevista qualitativa, que Malhotra (2007) define como: “uma entrevista não-estruturada, directa e pessoal em que um único respondente é sondado por um entrevistador altamente qualificados para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um tópico”¹⁸. O método de escolha da amostra foi o não-probabilístico por conveniência. Neste tipo de técnica, procura-se obter uma amostra de

¹⁸ Malhotra, Naresh K. (2007), *Marketing Research: an applied orientation*, 5ª edição, Upper Saddle River: Prentice-Hall, página 158

elementos convenientes, onde o entrevistador é quem selecciona as unidades amostrais. Para a realização das entrevistas foram contactados, via e-mail e via telefone, 5 empresas com diferentes actividades no sector terciário que tivessem contratado, pelo menos uma vez, serviços de consultoria. Este primeiro contacto serviu para apresentar a pesquisa, verificar o interesse do sujeito em participar, e caso aceitasse, para marcar um horário com o mesmo. Para a realização da entrevista foi seguido o guião de entrevista que se encontra no Anexo 3. As entrevistas duraram cerca de 30 minutos e foram realizadas nas instalações da organização e gravadas com sua concordância.

A segunda etapa enquadra-se na descrição. A pesquisa descritiva é como um tipo de pesquisa conclusiva, tem como principal objectivo a descrição de algo, normalmente características ou funções do mercado¹⁹. Com base nas informações recolhidas nas entrevistas qualitativas foi possível elaborar um questionário²⁰ estruturado para utilização nesta etapa. O método de escolha da amostra foi o probabilístico por estratificação. Criou-se vários subconjuntos de empresas com diferentes actividades, e depois seleccionados aleatoriamente de cada subconjunto. Para obtenção da amostra desta pesquisa, contactei o CRESP SERVICE do ISCTE-IUL, que disponibilizou uma lista de empresas e facilitou o reencaminhamento do link do questionário para as empresas. A lista apresentava 1068 empresas, das quais 873 tinham actividade no sector terciário, excluindo as consultoras. O passo seguinte foi seleccionar a amostra de 250 (duzentos e cinquenta) empresas, que de seguida foram contactadas via e-mail e solicitados a responder ao questionário que se encontra no seguinte link:

<https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dEJ4OERyLXNVSVBKZW8tSHNGWIpmdXc6MA>.

No final, subtraindo-se os que não se dispuseram a responder a pesquisa, obteve-se 82 questionários válidos o que significa que foram contactados 29% deste número e efectivamente entrevistados 10%.

Os dados da etapa quantitativa foram recolhidos e organizados em forma de tabelas e gráficos, servindo como suporte na demonstração e apresentação dos resultados encontrados. Para análise dos dados obtidos na fase descritiva do estudo, foram utilizados os softwares estatísticos “Windows Excel” e o SPSS.

¹⁹ Malhotra, Naresh K. (2007), *Marketing Research: an applied orientation*, 5ª edição, Upper Saddle River: Prentice-Hall, página 181

²⁰ Ver anexo 4

7. Resultados

7.1. Resultados da Fase Exploratória/Qualitativa

Nesta primeira fase, foi possível realizar cinco entrevistas com os principais administradores ou directores das organizações. Os directores-gerais e responsáveis escolhidos para as entrevistas fazem parte de empresas com diferentes actividades no sector terciário: transportes públicos, educação, comunicações, editora e banca comercial. Todos eles estavam nas respectivas organizações, há pelo menos 8 anos e desempenhavam funções com grandes responsabilidades e com grande poder de decisão.

Não há preferências por alguma consultora de mercado. Para cada projecto inicia-se sempre um novo processo de decisão e são sempre analisadas todas as alternativas. Mesmo que haja preferência, caso da CARRIS, nas empresas participadas, é necessário ir sempre a concursos públicos e aí nem sempre se escolhe a preferida²¹. As consultoras eram requeridas consoante o tipo de organização. No fundo, as consultoras são necessárias para oferecer know-how e *expertise* nas áreas em que a empresa não a tem²². E por isso, consoante a empresa, eram requeridos serviços de consultoria em Tecnologias, Recursos Humanos, Marketing, e até a nível estratégico.

Quando questionados sobre a necessidade de recorrer a uma consultora, os entrevistados apresentaram duas justificações: em primeiro lugar, a necessidade de recorrer a uma consultora ocorre directamente da necessidade de implementar certos projectos que são necessários para melhorar processos internos, quer seja na transferência de informação ou simplesmente melhorar processos de comunicação; em segundo lugar, o recurso a uma consultora surge da necessidade de estudar anomalias na actividade da empresa, esperando obter formas de reduzir custos com certas actividades desnecessárias e apresentar alternativas a esses processos dispendiosos.

O processo de decisão pode ser distinguido dependendo do tipo de empresa: público ou privado. E o factor diferenciador é o recurso a concursos públicos. O processo de decisão em empresas não participadas pelo Estado o processo começa com a sintetização da necessidade na empresa. Após esta fase, há a pesquisa das consultoras que podem resolver os problemas.

²¹ Engenheiro Agostinho Monteiro, CARRIS

²² Professor António Gomes Mota, ISCTE-IBS

Normalmente, faz-se uma lista de 3 a 5 consultoras. Segue-se o primeiro contacto com a consultora, onde é apresentado a situação da empresa e os objectivos que se pretende atingir. Depois de obter um feedback das consultoras, há uma discussão entre os intervenientes do processo, onde se cruzam os requisitos pretendidos pela empresa e a as condições que a consultora oferece. Por fim, escolhe-se a consultora, faz-se um relatório e informa-se a administração. No caso das empresas participadas, o processo começa pela criação de um caderno de encargos. Este caderno apresenta de uma forma resumida a necessidade de recorrer a uma consultora e os requisitos que a empresa pretende para o projecto. A fase seguinte, que diferencia o processo das empresas privadas, consiste na abertura de concursos públicos. Após a recepção das ofertas, analisam-se as propostas com base em diferentes critérios de ponderação, faz-se um relatório e informa-se a administração. Houve ainda casos, em que o processo de decisão era bastante simples: identificavam as consultoras a contactar, obtinha-se as informações necessárias e após uma pré-selecção, fazia-se a proposta.

Os entrevistados, na sua maioria, responderam que os intervenientes no processo de decisão dependiam da complexidade do projecto e das áreas que afecta. Nos projectos mais simples, apenas participam o responsável e o técnico da área em que o projecto é aplicado. Nos projectos que podem afectar toda a organização, participam os responsáveis das áreas (marketing, recursos humanos, logística, TIC) e os responsáveis da área financeira e jurídica da empresa. No entanto, o total nunca seria mais de 10 pessoas. Os administradores têm sempre o poder da decisão final, mas em casos excepcionais, os responsáveis de cada área podem também ter esse poder, se for um projecto que afecte apenas a sua área. No caso do ISCTE-IBS, participavam três pessoas: o Director-Geral, a Directora do INDEG e o responsável da área ou um docente mais informado sobre o projecto. Todos têm igual influência no processo de decisão.

A maioria dos entrevistados respondeu que as fontes de informação a que mais recorrem são nas próprias experiências que já tiveram com uma determinada consultora. Para complementar esta fonte, o recurso à internet e a existência de uma base de dados foram também identificados. No caso da PT, existe uma plataforma específica - PT Value, onde as consultoras publicam as suas ofertas.

Na escolha da consultora, todos os entrevistados responderam que o preço é o critério que mais ponderação tem na decisão. O Engenheiro Agostinho Monteiro, diz mesmo que “os gestores e engenheiros, têm a noção que o barato sai caro, mas acabam por procurar sempre o

mais barato”. O currículo da consultora foi o segundo critério mais respondido a par do preço. Ou seja, a percepção de que a consultora já trabalhou em projectos semelhantes aos que se procura, e as empresas com as quais já trabalharam, indica teoricamente a qualidade dos serviços da consultora. Na PT, há também uma preocupação por um outro critério especial: a situação regularizada das consultoras perante as finanças, segurança social e a nível jurídico. Por uma questão de ética e valores da empresa²³.

