

**A CONSULTORIA E A QUALIDADE DOS RELACIONAMENTOS NAS
EXPECTATIVAS E NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS**

por

Iolanda Maria Reino Vieira

Tese de Doutoramento em Gestão
Especialidade em Marketing e Estratégia

Orientada por

Prof. Doutor João Manuel de Frias Viegas Proença

2018

NOTA BIOGRÁFICA

Iolanda Maria Reino Vieira concluiu em fevereiro de 1995 o curso de Bacharelato em Gestão na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Em fevereiro de 1998 obteve o grau de licenciada em Gestão Financeira pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Em 2002 concluiu o Mestrado em Ciências Empresariais na Faculdade de Economia da universidade do Porto, tendo elaborado uma dissertação subordinada ao tema “A influência da criança na decisão de compra dos pais – Uma abordagem pelo estilo parental”.

Desenvolve atividade docente na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, onde ingressou em outubro de 1998 e é atualmente professora adjunta, categoria que adquiriu por provas públicas em 2004. Em termos de lecionação tem vindo a assegurar essencialmente unidades curriculares na área do marketing e estratégia nos cursos de licenciatura e de mestrado do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Anteriormente exerceu funções técnicas no IAPMEI e funções administrativas na Portugal Telecom.

AGRADECIMENTOS

Uma tese de doutoramento implica o reconhecimento da colaboração, apoio e incentivo de um conjunto de pessoas e entidades, sem as quais não teria sido possível ultrapassar as dificuldades que um projeto desta natureza levanta.

Os meus agradecimentos vão em primeiro lugar ao meu orientador Professor Doutor João Manuel de Frias Viegas Proença pela orientação e pelos contributos dispensados.

Ao IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação agradeço a sua colaboração no contacto estabelecido com as empresas, em particular à Dra Elisabete Machado pela sua disponibilidade e amabilidade.

À Informa D&B agradeço a informação disponibilizada para a realização desta investigação.

Agradeço igualmente ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo todo o apoio prestado.

O meu reconhecimento vai também para os consultores, professores e colegas pela disponibilidade e pelas sugestões dadas que contribuíram para o enriquecimento desta investigação.

Por fim agradeço à minha família e aos meus amigos pelo seu incentivo.

RESUMO

O setor da consultoria tem vindo a registar um forte crescimento, o qual tem sido explicado nomeadamente pela crescente complexidade e dinâmica do meio em que as empresas desenvolvem a sua atividade. A compra de serviços de consultoria é considerada crítica para o desempenho de muitas organizações e para a sua competitividade. Contudo, o trabalho dos consultores não tem sido isento de críticas e muitas dúvidas permanecem sobre o valor da consultoria. Atendendo às características desses serviços e do processo de interação entre o consultor e o cliente, a importância dos relacionamentos neste contexto para o sucesso dos projetos e a avaliação dos serviços prestados tem sido destacada.

Esta investigação contribui não só para o conhecimento da temática da consultoria e dos relacionamentos, como também para a temática dos projetos e do seu sucesso. A literatura sobre os projetos tem vindo a analisar a influência de diversas variáveis no sucesso dos projetos mas a questão da consultoria e da qualidade dos relacionamentos não tem vindo a receber atenção. Este estudo relaciona a questão da consultoria e dos relacionamentos com a temática dos projetos, analisando a influência do recurso à consultoria e da qualidade do relacionamento nas expectativas e no desempenho conseguido pelas empresas. Para além de contribuir para o conhecimento do contexto português, este estudo também colmata a falta de estudos comparativos entre empresas com e sem recurso a serviços de consultoria.

Os resultados revelam que, apesar da maioria das empresas relatar uma avaliação positiva da entidade consultora e do trabalho desenvolvido, a comparação das expectativas e do desempenho conseguido pelas empresas com e sem recurso a consultoria evidencia diferenças entre os dois grupos de empresas. Também a qualidade do relacionamento se revela importante para a avaliação dos serviços prestados, bem como para as expectativas e para o desempenho conseguido mas a natureza dos objetivos deve ser levada em consideração.

ABSTRACT

The consultancy sector has been experiencing strong growth, which can be explained by the growing complexity and dynamics of the environment in which companies operate. Access to consulting services is considered critical to the performance of many organizations and their competitiveness. Nevertheless, consultants' performance has been the target of criticism and many doubts remain about the value of consulting. Given the characteristics of these services and the process of interaction between the consultant and the client, the importance of relationships in this context has been highlighted for the success of the projects and the evaluation of the services rendered.

This research contributes not only to the knowledge of consulting and relationships, but also to the theme of projects and their success. The literature on the projects has been analyzing the influence of several variables on the success of the projects, but the consulting and the quality of relationships has not been receiving attention. This study relates the consulting and relationships with the thematic of the projects, analyzing the influence of the resource to the consultancy and the quality of the relationship in the expectations and in the performance achieved by the companies. In addition to contributing to the knowledge of the Portuguese context, this study also completes the lack of comparative studies between companies with and without consulting services.

The results show that, although most companies report a positive evaluation of the consulting entity and the work developed, the comparison of the expectations and the performance achieved by the companies with and without consultancy reveals differences between the two groups of companies. The quality of the relationship is also important for the evaluation of the services provided. In expectations and performance achieved, the quality of the relationship is also important, but nature of the goals must be taken into account.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA	3
2. A CONSULTORIA	4
2.1. Introdução	4
2.2. O sector da consultoria	4
2.2.1. As origens e a evolução da consultoria	4
2.2.2. O recurso à consultoria	8
2.3. O trabalho de consultoria enquanto serviço.....	11
2.4. Avaliação dos serviços de consultoria.....	15
2.5. Conclusão	18
3. INTERAÇÃO E RELACIONAMENTOS.....	20
3.1. Introdução	20
3.2. Os relacionamentos de negócios.....	20
3.3. A interação e os relacionamentos no contexto da consultoria.....	27
3.4. Qualidade e valor dos relacionamentos	36
3.5. Conclusão	39
4. EXPECTATIVAS E AVALIAÇÃO DOS PROJETOS.....	41
4.1. Introdução	41
4.2. A importância das expectativas	41
4.3. Avaliação do sucesso dos projetos	43
4.4. Conclusão	49
PARTE II – PROBLEMÁTICA E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	50
5. PROBLEMÁTICA	51
5.1. Introdução	51
5.2. Contexto e problemática.....	51
5.3. Questões de investigação	53