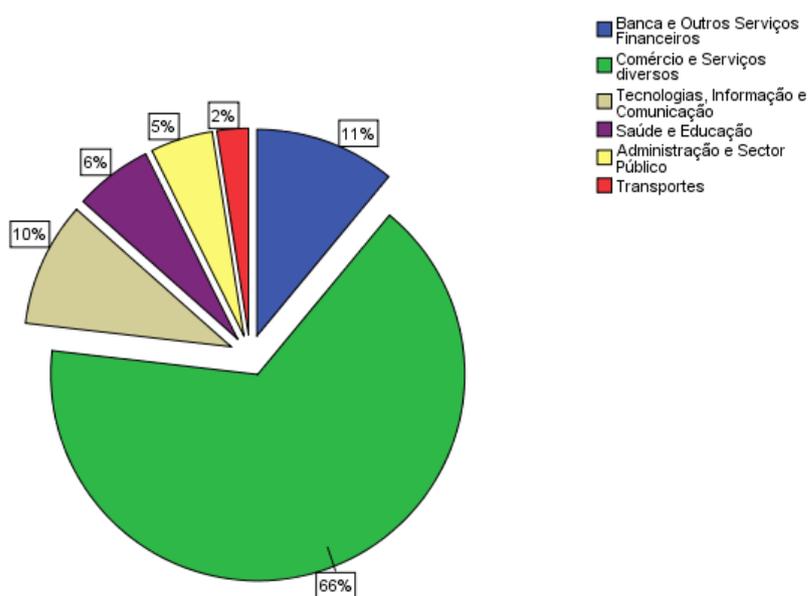
7.2. Resultados da Fase Descritiva/Quantitativa

Nesta fase, foi possível obter 82 respostas válidas da amostra previamente seleccionada, para as quais foi reencaminhado o questionário on-line.

7.2.1. Características da amostra

As respostas obtidas permitiram que se estudasse uma grande variedade de empresas que operam no sector terciário com diferentes actividades. Como se vê pelo gráfico 5, a maioria das organizações têm como actividade o Comércio e Serviços diversos, representando 66% da amostra.

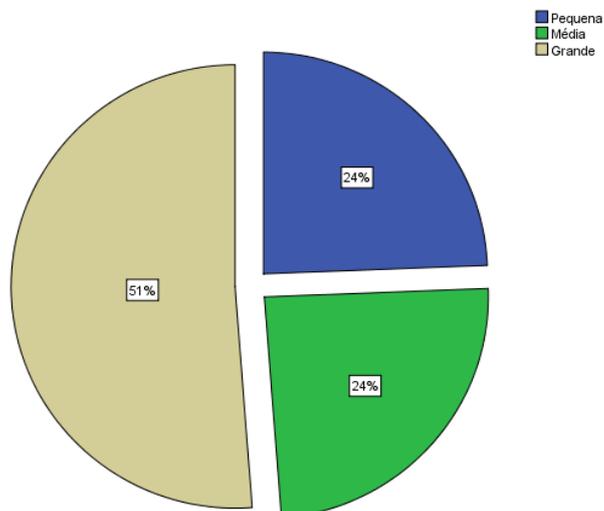
Gráfico 5: Actividades das organizações inquiridas



²³ Doutora Cristina Andrade, PT

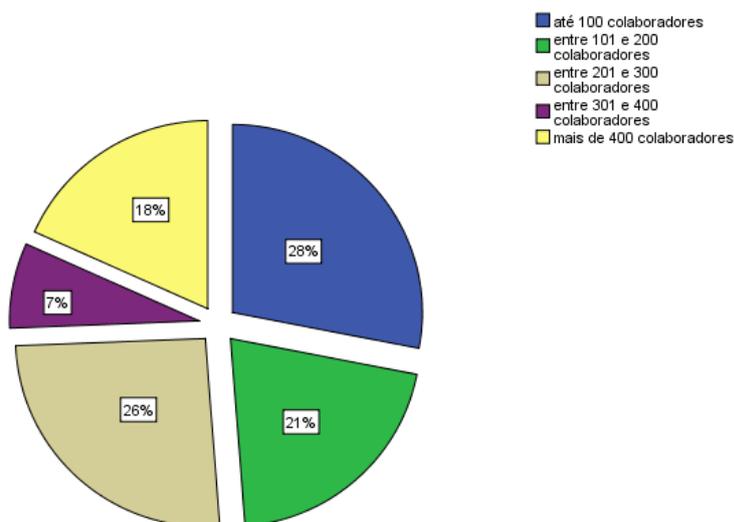
Baseando no gráfico 6, vemos também que 52% da amostra são organizações de grande dimensão.

Gráfico 6: Dimensão das organizações inquiridas



Na sua maioria têm até 100 colaboradores, no entanto, há também uma grande percentagem de amostra que tem entre 201 e 300 colaboradores (gráfico7)

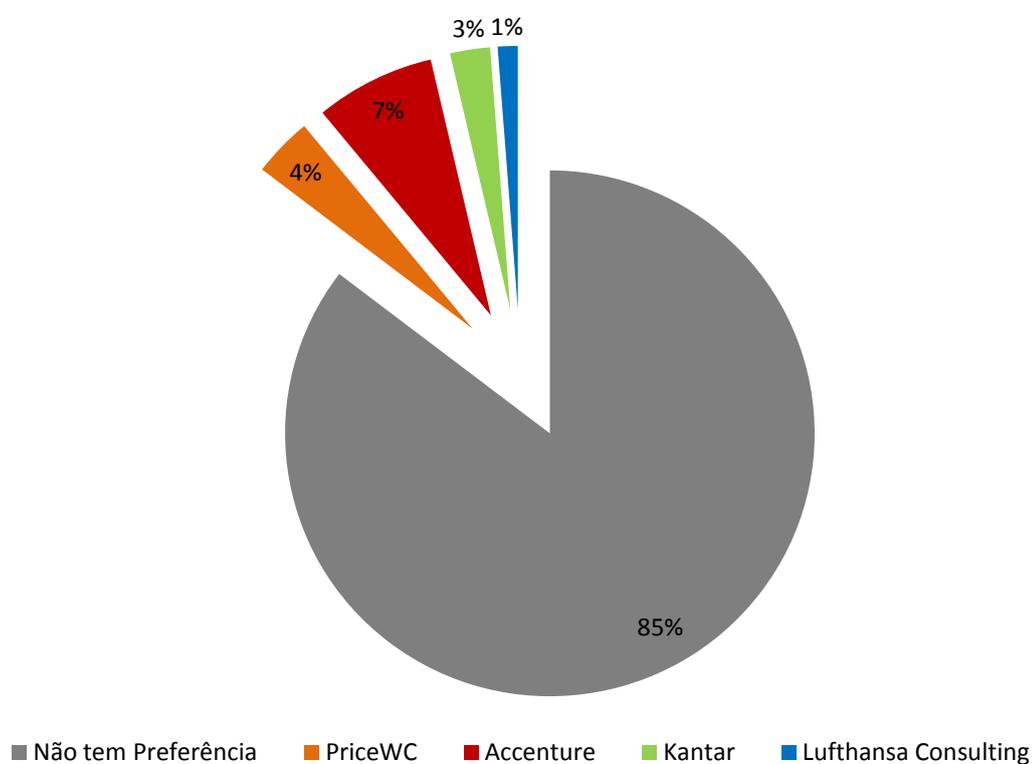
Gráfico 7: Número de colaboradores nas organizações inquiridas



7.2.2. Processo de Decisão de escolha de uma consultora

Em relação às preferências pelas consultoras do mercado, o gráfico 8, demonstra que a grande maioria – 85% - não tem preferência por alguma consultora do mercado. Os restantes 15%, que têm preferência, indicaram a Accenture como preferida.

Gráfico 8: Preferências das organizações inquiridas por consultoras



A Accenture, a par da Deloitte e PriceWaterhouse Coopers, foi a consultora que mais foi requisitada ou a última a ser requisitada pela amostra em estudo, como se observa na tabela 3. Apesar de haver um conjunto de consultoras que representam 43,9%, este refere-se à compilação de consultoras que foram referidas apenas uma vez.

Tabela 3: Consultoras mais requisitadas ou a última requisitada, pelas organizações inquiridas

Consultora	Frequência	%
Boston Consulting Group	2	2,44
Deloitte	8	9,76
PriceWaterhouseCoopers	8	9,76
Roland Berger	4	4,88
Ernst&Young	3	3,66
Accenture	9	10,98
KPMG	7	8,54
Multivaria	2	2,44
GMS	3	3,66
Outro(s)	36	43,90
TOTAL	82	100

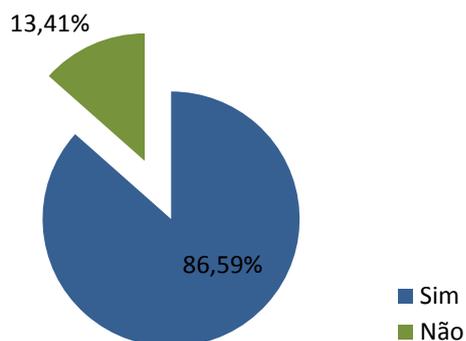
As organizações avaliaram ainda o nível de serviço que estas consultoras ofereceram (tabela 4). O que se pode observar é que as consultoras apresentaram qualidade nos serviços oferecidos, visto que o grau de satisfação das organizações que as contratam é bastante satisfatório - cerca de 94% mostram uma satisfação muito positiva.

Tabela 4: Grau de satisfação com a última consultora requisitada

Grau de Satisfação	Frequência %	
1 Nada Satisfeito	0	0
2	0	0
3	0	0
4 Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	5	6,1
5	15	18,3
6	43	52,4
7 Muito Satisfeito	19	23,2
TOTAL	82	100

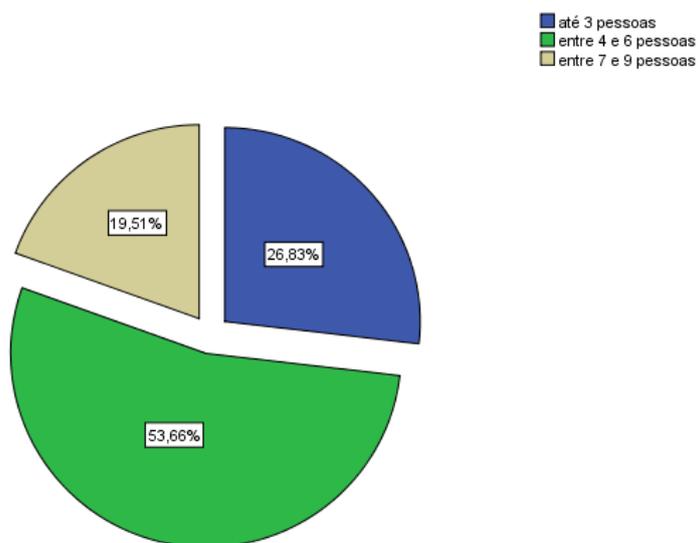
As organizações, na sua maioria, seguem um rigoroso processo de decisão na escolha de uma consultora. No entanto, em 13,41% das organizações não existe um processo de decisão por etapas. (gráfico 9)

Gráfico 9: Existência de Processos de Decisão por etapas na escolha da consultora



Das organizações que seguem um processo rigoroso por etapas, o número de participantes ideal é entre 4 e 6 pessoas. Facto que se verifica em cerca de 54 % da amostra. (gráfico 10)

Gráfico 10: Número de participantes nos processos de decisão na escolha da consultora



A tabela 5 indica que nas áreas de Banca e Outros serviços financeiros nunca há processos com menos de 4 participantes.

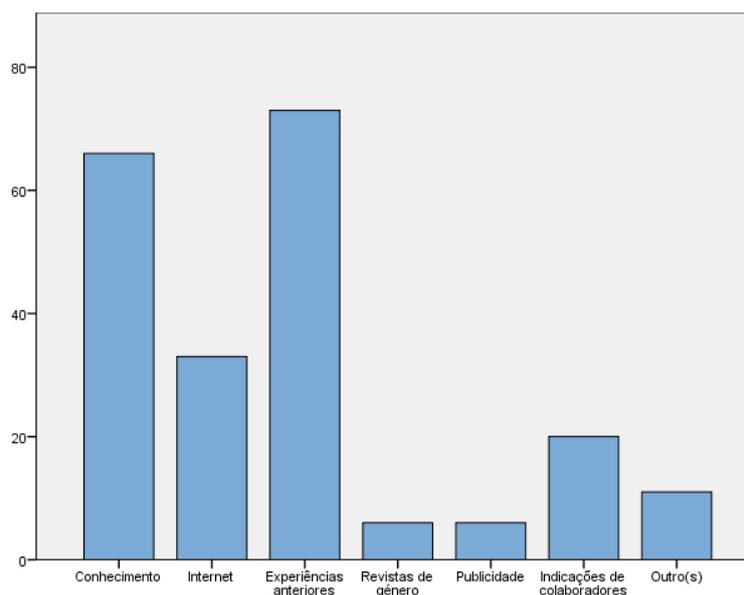
Tabela 5: Número de participante no processo de decisão, por áreas de actividade das organizações

	até 3 pessoas	entre 4 e 6 pessoas	entre 7 e 9 pessoas	Total
Banca e Outros Serviços Financeiros	0	5	4	9
Comércio e Serviços diversos	18	26	10	54
Tecnologias, Informação e Comunicação	2	4	2	8
Saúde e Educação	0	5	0	5
Administração e Sector Público	0	4	0	4
Transportes	2	0	0	2
Total	22	44	16	82

O gráfico 11 e o gráfico 12 mostram as fontes de informação mais utilizadas e os critérios mais importantes, respectivamente, durante o processo de escolha de uma consultora.

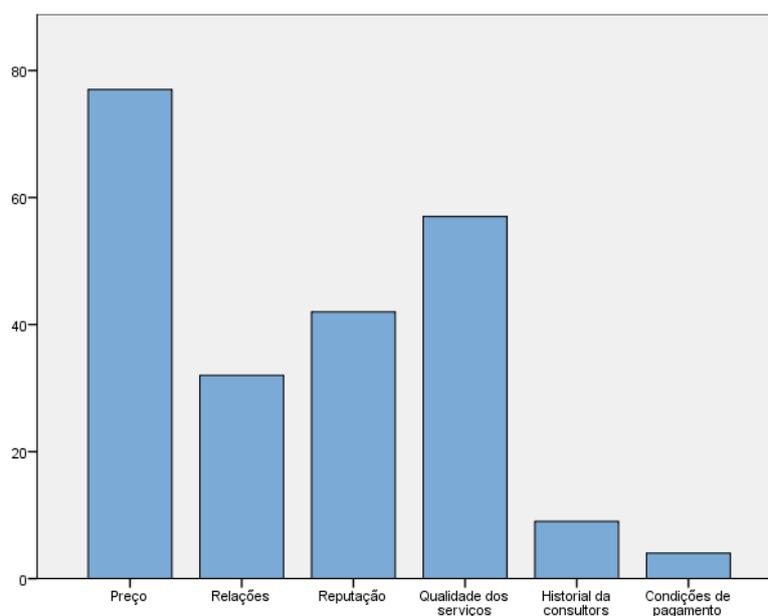
As experiências já passadas com uma determinada consultora e o conhecimento prévio sobre uma consultora foram as fontes mais indicadas. Tal como acontecia nas organizações que foram entrevistadas, este conhecimento sobre uma consultora, vinha de outros processos de decisão, que depois eram submetido e guardados numa base de dados para consulta futuras.

Gráfico 11: Fontes de informação utilizadas durante o processo de decisão na escolha da consultora



Em termos de critérios de maior ponderação na decisão, o preço é claramente o de maior importância. A qualidade dos serviços foi o segundo critério mais importante, seguido da reputação da consultora. Se por um lado, procura-se sempre a minimização dos custos, por outro, a boa prestação das consultoras noutros projectos e empresas pode ser fulcral na decisão.

Gráfico 12: Critério mais importante na escolha de uma consultora



As tabelas que se seguem mostram por diferentes áreas de actividade do sector terciário, as fontes de informação mais utilizadas pelas organizações (tabela 6) e os critérios que mais pesam na decisão por uma consultora (tabela 7).

Em relação às fontes de informação utilizadas, o Conhecimento e Experiências Anteriores foram as mais citadas por organizações que tinham como actividade o Comércio e Serviços Diversos, TIC, Transportes e Banca e outros serviços financeiros. Em actividades como Saúde e Educação, Administração e Sector Público, as organizações identificaram o recurso à internet como uma das fontes mais utilizadas.

Tabela 6: Fontes de informação utilizadas no processo de decisão na escolha da consultora, por áreas de actividade das organizações

		Actividade da organização					Total	
		Banca e Outros Serviços Financeiros	Comércio e Serviços diversos	Tecnologias, Informação e Comunicação	Saúde e Educação	Administração e Sector Público		Transportes
Fontes de informação utilizadas	Conhecimento	9	39	8	4	4	2	66
	Internet	3	20	2	4	4	0	33
	Experiências anteriores	9	45	8	5	4	2	73
	Revistas de género	1	2	3	0	0	0	6
	Publicidade	3	2	1	0	0	0	6
	Indicações de colaboradores	1	15	2	0	0	2	20
	Outro(s)	1	10	0	0	0	0	11
Total		27	133	24	13	12	6	215

Em relação aos critérios mais importantes na decisão, o preço é o critério unanimemente reconhecido por todas as organizações, independentemente das suas actividades. A qualidade dos serviços foi o segundo critério mais identificado pela generalidade da amostra. As organizações que têm como actividade Banca e outros serviços financeiros e Transportes dão também especial importância às relações que já têm com as suas consultoras; facto que não se realça tanto nas restantes organizações, que preferem analisar a reputação das consultoras.

Tabela 7: Critério mais importante na escolha de uma consultora, por áreas de actividade das organizações

		Actividade da organização					Total	
		Banca e Outros Serviços Financeiros	Comércio e Serviços diversos	Tecnologias, Informação e Comunicação	Saúde e Educação	Administração e Sector Público		Transportes
Critérios importantes na decisão	Preço	9	49	8	5	4	2	77
	Relações	6	20	3	1	2	2	34
	Reputação	1	27	5	5	2	1	41
	Qualidade dos serviços	7	36	6	2	4	1	56
	Historial da consultora	0	9	0	0	0	0	9
	Condições de pagamento	0	3	1	0	0	0	4
Total		23	144	23	13	12	6	221

Vejam os agora, se há diferenças na escolha de fontes ou da ponderação de critérios na decisão, consoante o tamanho das organizações através da análise das tabelas 8 e 9.