5.4. Conclusão	58
6. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	59
6.1. Introdução	59
6.2. Recolha de dados	59
6.3. Questionário.....	63
6.4. Técnicas de análise utilizadas	65
6.5. Conclusão	67
PARTE III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	69
7. ANÁLISE DOS RESULTADOS	70
7.1. Introdução	70
7.2. Análise das empresas com e sem recurso a consultoria	70
7.2.1. Análise descritiva.....	70
7.2.2. Análise das discrepâncias entre o grau de melhoria conseguido e esperado	72
7.2.3. Modelos logísticos binários para o nível de expectativas e de desempenho	73
7.2.3.1. Codificação de fatores	73
7.2.3.2. Análise dos modelos logísticos binários para o nível de expectativas	76
7.2.3.3. Análise dos modelos logísticos binários para o nível de desempenho	78
7.3. Processo de consultoria e sua avaliação	80
7.3.1. Processo de consultoria e fatores de escolha	80
7.3.2. Avaliação do processo de consultoria.....	83
7.4. Determinação da qualidade do relacionamento	85
7.4.1. Fiabilidade e unidimensionalidade das escalas	85
7.4.2. Caracterização dos <i>clusters</i>	88
7.5. Análise das empresas com recurso a consultoria em função da qualidade do relacionamento.....	91
7.5.1. Avaliação da consultoria em função da qualidade do relacionamento	91
7.5.2. Análise descritiva das expectativas e do desempenho em função da qualidade do relacionamento.....	92

7.5.3. Análise das discrepâncias entre o grau de melhoria conseguido e esperado em função da qualidade do relacionamento.....	95
7.5.4. Modelos logísticos para o nível de expectativas e de desempenho	98
7.5.4.1. Codificação de fatores	98
7.5.4.2. Análise dos modelos logísticos binários para o nível de expectativas	101
7.5.4.3. Análise dos modelos logísticos binários para o nível de desempenho	104
7.6. Conclusão	105
8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	110
9. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E FUTUROS CAMINHOS DE INVESTIGAÇÃO .	121
APÊNDICE (QUESTIONÁRIO).....	125
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138
ANEXO I - Resultados dos modelos logísticos binários para o nível de expectativas nas empresas com e sem recurso a consultoria	160
ANEXO II - Resultados dos modelos logísticos binários para o nível de desempenho nas empresas com e sem recurso a consultoria	162
ANEXO III - Resultados dos modelos logísticos binários para o nível de expectativas nas empresas com recurso a consultoria.....	164
ANEXO IV - Resultados dos modelos logísticos binários para o nível de desempenho nas empresas com recurso a consultoria.....	166

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Questões de investigação para análise comparativa das empresas com e sem recurso a serviços de consultoria	56
Figura 2- Questões de investigação para análise da influência da qualidade do relacionamento nas empresas com recurso a serviços de consultoria	57

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização dos respondentes	60
Tabela 2 - Caracterização geral das empresas respondentes	61
Tabela 3 - Caracterização geral dos projetos	62
Tabela 4 - Dimensões dos relacionamentos e respetivos autores	65
Tabela 5 - Expectativas das empresas com e sem recurso a consultoria	71
Tabela 6 - Teste às diferenças para as expectativas de melhoria entre as empresas com e sem recurso a consultoria.....	71
Tabela 7 - Desempenho conseguido nas empresas com e sem recurso a consultoria	72
Tabela 8 - Testes às diferenças para o grau de melhoria conseguido entre as empresas com e sem recurso a consultoria	72
Tabela 9 - Diferenças entre o grau de melhoria conseguido e esperado nas empresas com e sem recurso a consultoria	73
Tabela 10 - Teste de Wilcoxon às diferenças entre os graus de melhoria conseguidos e esperados nas empresas com e sem recurso a consultoria	73
Tabela 11 - Codificação da variável dependente	74
Tabela 12 - Codificação das variáveis independentes categóricas	74
Tabela 13 - Codificação da variável dependente	75
Tabela 14 - Codificação das variáveis independentes categóricas	75
Tabela 15 - Variáveis significativas para o nível de expectativas nas empresas com e sem recurso a consultoria	76
Tabela 16 - Variáveis significativas para o nível de desempenho nas empresas com e sem recurso a consultoria	78
Tabela 17 - Caracterização geral do processo de consultoria.....	81
Tabela 18 - Fatores de escolha da entidade consultora.....	83
Tabela 19 - Avaliação do processo de consultoria	84
Tabela 20 - Valores médios da avaliação global da consultoria e da avaliação do desempenho face às expectativas.....	85
Tabela 21 - Dimensões dos relacionamentos.....	86
Tabela 22 - Distribuição das variáveis por dimensão	87
Tabela 23 - Fiabilidade e unidimensionalidade das escalas	88
Tabela 24 - Caracterização dos <i>clusters</i>	89

Tabela 25 - Testes às diferenças entre <i>clusters</i> para cada dimensão	90
Tabela 26 - Avaliação da consultoria em função da qualidade do relacionamento.....	91
Tabela 27 - Testes às diferenças na avaliação da consultoria em função da qualidade do relacionamento.....	92
Tabela 28 - Expectativas em função da qualidade do relacionamento	93
Tabela 29 - Testes às diferenças para as expectativas de melhoria em função da qualidade do relacionamento.....	94
Tabela 30 - Desempenho conseguido em função da qualidade do relacionamento	94
Tabela 31 - Testes às diferenças para o grau de melhoria conseguido em função da qualidade do relacionamento	95
Tabela 32 - Diferenças entre os graus de melhoria conseguidos e esperados em função da qualidade do relacionamento	97
Tabela 33 - Teste de Wilcoxon às diferenças entre os graus de melhoria conseguidos e esperados em função da qualidade do relacionamento.....	98
Tabela 34 - Codificação da variável dependente	99
Tabela 35 - Codificação das variáveis independentes categóricas	99
Tabela 36 - Codificação da variável dependente	100
Tabela 37 - Codificação das variáveis independentes categóricas	100
Tabela 38 - Variáveis significativas para o nível de expectativas nas empresas com recurso a consultoria	101
Tabela 39 - Variáveis significativas para o nível de desempenho nas empresas com recurso a consultoria	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FEACO Fédération Européenne des Associations de Conseil en Organisation