As organizações médias recorrem essencialmente ao Conhecimento, Experiências Anteriores e Internet como fontes de informação. As fontes de informação das organizações de grande dimensão baseiam-se no Conhecimento e Experiências Anteriores. Já as de pequena

dimensão, além de recorrerem ao Conhecimento e Experiências Anteriores, recorrem também aos seus colaboradores como fonte de informação.

Tabela 8: Fontes de informação utilizadas no processo de decisão na escolha da consultora, por tamanho das organizações

		Tamanho da organização			Total
		Pequena	Média	Grande	
Fontes de informação utilizadas	Conhecimento	20	15	31	66
	Internet	8	15	10	33
	Experiências anteriores	16	15	42	73
	Revistas de género	0	0	6	6
	Publicidade	0	0	6	6
	Indicações de colaboradores	12	0	8	20
	Outro(s)	0	5	6	11
Total		56	50	109	215

Em relação aos critérios, o preço é sem dúvida um critério de maior ponderação nos processos de decisão. Segue-se a qualidade dos serviços, reputação da consultora e as relações com as consultoras. No entanto, são as organizações de média e grande dimensão que dão grande importância às relações já existentes com alguma consultora.

Tabela 9: Critério mais importante na escolha de uma consultora, por tamanho das organizações

		Considera a sua organização:			Total
		Pequena	Média	Grande	
Critérios importantes na decisão	Preço	20	15	42	77
	Relações	0	16	18	34
	Reputação	15	11	15	41
	Qualidade dos serviços	19	14	23	56
	Historial da consultora	0	4	5	9
	Condições de pagamento	0	0	4	4
Total		54	60	107	221

Tabela 10: Medidas de estatística descritiva das variáveis de estudo

Variáveis	Média	Desvio.padrão
A decisão na escolha da consultora tem grandes consequências na empresa	5,98	1,154
Durante a decisão, procuramos informações e opiniões sobre as consultoras	5,78	1,122
Procuramos negociar, de modo a obter descontos ou melhores preços	5,76	1,637
Costumamos seguir um rigoroso processo de decisão na escolha da consultora	6,00	1,122
Procuramos estudar as diferentes alternativas do mercado	6,10	,780
Apenas os CEO participam no processo de decisão de escolha de consultora	3,80	1,829
O preço do serviço é irrelevante, se a consultora for prestigiada	3,02	1,296
Geralmente, contratamos a mesma consultora	3,70	1,755
Há preferência por consultoras que prestam também serviços de auditoria e fiscais	2,84	1,486
Não há diferença nos serviços de consultoria, das diferentes consultoras	3,44	1,938
As consultoras com maior leque de clientes, são as mais aconselháveis	3,27	1,580
Fazemos uma avaliação do serviço prestado pela consultora	5,88	1,159
A decisão é feita com a participação de diferentes funcionários da empresa	5,89	1,286
Temos preferência por algumas consultoras do mercado	5,61	1,386
Temos um orçamento, específico, para os serviços de consultoria	4,68	1,845
Se a nossa auditora, também presta serviços de consultoria, não procuramos mais alternativas	3,00	1,918
Abrimos concursos públicos para escolher a consultora	3,85	2,649
Na escolha da consultora, só o departamento que a necessita é que participa no processo de decisão	2,78	1,969
Temos uma consultora pré-definida pelas boas relações que temos	4,32	1,640
Trabalhamos com a mesma consultora para diferentes projectos	4,05	1,872
Os participantes no processo de decisão dependem da complexidade do projecto	5,21	1,748
A administração tem sempre a última palavra na aprovação da consultora	6,06	1,534
“O barato sai caro”, por isso, nem sempre o preço é importante na escolha da consultora	5,24	1,243
As boas experiências passadas com uma consultora, são importantes no processo de decisão	5,96	1,071
Quando a consultora tem boa reputação, não analisamos mais alternativas e é sempre a escolhida	1,52	,892

Analisando a tabela 10, podemos verificar que 10 variáveis destacaram-se claramente em relação às outras, onde as suas médias variaram entre 5,61 e 6,10. A variável com maior peso foi “Procuramos estudar as diferentes alternativas do mercado”, o que indica claramente que as organizações têm a preocupação em fazer uma análise das diferentes ofertas. É uma situação que se aplica à grande maioria das organizações, pois esta variável demonstra também um desvio-padrão baixo. A variável com menor peso foi “Quando a consultora tem boa reputação, não analisamos mais alternativas e é sempre a escolhida” com uma média de 1,52. Mais uma vez, realça-se a preocupação de analisar as melhores ofertas do mercado. Por outro lado, indica também que a reputação de uma consultora não significa directamente que não se analisem mais ofertas. De realçar ainda que, a variável com maior heterogeneidade foi “Abrimos concursos públicos para escolher a consultora” com um desvio-padrão de 2,649.

Para melhor compreender a relação entre as variáveis em estudo, aplicou-se uma análise em componentes principais. Esta análise tem como objectivo agrupar as diferentes variáveis em conjuntos adequados que explicam as diferentes dimensões do processo de decisão de escolha de uma consultora. Para isso, aplicou-se o teste de esfericidade de Bartlett e a estatística KMO de modo a verificar o grau de adequabilidade da amostra e averiguar se as variáveis estão correlacionadas entre si. Através do teste de Bartlett ($p < 0,001$) e a estatística KMO (0,606) verificamos que justifica-se uma análise em componentes principais.

A decisão pelo número de componentes a extrair baseou-se no critério de variância explicada. Optou-se por uma solução de 5 componentes principais que explicam uma variância de 71,556%.

A tabela 11 ilustra as dimensões, as variáveis que dela fazem parte e o maior peso das variáveis nas dimensões correspondentes.

Tabela 11: Peso das variáveis nas componentes principais

Componentes Principais		Peso na CP
1	Valor percebido da consultora	
A7	O preço do serviço é irrelevante, se a consultora for prestigiada	0,710
A10	Não há diferença nos serviços de consultoria, das diferentes consultoras	0,761
A11	As consultoras com maior leque de clientes são as mais aconselháveis	0,499
A19	Temos preferência por algumas consultoras do mercado	0,684
A20	Trabalhamos com a mesma consultora para diferentes projectos	0,815
A23	“O barato sai caro”, por isso, nem sempre o preço é importante na escolha da consultora	0,700
2	Envolvimento no processo de decisão	
A1	A decisão na escolha da consultora tem grandes consequências na empresa	0,656
A2	Durante a decisão, procuramos informações e opiniões sobre as consultoras	0,786
A3	Procuramos negociar, de modo a obter descontos ou melhores preços	0,776
A4	Costumamos seguir um rigoroso processo de decisão na escolha da consultora	0,651
A6	Apenas os CEO participam no processo de decisão de escolha de consultora	-0,684
A8	Geralmente contratamos a mesma consultora	-0,475
A13	A decisão é feita com a participação de diferentes funcionários da empresa	0,739
A21	Os participantes no processo de decisão dependem da complexidade do projecto	0,438
A12	Fazemos uma avaliação do serviço prestado pela consultora	0,480
3	Rede de relações	
A14	Temos um orçamento, específico, para os serviços de consultoria	-0,813
A15	Se a nossa auditora, também presta serviços de consultoria, não procuramos mais alternativas	0,479
A18	Temos uma consultora pré-definida pelas boas relações que temos	0,793
A24	As boas experiências passadas com uma consultora, são importantes no processo de decisão	0,466
A9	Há preferência por consultoras que prestam também serviços de auditoria e fiscais	0,594
4	Centralização de poder	
A16	Abrimos concursos públicos para escolher a consultora	0,494
A17	Na escolha da consultora, só o departamento que a necessita é que participa no processo de decisão	0,467
A22	A administração tem sempre a última palavra na aprovação da consultora	-0,767
5	Avaliação de alternativas	
A25	Quando a consultora tem boa reputação, não analisamos mais alternativas e é sempre a escolhida	0,533
A5	Procuramos estudar as diferentes alternativas do mercado	0,637

A primeira dimensão foi denominada de Valor Percebido da Consultora, onde a percepção do cliente em relação à imagem e dos serviços da consultora levam a uma certa preferência das mesmas. As variáveis A7 e A23 apresentam um peso forte, o que indica que o valor da consultora, para as organizações, é mais do que o preço pago pelos serviços.

A segunda dimensão foi denominada de Envolvimento no Processo de Decisão, pelo tempo e recursos dispendidos no processo. As variáveis A1, A2, A3 e A4 apresentam um peso forte, o que significa que a decisão por uma boa consultora é importante e por isso, os processos de decisão são importantes para toda a empresa levando a uma busca exaustiva de informações.