IAPMEI Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

PME Pequenas e Médias Empresas

1. Introdução

A consultoria é uma indústria que tem vindo a demonstrar um forte crescimento, cujo impacto nas organizações não pode ser ignorado e deve ser questionado (O'Shea e Madigan, 1997; Sturdy, 2011). As empresas desenvolvem a sua atividade num meio que se caracteriza por uma crescente complexidade e dinâmica e, nesse contexto, a compra de serviços de consultoria é crítica para o desempenho de muitas organizações que procuram na contratação desses serviços apoios para a sua gestão e melhorias no seu desempenho e na sua competitividade (Eriksson e Lindvall, 2000; Robson e Bennett, 2000; Amorim, 2002; Laing e Lian, 2005). No entanto, os consultores e o seu trabalho não têm sido isento de críticas. As características dos serviços de consultoria tornam a qualidade da consultoria, os seus resultados e a sua avaliação incerta (Sturdy *et al.*, 2013). O relacionamento com o cliente é fundamental para o seu sucesso e, de acordo com Handley *et al.* (2006), o sucesso dos projetos assenta na qualidade do relacionamento entre cliente e consultor. No entanto, os relacionamentos existentes neste contexto são complexos e heterogéneos e a qualidade do relacionamento surge como um conceito multidimensional.

Embora a qualidade da consultoria seja difícil de medir (Armbruster e Barchewitz, 2004), o valor da consultoria deriva das recomendações feitas que possam levar a uma melhoria do desempenho e da competitividade da empresa (Karantinou e Hogg, 2007). Assim, as expectativas e os resultados são importantes para definir o valor do aconselhamento prestado pela entidade consultora e na decisão de a reter.

A literatura existente sobre consultoria e sobre interações e relacionamentos neste contexto evidencia uma importante área para investigação quer pelas características desses serviços e da interação entre os consultores e os seus clientes quer pela importância estratégica desses serviços e das suas consequências para as empresas. As lacunas existentes na literatura nomeadamente quanto a estudos comparativos entre empresas com e sem recurso a consultoria, as dúvidas que permanecem sobre o valor da consultoria para as empresas que contratam esses serviços e a importância que os relacionamentos assumem nestes contextos de serviços profissionais levaram ao desenvolvimento da presente investigação.

Este trabalho apresenta uma revisão da literatura existente na área dos serviços profissionais e em particular da consultoria, sobre relacionamentos e ainda sobre a

temática das expectativas e da avaliação dos projetos, como suporte para uma investigação sobre o papel da consultoria e da qualidade dos relacionamentos nas expectativas e no desempenho das empresas que contratam entidades consultoras.

O corpo desta tese encontra-se organizado em três partes principais. A primeira parte deste trabalho apresenta a revisão de literatura e é composta por três capítulos que constituem o enquadramento da investigação realizada. O capítulo 2 pretende caracterizar o sector da consultoria e os serviços de consultoria, bem como abordar a questão da avaliação desses serviços. Os relacionamentos de negócios bem como a interação e os relacionamentos em particular no contexto da consultoria são abordados no capítulo 3. O capítulo 4 aborda a questão das expectativas e da avaliação dos projetos. Terminada a revisão de literatura sobre as diferentes temáticas relevantes para a investigação, a segunda parte deste trabalho refere a problemática e a metodologia da avaliação respetivamente no capítulo 5 e no capítulo 6. A terceira parte destina-se à análise e discussão dos resultados. O capítulo 7, dedicado à análise dos resultados, apresenta na primeira secção uma análise comparativa das empresas com e sem serviços de consultoria. Na segunda secção é exposto o processo de consultoria e a sua avaliação. A determinação da qualidade do relacionamento é abordada na terceira secção, seguindo-se análise das empresas com recurso a consultoria em função da qualidade do relacionamento. O capítulo 8 discute os resultados da investigação. O capítulo 9 apresenta as conclusões do estudo, resumindo os aspetos principais da investigação e os seus contributos para o conhecimento da temática e para os intervenientes neste setor, bem como limitações e recomendações para estudos futuros.

PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA

2. A consultoria

2.1. Introdução

Este capítulo inicia-se pela apresentação do sector da consultoria em termos das suas origens e da sua evolução, em particular nos tempos atuais em que o sector tem assumido uma posição preponderante com forte impacto para as organizações e o seu desempenho. A abrangência dos serviços de consultoria e a consequente dificuldade em delimitar a natureza da consultoria, dada a dinâmica da indústria e as características do trabalho de consultoria também são referidas. As características do trabalho de consultoria enquanto serviço e a avaliação desses mesmos serviços são também temáticas abordadas, realçando-se a dificuldade em avaliar a qualidade dos serviços prestados e o seu contributo para o desempenho das organizações.

2.2. O sector da consultoria

2.2.1. As origens e a evolução da consultoria

Uma das dificuldades da investigação sobre a consultoria e a sua história tem sido a definição e a delimitação da indústria de consultoria (Kipping, 2002). Embora historicamente se possam encontrar exemplos de indivíduos que desempenharam papéis de conselheiros e cuja atividade se aproximava da essência do trabalho desenvolvido pelos consultores (Kitsopoulos, 2003), é de facto uma realidade que se tornou um fenómeno de crescimento a partir da década de oitenta (Onsman, 1999).

As origens da consultoria da gestão situam-se nos Estados Unidos da América com os estudos de eficiência desenvolvidos por Charles Bedaux, Harrington Emerson, Frank e Gilbreth e Frederick Taylor na viragem do século (Kipping, 2002). Ao longo do século XX, identificam-se várias gerações de consultoras que frequentemente coexistiram por diversas décadas. No entanto, Kipping (2002) realça o facto das consultoras de uma geração terem dificuldade em redefinir a sua atividade e manter a sua posição numa geração seguinte. A maior parte das empresas desapareceram ou foram compradas e incorporadas em outras consultoras. As consultoras pretendem ensinar as empresas a responder aos sinais do ambiente e a ter sucesso a longo prazo mas parecem cegas a mudanças no seu próprio meio competitivo que podem ameaçar a sua sobrevivência. A

evolução da consultoria está dependente da evolução da gestão e pode ser vista como um reflexo dos problemas de gestão que foram prevalecendo ao longo do tempo. O aparecimento e declínio de diferentes vagas de consultoras estão relacionados com as mudanças nas empresas clientes em termos de dimensão, organização e papel dos gestores. Por outro lado, existem barreiras relacionadas com a forma como as consultoras funcionam enquanto organizações, nomeadamente no que respeita à sua reputação ou ao recrutamento e à formação dos consultores.

As consultoras de gestão da primeira vaga estavam vocacionadas para a melhoria da eficiência. Criadas no início do século XX, foram substituídas por uma nova geração de consultoras dedicadas a soluções de organização e estratégia. Esta segunda geração de consultoras de gestão surgiu nos Estados Unidos na década de trinta e tornou-se proeminente no final dos anos cinquenta, beneficiando das mudanças na dimensão e estruturas das empresas e da crescente competitividade do meio ambiente. Nessa nova vaga estão por exemplo incluídas consultoras como a Arthur D. Little, a Booz Allen & Hamilton, a McKinsey & Company e a Boston Consulting Group. A partir da década de setenta, face às mudanças do meio ambiente, ao aumento da concorrência e à crescente pressão dos mercados globalizados, as empresas sentiram a necessidade de se concentrarem nas suas competências chave e na sua capacidade de aprendizagem. A coordenação de atividades quer na própria empresa quer com os fornecedores e os clientes tornou-se uma vantagem competitiva crucial. Além disso, a gestão da cadeia de valor e os relacionamentos passaram a ser uma preocupação e o desenvolvimento das tecnologias de informação permitiu o controlo de organizações em rede. As grandes empresas de contabilidade anglo-americanas, cujas receitas provenientes das atividades de contabilidade e auditoria estavam estagnadas, foram as primeiras a aproveitar as oportunidades para novos tipos de consultoria, nomeadamente na área das tecnologias de informação.

A expansão do sector para a Europa ocorreu a partir de 1926 e foi particularmente rápida nas décadas de trinta e quarenta, devido à necessidade de melhorar rapidamente a eficiência durante a segunda guerra mundial (Amorim, 1999; Amorim e Kipping, 1999; Kipping, 1999; Amorim, 2002). Este desenvolvimento foi mais tardio no caso de Portugal. Os primeiros serviços de consultoria surgiram na década de quarenta, sendo estes prestados por professores universitários ou desenvolvidos pelos departamentos de consultoria de grandes grupos económicos.

No entanto, esses trabalhos de consultoria estavam essencialmente relacionados com grandes investimentos públicos ou projetos de grandes grupos industriais. O recurso à consultoria pelo sector privado era praticamente inexistente, situação que só se alterou durante a década de sessenta, motivada essencialmente pelos esforços de industrialização, o crescimento económico, a internacionalização, o investimento direto estrangeiro e a crescente complexidade das organizações. As condições de procura atraíram entidades estrangeiras mas as mudanças políticas, económicas e sociais ocorridas com a revolução de 1974 alteraram o mercado português de consultoria, levando por exemplo ao encerramento de algumas empresas do sector que estavam instaladas em Portugal. Contudo, é no final dos anos 80 e princípio dos anos 90 que ocorreu o forte crescimento da consultoria em Portugal, nomeadamente fruto da entrada do país na comunidade europeia. Durante muitos anos, as empresas portuguesas limitaram-se a atuar com meios próprios, recorrendo a consultores externos apenas para apoios pontuais em temas muito específicos (Freire, 1999). Mas, a abertura do mercado nacional à concorrência comunitária e a crescente intensidade competitiva levaram as empresas a contratar com mais regularidade serviços de consultoria. A expansão da procura de serviços de consultoria também foi estimulada por uma nova geração de gestores com formação académica bem como pela disponibilidade de incentivos comunitários (Ferrão, 1992). Estes incentivos levaram nomeadamente o segmento das PME a aderir a iniciativas de consultoria, embora tenha sido questionada a atratividade deste segmento com a diminuição do financiamento público (Freire, 1999).

A indústria da consultoria é nos Estados Unidos mas também na Europa cada vez mais dominada por grandes empresas de consultoria, quer em termos de receitas quer em termos da atenção dos *média* (Freire, 1999; Kipping e Armbruster, 1999; Gartner, 2010; Momparler *et al.*, 2015; Plunkett Research, 2017). Líderes na procura, os Estados Unidos da América revelaram-se o país mais importante ao nível da oferta de serviços de consultoria, com a quase totalidade do mercado norte-americano e uma percentagem considerável da faturação das grandes consultoras no resto do mundo a ser realizada por empresas americanas que desenvolvem ofertas à escala global (Gross e Poor, 2008; Gartner, 2010; Gartner, 2013; Plunkett Research, 2013). São apontadas as seguintes explicações possíveis para esta situação: as necessidades de clientes globalizados que querem recorrer aos serviços de uma mesma empresa de consultoria em países diferentes ou ainda a possibilidade de transferir e explorar a criação de conhecimentos em

multinacionais dentro da sua rede interorganizacional (Wooldridge, 1997; Bäcklund e Werr, 2000; Gupta e Govindarajan, 2000). Os processos de globalização levam as empresas de consultoria a ter que alargar os seus horizontes quer pelos seus clientes quer por elas próprias (FEACO, 2013). Mais do que nunca, mesmo as pequenas empresas são obrigadas a procurar parceiros e desenvolver redes para conseguirem dar respostas às ambições internacionais dos seus clientes (Deprey *et al.*, 2012).