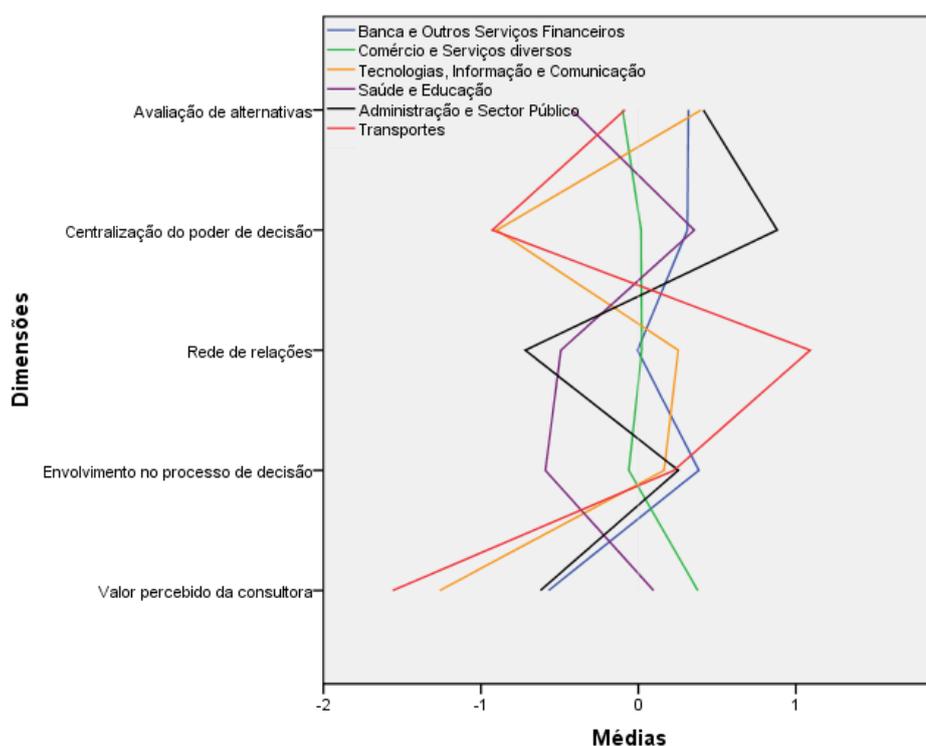
A terceira dimensão foi denominada de Rede de Relações, ou seja, a importância dos relacionamentos entre a organização e a consultora. Deve-se destacar o peso das variáveis A14 e A18, pois indicam a importância das relações existentes.

A quarta dimensão foi denominada de Centralização de Poder, isto é, que tem o maior poder de decisão. A variável A22 é a que mais peso tem nesta componente.

A quinta foi denominada de Avaliação de Alternativas, pela motivação das organizações em procurar diferentes alternativas no mercado. A variável A5 é a que mais peso tem nesta componente.

O gráfico 13 vai nos possibilitar a perceber se há diferenças na percepção das diferentes dimensões por actividade.

Gráfico 13: Perfil de médias por áreas de actividade das organizações



Pela análise vemos que as organizações das áreas dos Transporte e TIC tendem a ter o poder de decisão menos centralizado que as restantes. Pelo contrário, a Administração e Sector Público é a que tem o poder mais centralizado.

7.3. Teste de Hipóteses

Hipótese 1: organizações do sector terciário com características diferentes têm critérios de decisão diferentes.

Aceita-se.

Como vimos anteriormente pelas tabelas 6 e 7, as características de cada área de actividade ou o tamanho da organização apontava para diferentes resultados. Em termos gerais o Preço e a Qualidade dos Serviços foram sempre os critérios mais escolhidos pelas organizações durante o processo de decisão. No entanto, excluindo estes dois critérios, há uma diferença nas terceiras opções. As organizações que têm como actividade Banca e Outros Serviços Financeiros uma certa importância às relações que já têm com as suas consultoras actuais. As restantes actividades acabam por escolher a Reputação das Consultoras como o terceiro critério mais importante na decisão por uma consultora. Quando analisamos em termos do tamanho da organização há também diferenças. As pequenas organizações consideram o Preço tão importante como a Qualidade dos Serviços. As médias organizações consideram que as Relações são importantes, tal como o Preço e Qualidade dos Serviços. As grandes organizações dão claramente maior relevância ao Preço e à Qualidade dos Serviços.

Hipótese 2: o preço é o critério mais importante na escolha de uma consultora.

Aceita-se.

Recorrendo, mais uma vez, ao gráfico 12 o Preço é sem dúvida o critério mais importante nas tomadas de decisão. Em suma, entre os seis critérios apresentados o Preço tem uma ponderação de 34%. Ou seja, em 221 escolhas, o Preço foi indicado 77 vezes. Durante a avaliação da afirmação “Procuramos negociar, de modo a obter descontos ou melhores preços”, apenas 13% não seguia esta metodologia para melhores preços – tabela 12. Isto mostra que as organizações consideram o Preço um critério importante.

Tabela 12: Grau de adequação à organização, na negociação por descontos e melhores preços

Grau	Frequência	%
1 Não se adequa nada à organização	5	6,1%
2	0	0,0%
3	6	7,3%
4	0	0,0%
5	10	12,2%
6	28	34,1%
7 Adequa-se completamente à organização	33	40,2%
TOTAL	82	1

Hipótese 3: organizações do sector terciário com actividades diferentes têm processos de decisão diferentes.

Aceita-se.

Pelo gráfico 13, analisamos anteriormente que as organizações de diferentes actividades tinham um comportamento diferente em relação às dimensões que criamos. A Administração e Sector Público demonstraram um forte de poder de centralização do poder de decisão, ao contrário dos Transportes e TIC. No entanto são também os transportes que apresentam maior preocupação em manter relações fortes com as suas consultoras. O Comércio e Serviços Diversos são a área que mais importância dá ao valor percebido de uma consultora. Para complementar esta análise, verifiquemos a tabela 13. A primeira questão a analisar é facto de haver orçamentos específicos para os serviços de consultoria. O que se nota é que são as áreas de Transportes e TIC que têm algum orçamento previamente feito. O Comércio e a Saúde e Educação, são as áreas onde apenas os CEO participam no processo de decisão. Tal não acontece com tanta frequência noutras organizações. Banca e outros serviços financeiros, a Administração e sector público são os que analisam com mais frequência o desempenho dos serviços das consultoras.

São portanto diferenças em etapas do processo de decisão que se verificam nas diferentes áreas de actividade do sector terciário.

Tabela 13: Médias de algumas afirmações por áreas de actividade das organizações

Qual das seguintes actividades se enquadra com a sua Organização?	Fazemos uma avaliação do serviço prestado pela consultora	A administração tem sempre a última palavra na aprovação da consultora	Apenas os CEO participam no processo de decisão de escolha de consultora	Costumamos seguir um rigoroso processo de decisão na escolha da consultora	Procuramos negociar, de modo a obter descontos ou melhores preços	A decisão na escolha da consultora tem grandes consequências na empresa	Procuramos estudar as diferentes alternativas do mercado	Temos um orçamento, específico, para os serviços de consultoria
Banca e Outros Serviços	6,33	6,67	2,89	6,22	6,56	6,33	6,56	4,00
Financeiros								
Comércio e Serviços diversos	5,80	5,80	4,31	5,91	5,48	6,00	5,94	4,80
Tecnologias, Informação e Comunicação	6,00	6,88	1,75	6,50	6,63	5,88	6,38	5,75
Saúde e Educação	5,20	5,80	4,60	5,00	5,20	5,20	6,20	3,80
Administração e Sector Público	6,50	6,50	3,50	7,00	6,50	6,00	6,50	3,00
Transportes	6,00	7,00	1,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Total	5,88	6,06	3,80	6,00	5,76	5,98	6,10	4,68

Hipótese 4: as organizações do sector terciário têm um rigoroso processo de decisão.

Aceita-se.

Como vimos pelo gráfico 9, os inquiridos foram claros quanto à questão de seguirem um processo de decisão nas suas organizações. Cerca de 87% afirmaram que seguem um processo rigoroso. Para completar quando questionados sobre avaliar o grau de adequação da afirmação “Costumas seguir um rigoroso processo de decisão na escolha da consultora” a média situou-se em 6, onde aproximadamente 40% dos inquiridos avaliaram que se adequava completamente à organização – tabela 14.

Tabela 14: Grau de adequação da organização sobre a existência de um processo de decisão por etapas na escolha da consultora

Grau	Frequência	%
1 Não se adequa nada à organização	0	0,0%
2	0	0,0%
3	6	7,3%
4	0	0,0%
5	15	18,3%
6	28	34,1%
7 Adequa-se completamente à organização	33	40,2%
TOTAL	82	1

Hipótese 5: organizações governamentais e instituições têm um processo mais burocrático.

Aceita-se.