No final dos anos 90, os mercados emergentes, a globalização, as privatizações e a nova indústria das tecnologias de informação impulsionou a indústria da consultoria (INSEAD, 2011; Plunkett Research, 2013). Depois deste período de crescimento, as dificuldades económicas de 2001 e 2002 contribuíram para um maior grau de incerteza nos clientes das entidades consultoras, que adiaram decisões de maior relevância. Esta realidade refletiu-se no sector da consultoria com muitas empresas de pequena dimensão e jovens a ter de se retirar do mercado e com os maiores *players* do sector a rever as suas políticas de recrutamento. O ano de 2009 também é apontado como um ano de mudança no sector da consultoria, passando a registar-se um abrandamento nas suas taxas de crescimento. São apontados vários fatores para a evolução menos favorável, entre os quais se destacam a situação da economia global, a falta de ideias novas que historicamente tem contribuído para incentivar os gastos em consultoria, o facto das empresas já terem realizados muitos investimentos na área das tecnologias de informação os quais tentam agora rentabilizar mas também os escândalos ocorridos com várias empresas do ramo que tiveram um impacto negativo no sector. Por exemplo as dificuldades económicas como as registadas nos anos de 2001 e 2002 levaram muitas empresas de pequena dimensão a retirar-se do mercado (INSEAD, 2011). Assim, e apesar da tendência para a concentração se ter vindo a acentuar nos últimos anos, o sector da consultoria à escala global apresenta ainda uma estrutura relativamente fragmentada (Freire, 1999; Plunkett Research, 2013). Uma grande parte da indústria de consultoria é composta por pequenas empresas ou até mesmo por negócios de consultoria individual e registou-se a partir de 2000 um rápido crescimento deste tipo de empresas, situação para a qual contribuiu a saída de muitos executivos nos processos de *downsizing* ocorridos em empresas de maior dimensão (Plunkett Research, 2013). Por outro lado, o sector de consultoria tem sido caracterizado por fracas barreiras à entrada e muita turbulência, i.e., evidencia elevadas taxas de nascimento e morte, especialmente entre as pequenas empresas (Keeble e Schwalbach, 1995).

A análise do sector e da sua evolução tem apontado para a continuidade do seu crescimento, com uma crescente procura de consultoria que até se revela no sector público (Williams e Woodward, 1994; Canback, 1999; Bäcklund, 2001; INSEAD, 2011; FEACO, 2013; Plunkett Research, 2013; Momani, 2013; FEACO, 2016; Plunkett Research, 2017). A crescente complexidade das organizações aumenta a necessidade de aconselhamento e conseguir vantagens para os seus clientes surge como um desafio para os consultores, os quais têm de se diferenciar e demonstrar o seu valor aos clientes (Niewiem e Richter, 2004; Gartner, 2010; FEACO, 2013).

2.2.2. O recurso à consultoria

Definir a natureza da consultoria revela-se uma tarefa árdua, dada a dinâmica da indústria e do trabalho de consultoria (Fincham e Clark, 2002a). De acordo com Schein (2002), a atividade de consultoria é uma atividade de aconselhamento, cuja natureza e composição tem vindo a mudar. A consultoria está em constante evolução com novos atores, áreas disciplinares e capacidades a serem integradas na profissão (FEACO, 2013; Plunkett Research, 2013). No entanto, os serviços oferecidos pelas entidades consultoras têm tradicionalmente sido divididos em quatro grupos: estratégia, recursos humanos, operações e tecnologias de informação (Gross e Poor, 2008). Os serviços no âmbito da estratégia e dos recursos humanos foram os que se destacaram inicialmente mas as outras duas categorias tornaram-se dominante nos últimos tempos.

A FEACO oferece uma definição abrangente da consultoria, considerando que é “o fornecimento de conselhos independentes e assistência sobre soluções de gestão”, o que inclui tipicamente a identificação e o estudo de problemas e/ou oportunidades, a recomendação de ações apropriadas mas também o apoio na implementação das ações recomendadas. De acordo com a Management Consultancies Association (MCA) (2013), a consultoria de gestão consiste na criação de valor para as organizações através de melhorias de desempenho, conseguidas através de aconselhamento e da implementação de soluções de negócio. Quando as empresas contratam serviços de consultoria, compram conhecimento, experiência e criatividade (Eriksson e Lindvall, 2000; Mas-Machuca e Costa, 2012). Por isso, a consultoria na área da gestão cobre uma variedade de serviços e integra diferentes tipos de competências.

Os consultores são considerados especialistas ou terapeutas organizacionais e seu

envolvimento é baseado na transferência de conhecimento (Greiner e Metzberg, 1983; Schein, 1988; Creplet *et al.*, 2001; Borda-Rodriguez e Johnson 2013). O consultor estuda os problemas e recomenda soluções com base no conhecimento e experiência em determinadas áreas. O facto de se considerar que os consultores possuem conhecimentos especializados em gestão e têm capacidade para aplicar esse *know-how*, tem contribuído para desenvolver a necessidade das empresas recorrerem a esta atividade. Contudo, nem sempre o papel de especialista é exposto e orientado pelo conhecimento (Eriksson e Lindvall, 2000). Por vezes, os consultores vêm a sua liberdade de ação restringida, acabando por entregar aos clientes o que estes planearam. Isto porque os clientes nem sempre têm meios para desenvolver o que planeiam e, por isso, recorrem a consultores na esperança de colmatar essa lacuna. Contudo, Eriksson e Lindvall (2000) referem que os consultores não se podem limitar a fazer a análise da situação e a sugerirem conselhos, pelos quais não se responsabilizam por implementar. Por isso, esta função tem vindo a ser integrada na sua atividade. Os consultores são essencialmente procurados para gerirem processos de mudança, para a redução de custos, para as empresas adquirirem conhecimentos, para solucionar um problema para o qual a empresa não tem conhecimentos, para fornecerem ajuda intensiva e temporária, para o estudo de novas oportunidades de negócios e para que a organização disponha de uma visão externa (Eriksson e Lindvall, 2000; Höner e Mohe, 2009; Grünbaum *et al.*, 2013). As próprias incertezas da organização quanto à sua competência e habilidade são importantes na condução da utilização de consultores (Pemer e Werr, 2013). Pelas suas características, as PME têm frequentemente uma maior necessidade em recorrer a entidades externas para apoiar a tomada de decisão mas também uma maior relutância em fazê-lo (Storey, 1994). No entanto, Robson e Bennet (2000) registaram diferenças entre as PME consoante a sua dimensão, na medida em que as mais pequenas tendiam a recorrer em menor extensão a apoio externo. Contudo, a consultoria pode revelar-se de grande importância na criação e desenvolvimento das PME (Palacio e Soriano, 1999).

A literatura refere ainda outras razões pelas quais as empresas recorrem ao trabalho de consultoria: legitimar objetivos, transmitir uma impressão de modernidade, indicar que a empresa usa as melhores práticas de gestão, facilitar a aceitação de decisões difíceis ou ainda resolver impasses e problemas internos (Amorim e Kipping, 1999; Abecassis-Moedas *et al.*, 2012). Os motivos que levam à contratação de consultores vão para além da busca da eficiência económica e os consultores podem influenciar e regular a atividade

das organizações em numerosos aspetos (Clark, 1995). Os clientes têm assim diferentes pontos de vista quanto ao papel dos consultores e às incertezas que envolve a contratação de consultores e o conseqüente relacionamento, levando à existência de relacionamentos diferentes em termos de confiança, proximidade e igualdade entre as partes (Pemer e Werr, 2013).

Vários autores discutem as conseqüências para as empresas da atividade de consultoria e ilustram que estas são significativas na produção e na difusão de conhecimentos, apesar de ser difícil obter efeitos tangíveis das recomendações dos consultores (Schein, 1988; Williams e Woodward, 1994; Abrahamson, 1996). As empresas consultoras são consideradas importantes atores na formação da cultura de gestão, conduzindo a maioria das inovações nas práticas de gestão (Payne, 1986). Nesse sentido, por exemplo, Onsman (1999) refere que os gestores que desenvolvem novas formas de obter resultados nas organizações tornam-se frequentemente consultores no decorrer da sua vida profissional. Os consultores de gestão também podem ser vistos como agentes de estabilidade nas organizações mais do que agentes de mudança (Furusten, 2009).

Vários autores referem o aumento do recurso à consultoria em gestão e, por via disso, do número de consultores (Eriksson e Lindvall, 2000). Contudo, são apontadas muitas críticas a esta atividade, nomeadamente aos produtos e serviços vendidos (Abrahamson, 1996; Clark e Salaman, 1998; Micklethwaite e Wooldridge, 1996; O'Shea e Madigan, 1997; Sturdy, 2009; Borda-Rodriguez e Johnson 2013). Abrahamson (1996) e Clark e Salaman (1998) questionam o *know-how* vendido pelos consultores associado ao desenvolvimento e à constante utilização de novos conceitos de gestão. Acrescem críticas relacionadas com trabalhos de consultoria sem valor acrescentado para os clientes, nomeadamente por estes oferecerem aos seus clientes aquilo que estes já sabem, apresentarem ideias contraditórias e modas de gestão (Huczynski, 1993; Abrahamson, 1996). Por outro lado, a consultoria pode comprometer o futuro das empresas quando são fornecidos conselhos inadequados com impacto negativo nas organizações. O'Shea e Madigan (1997) questionam se os serviços de consultoria são prestados considerando o interesse real das empresas clientes e verificam que a resposta é frequentemente negativa. Além disso, considera-se que os consultores escolhem apenas as práticas que podem vender de forma lucrativa, devido à sua aceitação social, sem se preocupar com a verdadeira eficiência das próprias tecnologias (Garcia, 2000). As empresas de consultoria podem também ser vistas essencialmente como sistemas de persuasão pela linguagem e

retórica que utilizam e criadores de mitos para compensarem as incertezas que derivam da ausência de racionalidade na atividade de gestão (Alvesson, 1993; Nikolova *et al.*, 2009).

No entanto, e apesar das críticas referidas, a contratação de consultores baseada no seu *know-how* pode constituir uma boa ajuda para as empresas e resultar em conselhos convenientes. Por outro lado, as taxas de crescimento do sector contrariam a ideia de que o trabalho dos consultores é apenas uma questão de moda e que os gestores seguem os consultores sem vontade (Eriksson e Lindvall, 2000). A crescente complexidade e dinâmica do meio em que as empresas operam é a principal razão apontada para explicar o forte crescimento da consultoria. A globalização, o crescimento económico, as mudanças na estrutura industrial, as novas tecnologias, a desregulamentação dos mercados e a intensificação da competitividade são alguns dos fatores geralmente associados (Hasek, 1997; Ernst e Kieser, 1999; Srinivasan, 2014). A necessidade de procurar soluções para enfrentar a crescente complexidade organizacional e incerteza originou que o recurso à consultoria se tornasse importante em muitas empresas, com o objetivo de obter apoios na tomada de decisão e melhorias na competitividade (Robson e Bennett, 2000; Amorim, 2002; Tomescu e Botezat, 2008; van der Valk e Rozemeijer, 2009; Sturdy *et al.*, 2013). Por exemplo, Garcia (2000) refere que a consultoria pode ajudar os gestores a focarem a sua atenção nos desafios mais importantes da organização e apresentarem melhores soluções, além de mais aceitáveis de um ponto de vista social. Além disso, a especialização do conhecimento indica que se tem tornado cada vez mais difícil para as empresas mobilizar por elas próprias o conhecimento necessário. Assim, os consultores são frequentemente vistos como redutores de incertezas e são considerados parceiros essenciais para a sobrevivência das empresas e o seu sucesso (Furesten, 2009; Grünbaum *et al.*, 2013; Perner e Werr, 2013)

2.3. O trabalho de consultoria enquanto serviço

A intangibilidade, precibilidade, heterogeneidade e interação são aspetos importantes nos serviços de consultoria, à semelhança do que acontece com outros serviços (Clark e Salaman, 1996). Embora as características enunciadas sejam comuns a todos os serviços, é no entanto possível distinguir diferentes tipos de serviços. Estes podem por exemplo ser classificados em serviços de rotina ou serviços profissionais (Axelsson e Wynstra, 2002).