A tabela 15 apresenta a média do valor de adequação, à organização, da afirmação “Abrimos concursos público para escolher a consultora”. A média de 7 para a Administração e Sector Público e 5,40 para organizações da área de Saúde e Educação confirmam claramente que o processo de decisão nestas organizações baseia-se muito no recurso a concursos abertos e que exigem grandes trabalhos burocráticos.

Tabela 15: Média do grau de adequação da organização sobre a abertura de concursos públicos para a escolha da consultora

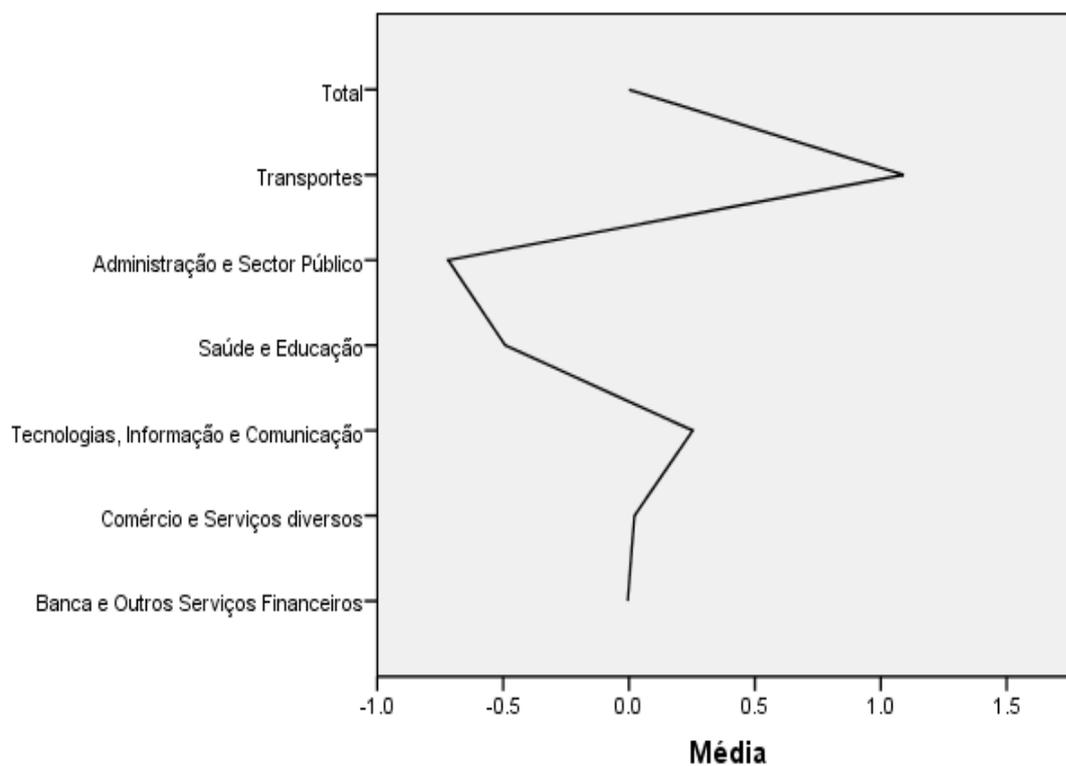
Qual das seguintes actividades se enquadra com a sua Organização?	Abrimos concursos públicos para escolher a consultora
Banca e Outros Serviços Financeiros	4,78
Comércio e Serviços diversos	3,44
Tecnologias, Informação e Comunicação	3,75
Saúde e Educação	5,40
Administração e Sector Público	7,00
Transportes	3,15
Total	3,85

Hipótese 6: as organizações criam relações de longo prazo com uma consultora.

Rejeita-se.

O gráfico 14 analisa a média das respostas dadas à dimensão Rede de Relações. O que se pode concluir é que a questão de criar uma rede de relações com a consultora não pode ser generalizada a todas as organizações de diferentes actividades. Temos sim, é uma maior tendência de dar ênfase às relações na área dos Transporte. Administração e Sector Público, e Saúde e Educação não estão tão preocupados em criar relações de longo prazo.

Gráfico 14: Perfil de médias sobre a Rede de Relações, por áreas de actividades das organizações



8. Conclusões

A presente dissertação teve como o objectivo estudar todo o processo de decisão na escolha de uma determinada consultora. Mais especificamente, procurou-se analisar as diferentes etapas pelas quais as organizações passam para decidir por uma alternativa. Deste modo, baseando nas organizações do sector terciário analisamos se as características de cada organização podiam influenciar os processos, nomeadamente, o tipo de actividade ou o tamanho da organização. Procurou-se também identificar os critérios que mais podiam influenciar a decisão, as principais fontes de informação utilizadas e os participantes no processo de decisão.

A investigação envolveu a definição de uma metodologia, a partir da qual foi desenvolvido o trabalho de campo, e, após a utilização de vários procedimentos estatísticos, foi possível chegar à apresentação e discussão dos resultados.

Os resultados da investigação permite-nos concluir que existe um processo de decisão bastante complexo e rigoroso dentro das organizações. O número de participantes depende da complexidade do projecto, mas geralmente, fazem parte deste processo entre 4 a 6 pessoas de diferentes departamentos: financeiro, marketing, recursos humanos, informático, jurídico, e a administração. Este processo inicia-se quando à necessidade de implementação de projectos em diferentes áreas das organizações. Estas não têm o *expertise* necessário para a sua implementação e por isso recorrem a outras organizações – Consultoras - para oferecer esse conhecimento.

Após uma análise interna daquilo que realmente se pretende atingir com a contratação da consultora, cria-se um caderno de encargos com a listagem dos requisitos pretendidos e o orçamento disponível, de modo a criar uma proposta a apresentar às consultoras nas etapas seguintes.

A fase seguinte consiste numa detalhada prospecção do mercado, de modo a informar-se sobre as diversas ofertas. As experiências anteriores com uma consultora são a fonte de informação mais utilizada pelas organizações. Algum projecto realizado pela consultora e a informação colectada em processos anteriores são analisados em novos processos. O conhecimento foi a segunda fonte mais indicada. Este conhecimento refere-se a uma base de dados que cada organização tem sobre as propostas das consultoras. Podem ser criados durante cada prospecção de mercado, ou por exemplo, pode ser uma plataforma criada

permanentemente para as consultoras publicitarem as melhores ofertas, como acontece com a PT-Value. A internet foi a terceira fonte mais indicada.

Com a análise interna feita e com a análise do mercado, extraem no máximo 4 possíveis consultoras. A etapa seguinte consiste numa solicitação da proposta a essas consultoras. Esta etapa é um cruzamento entre os requisitos que a organização espera obter, com os detalhes das ofertas dos serviços de consultoria.

Após este cruzamento de dados, a decisão é feita com base em diferentes critérios. O preço é sem dúvida o critério mais importante na decisão por uma consultora em detrimento da outra. Os serviços de consultoria não são baratos e representam uma grande fatia do orçamento das organizações, por isso, a racionalização dos custos pesa bastante nas decisões tomadas. O segundo critério mais indicado foi a qualidade dos serviços, sendo a reputação da consultora o terceiro critério mais indicado.

O processo é finalizado com escolha de uma consultora a quem é feita a proposta, e com a avaliação da qualidade dos serviços prestados pela consultora. As organizações que contratam estes serviços avaliaram o desempenho das consultoras. A avaliação era bastante positiva, o que indica uma forte capacidade das consultoras em criar Valor para as empresas através do conhecimento que têm.

O estudo permitiu concluir também que este processo de decisão tem diferentes características em organizações de diferentes actividades do sector terciário. A Banca e Outros Serviços Financeiros nunca têm processos de decisão com menos de 4 pessoas. Para os seus processos, além do preço e qualidade dos serviços, a relação que têm com as consultoras são importantes. Há uma certa centralização do poder, pois as decisões são tomadas pelas linhas superiores, havendo um grande envolvimento no processo de decisão. Os Transportes e TIC procuram manter relações com as suas consultoras, já que, contratam as consultoras para desenvolver projectos que precisam de revisão periódica. Por isso, são as que têm algum orçamento prévio feito específico para estes serviços. O poder de centralização não é tão forte, visto que delega-se quase todo o processo aos departamentos que o necessitam. Finalmente, há o comprador Institucional e Governamental com um processo de decisão mais prolongado. Há uma grande avaliação das alternativas, onde o poder de decisão é centralizado. No entanto, não há grande preocupação em manter relações de longo prazo,

visto que para cada necessidade há sempre um concurso público. Nestes concursos, o preço acaba sempre por ser o critério mais importante.

Apesar do presente estudo ter atingido os objectivos propostos, convém realçar algumas limitações no seu desenvolvimento. As suas limitações enquadram-se mais ao nível da literatura e da metodologia. A literatura e estudos portugueses em relação à Consultoria são poucas. Aliado ao elevado conservadorismo dos *partners* e *managers* das grandes consultoras em prestar informações, limitou a caracterização da situação actual deste sector no mercado português. Quanto à metodologia, a amostra não representa o universo das organizações do sector terciário. Os resultados apenas dizem respeito a uma amostra a partir da base de dados do CRESP-IBS. Mesmo assim, acredita-se que esta lista engloba as organizações mais importantes deste sector. Por outro lado, a fraca participação dos inquiridos neste estudo, leva a uma relativa dificuldade na generalização dos resultados.