Os serviços de rotina caracterizam-se pela resolução de problemas relativamente simples e uma produção que é geralmente estandardizada. Os contactos, mesmo que frequentes, tendem a ser de curta duração e cada transação envolve poucas pessoas. Em muitos casos, o comprador conhece as suas necessidades e como satisfazê-las, mas por falta do conhecimento necessário ou outras razões opta por adquirir os serviços a terceiros. Pelo contrário, os fornecedores de serviços profissionais caracterizam-se pela sua capacidade de resolver problemas complexos. As competências e as capacidades dos indivíduos envolvidos, em particular do profissional, são fundamentais mas também os recursos e as capacidades da organização são relevantes (rede de clientes e outros atores, procedimentos de trabalho, imagem, capacidade de gestão, etc.) (Axelsson e Wynstra, 2002; Abecassis-Moedas *et al.*, 2012). Enquadram-se aqui, entre outros, serviços legais, publicidade, engenharia, arquitetura, consultoria de gestão, serviços bancários especializados.

A distinção entre serviços profissionais e outro tipo de serviços é realçada por diversos autores (Crane, 1993; Lovelock *et al.*, 1999; Thakor e Kumar, 2000; Hausman, 2003; Bagdoniene e Jakstaite, 2009; von Nordenflycht, 2010; Empson *et al.*, 2015; Harvey e Mitchell, 2015). As trocas que ocorrem no contexto dos serviços profissionais tendem a ser complexas e duradouras. Para além de intangíveis, as soluções exigidas são frequentemente únicas e produzidas em próxima cooperação entre cliente e fornecedor. Dada a natureza específica dos serviços profissionais, existe frequentemente insegurança na compra do serviço e um desejo de reduzir o risco. Embora esses serviços sejam frequentemente de importância estratégica, também são percebidos como difíceis de comprar e utilizar, o que cria desafios no processo de compra, levando as empresas ao estabelecimento de políticas e estabelecimento de acordos com fornecedores preferenciais (Sieweke *et al.*, 2012; Perner *et al.*, 2014), o que realça a questão dos relacionamentos entre as partes e a confiança. No entanto, o facto de limitar as opções a uma lista de fornecedores pré seleccionados também leva a correr o risco de sobre enraizamento e custos de oportunidades. A formação e experiência dos profissionais são importantes credenciais (Zeithaml, 1981) mas a construção de um relacionamento leal e estável com o prestador do serviço pode também ser vista como um meio para reduzir essa incerteza (Mietilla, 1993). Por outro lado, a satisfação com o relacionamento existente aumenta a retenção de clientes (Eriksson e Vaghult, 2000). No entanto, a designação de serviços profissionais engloba uma grande variedade de profissões

(Axelsson e Wynstra, 2002; von Nordenflycht, 2010) e a força dos relacionamentos varia consoante o contexto profissional (Hausman, 2003).

As características desses serviços tem sido apontadas como fator de incerteza no recurso a consultores (Pemer e Werr, 2013; Sturdy *et al.*, 2013). A ausência de uma forma material e o facto dos serviços de consultoria serem consumidos em co-produção, impede uma demonstração prévia do nível de qualidade do serviço e a consequente garantia da reprodução dessa qualidade no serviço a prestar (Amorim e Kipping, 1999). A falta de informação sobre a qualidade do serviço que vai ser prestado não pode ser colmatada com a entrega de um exemplo, pela concessão de um período experimental ou pela realização de um contrato detalhado. A natureza do serviço implica que os clientes acreditem nas promessas dos consultores e/ou estejam convencidos da superioridade das ideias e soluções propostas por eles. A propensão para contratar consultores externos é também influenciada pela experiência prévia existente e pela imagem que os clientes têm da profissão de consultor (Richter e Niewiem, 2004). Experiências anteriores negativas podem contribuir para uma maior relutância na contratação de consultoria e levar os clientes a processos de escolha e recrutamento de consultores mais seletivos. Quanto maior a complexidade e a natureza heterogénea da tarefa a executar, maior é o grau de aversão ao risco na escolha de um consultor (Grunbaum *et al.*, 2013). A incerteza é central para a compreensão da consultoria de gestão, podendo ser entendida em termos de produto, relacionamentos e instituições. (Sturdy *et al.*, 2013). As incertezas dos clientes devem ser vistas como um aspeto central da interação complexa entre o cliente enquanto indivíduo, o consultor e o contexto organizacional (Pemer e Werr, 2013).

Nos serviços complexos como os baseados em conhecimento, a colaboração entre as partes é fundamental pois o cliente tende a desconhecer a solução para o seu problema (Axelsson e Wynstra, 2002). A interação entre comprador e fornecedor destes serviços é nomeadamente influenciada pela comunicação que se estabelece entre as partes para clarificar as expectativas das partes, pela capacidade do fornecedor e pela sua credibilidade, a qual assenta em aspetos como as referências de terceiros, a imagem, a reputação, os seus métodos e procedimentos.