O processo de decisão de uma compra organizacional é um processo interessante ao nível das relações *business-to-business*. Neste sentido, seria interessante estudar:

- O processo de decisão na escolha da consultora, mas no caso dos sectores primário e secundário;
- O processo de decisão na escolha de um serviço de Outsourcing.

As investigações nesta temática permitirão maior aprofundamento do conhecimento deste processo a nível académico, e pode servir de base para muitas políticas de marketing a nível empresarial das consultoras.

9. Bibliografia

Livros

Assael, Henry (1987), *Consumer behavior and marketing action*, 3ª edição, Boston: Kent Publishing Company.

Block, Peter (1991), *Consultoria – O desafio da Liberdade*, São Paulo: Makron.

Boone, Louis, David Kurtz, H. F. Mackenzie e Kim Snow (2009), *Contemporary Marketing*, 2ª edição, Toronto: Nelson Education, Ltd.

Curnow, Barry e Jonathan Reuvid (2003), *The International Guide to Management Consultancy*, 2ª edição, Londres: Kogan Page Ltd.

Engel, James e Roger Blackwell e Paul Miniard (2000), *Comportamento do consumidor*, 8ª edição, Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

Karsaklian, Eliane (2004), *Comportamento do consumidor*, 2ª edição, São Paulo: Atlas.

Kubr, Milan (2002), *Management Consulting – A guide to the profession*, 4ª edição, Geneva: International Labour Office.

Kotler, Philip (2000), *Administração de marketing*, 10ª edição, São Paulo: Prentice-Hall.

Malhotra, Naresh K. (2007), *Marketing Research: an applied orientation*, 5ª edição, Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Mowen, John e Michael Minor (1998), *Consumer Behavior*, 5ª edição, Upper Saddle River : Prentice-Hall.

Sadler, Philip (2001), *Management Consultancy*, 2ª edição, Londres: Kogan Page Ltd.

Schein, Edgar (1999), *Process Consultation Revisited: building the helping relationship*, Reading: Addison Wesley.

Solomon, Michael (2009), *Consumer behavior: buying, having, and being*, 8ª edição, Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Webster, Frederick e Yoram Wind (1972), *Organizational Buying Behavior (foundations of marketing)*, Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Artigos científicos

Anderson, E., W. Chu e B. Weitz (1987), “Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework”, *Journal of Marketing*, volume 51 (3), páginas 71-86.

Anderson, J. (1995), “Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and Their Empirical Assessment”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, volume 23 (4), páginas 346-350.

Anderson, J. e J. Narus (1998), “Business Marketing: Understand Customers Value”, *Harvard Business Review*, volume 76 (6), páginas 53-65.

Baptista, Cristina (2008), “O comportamento de compra industrial e o desenvolvimento de estratégias de Marketing: estudo de caso em mercados industriais concentrados”, *Revista Portuguesa de Management*, número 1, ano 1.

Blanco, Marcel Antonorsi (2010), “Consultoria Interna: asesorarse com los nuestros”, *Debates IESA*, Volume XV (3).

Burlamaqui, Paulo Fernando e Roberto Godoy (2008), “Fontes de Informação do Consumidor Organizacional: as compras de medicamentos por hospitais”, *Revista de Ciências de Administração*, volume 10 (20), páginas 165-183, Jan/Abril.

Castro, Luiz e Maria Gouvêa (2010), “Avaliação da influência do posicionamento da marca na decisão de compra”, *XIII Semead*.

Filho, José; Renato Pimenta, Nádia Pizzinatto e Leonardo Silva (2010), Marketing de Relacionamento em diferentes níveis de Gestão de PMEs no Setor de Serviços de Alimentação Fora do Lar: estudo de múltiplos casos em restaurantes por quilo na cidade de São Paulo”, *XIII Semead*.

Hardwick, B. e D. Ford (1986), “Industrial Buyer Resources and Responsibilities and the Buyer-Seller Relationship”, *Industrial Marketing and Purchasing*, volume 1 (3), páginas 3-26.

James W. Hanson (1979), "Organizational Buying Behavior: A Conceptual View Of The Buying Center As An Information Processing Unit", *Advances in Consumer Research*, volume 6, páginas 622-627.

LeBlanc, Ronald e Neil Herndon (2002), “A Multivariate Analysis Of Evoked Sets As A Marketing Universal”, *The journal of applied business research*, volume 18(3), disponível em: <http://www.cluteinstitute-onlinejournals.com/PDFs/200230.pdf>.

Park, Jeong e Michele Bunn (2003), “Organizational memory: a new perspective on the organizational buying process”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, volume 18 (3), páginas 237-257.

Ramos, Amílcar (1987), "Tomada de decisões. O conceito de "Nemawashi"", *Revista de Gestão*, Lisboa: INDEG-ISCTE. Nº especial, páginas 19-20.

Rocha, Edgar (1984), “Crescimento economico em Portugal nos anos de 1960-73: alteração estrutural e ajustamento da oferta à procura de trabalho”, *Análise Social*, vol. XX (84), disponível em: <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1223475624P7mTE0cw8Lu53HY1.pdf>.

Sheth, J. (1973), “A Model of Industrial Buyer Behavior”, *Journal of Marketing*, volume 37 (4), páginas 50-56.

Webster, F. (1965), “Modelling the Industrial Buying Process”, *Journal of Marketing Research*, volume 2, páginas 370-376.

Webster, Frederick e Yoram Wind (1972), “A general model for understanding organizational buying behavior”, *Journal of Marketing*, volume 36, páginas 12-19.

Wilson, David T. (1987), “Merging adoption process and organizational buying models”, *Advances in Consumer Research*, volume 14, páginas 323-325.

Zeithaml, V. (1988), “Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model of Synthesis of Evidence”, *Journal of Marketing*, Volume 52 (39), páginas 2-22.

Imprensa

Despesas de 53 milhões em consultoria são "absolutamente essenciais", *Diário Económico*, 19 de Outubro de 2010.

Saúde gastou 21 milhões em consultoria que não serviu para nada, *Diário Económico*, 30 de Dezembro de 2010.

Teses

Ramos, C. S. D. M (2002), *O impacto das tecnologias de informação ao nível da gestão de relacionamentos*, Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia – Universidade do Porto.

Outras referências retiradas da internet

APPC, Definição de funções e honorários 2008, disponível em: http://www.appconsultores.org.pt/fotos/editor2/appc_definicao_funcoes_honorarios_2008.pdf

INE, A actividade económica 2008, disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=81734641&PUBLICACOESTema=55579&PUBLICACOESmodo=2

INE, Anuário estatístico de Portugal 2008, disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=80161516&PUBLICACOESTema=55579&PUBLICACOESmodo=2

INE, Empresas em Portugal 2008, disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=87680294&PUBLICACOESTema=55579&PUBLICACOESmodo=2

INE, Classificação Portuguesa das Actividades económicas, Lisboa, 2007.

10. Anexos

Anexo 1: Algumas consultoras no mercado português



Anexo 2: Carta enviada às organizações para marcação de entrevistas

Prezados Drs.(as),

O meu nome é Milan Meggi, e sou aluno de Mestrado em Gestão no ISCTE-IUL.

Neste momento, estou a realizar a minha tese de mestrado que tem como título “ESTUDO DO PROCESSO DE DECISÃO NA ESCOLHA DE UMA CONSULTORA: O CASO DOS SERVIÇOS”.

Basicamente, pretende-se com este estudo, analisar como se segue o processo de decisão e que factores podem influenciar as decisões, durante o processo. Em particular, pretende-se estudar as organizações mais relevantes do sector terciário, como é o vosso caso.

Desta forma, caso tenham contratado alguma vez serviços de consultoria, gostaria de saber se podem disponibilizar alguns minutos da vossa agenda, para uma entrevista pessoal com algum participante ou responsável nos processos de decisão de compra. A entrevista será feita por mim, num tempo máximo de 30 minutos.

Agradecia que reencaminhasse para a pessoa indicada ou indicasse algum contacto da pessoa mais indicada, caso este endereço e-mail não seja o ideal.

Estando confiante no vosso apoio para este estudo, agradeço o tempo dispendido na leitura desta mensagem. Aguardo resposta com estima e consideração.

Cumprimentos. Obrigado.

Milan Meggi

Rua Padre António Vieira, nº3, 5ºD

2660-231 Santo António dos Cavaleiros

+351 963 346 084

Anexo 3: Guião de Entrevista

ENTREVISTA Nº _____ Local e Data de entrevista: _____,

A. CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO E EMPRESA

A1. QUANTO AO ENTREVISTADO

A1.1. Nome do entrevistado _____

A1.2. Função na empresa _____

A1.3. Tempo na empresa _____

A2. QUANTO Á EMPRESA

A2.1. Qual a actividade principal da empresa? _____

A2.2. Qual o orçamento médio para os serviços de consultoria? _____

A2.3. Tem preferência por alguma consultora do mercado? _____

A2.4. Qual a consultora mais requisitada e porquê?

B. PROCESSO DE DECISÃO NA ESCOLHA DA CONSULTORA

B1. Como ocorre a necessidade de uma consultora?

B2. Que requisitos são considerados na escolha da consultora?

B3. Costuma-se seguir algum processo quando se escolhe uma consultora? Se sim, como.

C. PARTICIPANTES NO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

C1. Quantas pessoas participam, geralmente, na escolha da consultora? _____

C2. Quem são elas? _____

C3. Quem tem a maior influência? _____

D. FONTES DE INFORMAÇÃO UTILIZADAS PELOS DECISORES

D1. Quais as fontes de informação que levam em conta quando escolhem uma consultora?

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Internet | <input type="checkbox"/> Conhecimento | <input type="checkbox"/> Experiências anteriores |
| <input type="checkbox"/> Revistas de género | <input type="checkbox"/> Indicações | <input type="checkbox"/> Outro(s) _____ |
| <input type="checkbox"/> Publicidade | <input type="checkbox"/> Contacto directo da consultora | |

E. CRITÉRIOS DE SELECÇÃO DE UMA CONSULTORA

E1. Quais os critérios que considera mais importantes na escolha de uma consultora?

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Preço | <input type="checkbox"/> Localização | <input type="checkbox"/> Historial da consultora |
| <input type="checkbox"/> Relacionamento | <input type="checkbox"/> Serviço complementares | <input type="checkbox"/> Reputação |
| <input type="checkbox"/> Qualidade | <input type="checkbox"/> Grau de internacionalização | <input type="checkbox"/> Outro(s) _____ |

F. OUTRAS OBSERVAÇÕES

Anexo 4: Questionário on-line

Disponível em:

<https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dEJ4OERyLXNVSVBKZW8tSHNGWIpmdXc6MA>

Página 1: Introdução

ESTUDO DO PROCESSO DE DECISÃO NA ESCOLHA DE UMA CONSULTORA

O presente inquérito tem como base a aplicação da metodologia para fundamentar a minha tese de mestrado.

Basicamente, pretende-se com este estudo, analisar como se segue o processo de decisão e que factores podem influenciar as decisões, durante o processo.

O inquérito está dividido em 3 partes: começa com uma breve caracterização da organização, segue-se uma visão geral do processo de decisão e acaba com uma série de afirmações, que deve avaliar se se adequa ao contexto da sua organização.

O inquérito é confidencial e tem uma duração prevista de 15 minutos, aproximadamente.

A sua participação é muito importante para a fase seguinte do estudo.

Desde já, agradeço a sua disponibilidade.

[Continue »](#)

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Página 2: Breve caracterização da organização

ESTUDO DO PROCESSO DE DECISÃO NA ESCOLHA DE UMA CONSULTORA

***Obrigatório**

Breve caracterização da Organização

Qual das seguintes actividades se enquadra com a sua Organização? *

Banca e Outros Serviços Financeiros

Seguradora

Comércio e Serviços Diversos

Tecnologias, Informação e Comunicação

Saúde e Educação

Administração e Sector Público

Outra:

Considera a sua organização: *

Pequena

Média

Grande

Qual o número de colaboradores, aproximadamente? *

No caso de ser uma multinacional, limite a Portugal

Até 100 colaboradores

Entre 101 e 200 colaboradores

Entre 201 e 300 colaboradores

Entre 301 e 400 colaboradores

Mais de 400 colaboradores

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Página 3: Decisão na escolha da consultora

ESTUDO DO PROCESSO DE DECISÃO NA ESCOLHA DE UMA CONSULTORA

* Required

Decisão na escolha da Consultora

Tem preferência por alguma consultora do mercado? *

Se sim, indique qual

- Não
 Sim

Indique a sua preferência por favor

Qual a consultora mais requisitada, ou a última que foi requisitada? *

- Boston Consulting Group (BCG)
 Mckinsey
 Deloitte
 PriceWaterhouse Coopers (PWC)
 Roland Berger
 Ernst&Young
 Accenture
 Other:

Qual o grau de satisfação com a consultora indicada na questão anterior? *

Considere a seguinte escala que vai de 1 (Nada Satisfeito) até 7 (Muito Satisfeito)

1 2 3 4 5 6 7

Nada Satisfeito Muito Satisfeito

Para escolher uma consultora, costuma-se seguir um processo de decisão por etapas na sua organização? *

- Sim
 Não

Página 3: Decisão na escolha da consultora (continuação)

Quantas pessoas, geralmente, participam nesse processo? *

- Até 3 pessoas
- Entre 4 a 6 pessoas
- Entre 7 a 9 pessoas
- Mais de 9 pessoas

Quais as fontes de informação que mais utilizam durante o processo de decisão? *

Selecione até 3 fontes por favor

- Conhecimento
- Internet
- Experiências anteriores
- Revistas de género
- Publicidade
- Indicação de um colaborador
- Other:

Quais os critérios mais importantes na escolha de uma consultora? *

Selecione até 3 critérios por favor

- Preço
- Relações
- Reputação
- Qualidade dos serviços
- Localização
- Historial da consultora
- Condições de pagamento
- Other:

« Back

Continue »

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Página 4: Processo de decisão na organização

ESTUDO DO PROCESSO DE DECISÃO NA ESCOLHA DE UMA CONSULTORA

* Required

Processo de decisão na Organização

Finalmente, segue-se uma lista de afirmações sobre o tema. Nesta fase, seleccione até que ponto, as afirmações se adequam à sua organização.

Sendo que 1 = a afirmação não se adequa nada à organização; 7 = a afirmação adequa-se completamente à organização.

Pode escolher os valores entre 1 e 7, consoante o grau de adequação.

1. A decisão na escolha da consultora tem grandes consequências na empresa. *

1 2 3 4 5 6 7

2. Durante a decisão, procuramos informações e opiniões sobre as consultoras. *

1 2 3 4 5 6 7

3. Procuramos negociar, de modo a obter descontos ou melhores preços. *

1 2 3 4 5 6 7

4. Costumamos seguir um rigoroso processo de decisão na escolha da consultora. *

1 2 3 4 5 6 7

5. Procuramos estudar as diferentes alternativas do mercado. *

1 2 3 4 5 6 7

6. Apenas os CEO participam no processo de decisão de escolha de consultora. *

1 2 3 4 5 6 7

Página 4: Processo de decisão na organização (continuação)

7. O preço do serviço é irrelevante, se a consultora for prestigiada. *

1 2 3 4 5 6 7

8. Geralmente, contratamos a mesma consultora. *

1 2 3 4 5 6 7

9. Há preferência por consultoras que prestam também serviços de auditoria e fiscais. *

1 2 3 4 5 6 7

10. Não há diferença nos serviços de consultoria, das diferentes consultoras. *

1 2 3 4 5 6 7

11. As consultoras com maior leque de clientes, são as mais aconselháveis. *

1 2 3 4 5 6 7

12. Fazemos uma avaliação do serviço prestado pela consultora. *

1 2 3 4 5 6 7

13. A decisão é feita com a participação de diferentes funcionários da empresa. *

1 2 3 4 5 6 7

14. Temos um orçamento, específico, para os serviços de consultoria. *

1 2 3 4 5 6 7

Página 4: Processo de decisão na organização (continuação)

15. Se a nossa auditora, também presta serviços de consultoria, não procuramos mais alternativas. *

1 2 3 4 5 6 7

16. Abrimos concursos públicos para escolher a consultora. *

1 2 3 4 5 6 7

17. Na escolha da consultora, só o departamento que a necessita é que participa no processo de decisão. *

1 2 3 4 5 6 7

18. Temos uma consultora pré-definida pelas boas relações que temos. *

1 2 3 4 5 6 7

19. Temos preferência por algumas consultoras do mercado. *

1 2 3 4 5 6 7

20. Trabalhamos com a mesma consultora para diferentes projectos. *

1 2 3 4 5 6 7

21. Os participantes no processo de decisão dependem da complexidade do projecto. *

1 2 3 4 5 6 7

Página 4: Processo de decisão na organização (continuação)

22. A administração tem sempre a última palavra na aprovação da consultora. *

1 2 3 4 5 6 7

23. "O barato sai caro", por isso, nem sempre o preço é importante na escolha da consultora. *

1 2 3 4 5 6 7

24. As boas experiências passadas com uma consultora, são importantes no processo de decisão. *

1 2 3 4 5 6 7

25. Quando a consultora tem boa reputação, não analisamos mais alternativas e é sempre a escolhida. *

1 2 3 4 5 6 7

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)