O desempenho de uma empresa consultora pode variar substancialmente de um trabalho para outro e consoante o cliente, o que evidencia a heterogeneidade do serviço e permite questionar até a possibilidade de standardizar o trabalho de consultoria (Clark e Salaman,

1996). O trabalho de consultoria deve ser adaptado às características e necessidades de quem o adquire, mas o facto de experiências ocorridas em outros contextos e organizações terem demonstrado sucesso também permite argumentar as vantagens da replicação de soluções estandardizadas (Clark e Salaman, 1996; Bäcklund, 2001; Edvardsson *et al.*, 2008). Embora o problema do cliente possa admitir uma solução mais estandardizada ou pelo contrário exigir uma solução mais personalizada e conseqüentemente uma maior colaboração entre as partes (Axelsson e Wynstra, 2002), o conhecimento da organização do cliente é particularmente importante com vista à entrega de serviços de elevada qualidade. Por outro lado, um maior envolvimento do cliente na produção do serviço pode permitir avaliar e controlar a adequação do serviço aos fins pretendidos. Contudo, grande parte da avaliação do cliente pode também depender das suas impressões e percepções e da forma como umas e outras são geridas pelo consultor (Clark, 1995). O diminuto controlo externo que existe sobre as ações das empresas de consultoria e respetivas conseqüências permite e/ou origina que o crédito dos seus conhecimentos e das suas ações seja baseado em “percepções sociais e no imaginário coletivo” (Garcia, 2000). Por isso, os consultores devem gerir o processo pelo qual são criadas a imagem e a percepção do valor e qualidade dos seus serviços, pois a atratividade das empresas de consultoria apoia-se na sua capacidade de inspirar as organizações a confiar nas suas visões e produtos (Clark e Salaman, 1996; Avakian *et al.*, 2010). Assim, os indivíduos que participam na produção do serviço influenciam de forma significativa a qualidade percebida e todo o relacionamento entre a empresa cliente e a empresa consultora. O serviço é constituído tanto pelo processo que leva à sua realização, o qual é constituído por uma sucessão de atos do prestador do serviço e de contactos com o seu cliente, como pelo seu resultado, o qual é dependente das condições de desenvolvimento da interação entre o prestador do serviço e o cliente (Eiglier e Langeard, 1991). Assim, saber gerir a participação do cliente é importante na medida em que o cliente avalia quer o processo de produção (como se passou) quer o resultado (o que foi produzido). O resultado do serviço é criado durante o processo e ao controlar o processo também controlamos o resultado (Lehtinen e Lehtinen, 1991).

As características dos serviços de consultoria tornam a qualidade da consultoria, os seus resultados e a sua avaliação incerta (Sturdy *et al.*, 2013). A compreensão da interação entre comprador e vendedor e a capacidade de gerir relacionamentos pode ser tão importante como comprar o serviço desejado (Axelsson e Wynstra, 2002). O facto dos

relacionamentos de clientes com empresas de serviços profissionais diferir dos relacionamentos noutras indústrias pela potencial riqueza e profundidade da interação possibilita a escolha de um contexto específico e frutífero para investigação, pelo que a natureza dos serviços profissionais e em particular da consultoria torna a abordagem de relacionamento especialmente relevante (Puryear, 2008; Costa *et al.*, 2013). Atendendo a que a entidade consultora é externa à empresa, uma colaboração próxima entre as partes revela-se um fator importante e um problema chave é criar e manter um relacionamento efetivo e construtivo baseado na confiança entre as partes (Edvardsson, 1990; Tomescu e Botezat, 2008; Nesheim e Hunskaar, 2015). Além disso, o cliente assume um papel central na compreensão do processo de consultoria que não pode ser negligenciado em termos de investigação (Alvesson *et al.*, 2009). Contudo, e apesar da crescente investigação e interesse nos relacionamentos de longo prazo, relacionamentos próximos podem resultar em melhorias de desempenho mas não necessariamente (Ramsay, 1996; Zaheer, 1998; Kumar, 1999). Assim, face ao interesse para ambas as partes na construção de relacionamentos benéficos, é importante questionar como se desenvolvem e se mantêm relacionamentos de negócio de longo prazo nomeadamente no contexto de serviços profissionais (Halinen, 1997).

2.4. Avaliação dos serviços de consultoria

No processo de consultoria, podem ser distinguidas diversas fases (Armenakis e Burdgd, 1988). Na fase de recrutamento, a experiência com outros clientes ou questões similares, as habilidades ou ainda a perceção do cliente são fatores relevantes que ajudam a formar as expectativas do cliente. A troca explícita de expectativas ocorre na fase de contratação. Dependendo da situação, o conteúdo do contrato varia mas a existência de um contrato claro e limitado é um fator que contribui para o sucesso da consultoria. Na fase contratual, a definição de objetivos e a especificação da sua avaliação pode contribuir para uma melhor avaliação da consultoria (van der Valk e Rozemeijer, 2009; Sieweke *et al.*, 2012). Seguem-se a fase de diagnóstico que consiste na recolha de dados, a fase de planeamento em que as intervenções necessárias para melhorar a organização são planeadas e a fase de implementação em que as mudanças são iniciadas, geridas e institucionalizadas. Na fase de avaliação, tenta-se apurar em que medida os objetivos do processo de consultoria foram satisfeitos, sendo provavelmente a fase menos compreendida do referido processo (Armenakis e Burdgd, 1988; Appelbaum e Steed, 2005; Puryear, 2008). Na fase de

avaliação colocam-se várias questões tais como quais os resultados que devem ser medidos e como (com recurso a metodologias objetivas e/ou subjetivas), quais as melhorias registadas nos indicadores que se associam ao sucesso da organização ou ainda quais as mudanças devidas ao esforço da consultoria. Embora o facto de um consultor voltar a ser convidado pelo cliente possa constituir uma medida do sucesso da consultoria, determinar o sucesso dos esforços de consultoria levanta problemas, nomeadamente quanto aos critérios a utilizar. Medidas quantitativas puras podem não ser necessariamente aplicáveis no caso de serviços profissionais e em particular nos de consultoria (Appelbaum e Steed, 2005). Estes serviços podem ser avaliados com recurso a medidas qualitativas subjetivas ou flexíveis como por exemplo a satisfação do cliente e critérios como a produtividade ou o lucro podem até não ser aplicáveis a projetos de consultoria. Contudo, existem diferentes perspetivas quanto aos fatores que contribuem para a eficácia de um projeto de consultoria (Puryear, 2008). A literatura sugere diversos fatores importantes para o sucesso na contratação de consultores e para resultados mais favoráveis dos projetos como por exemplo a competência do consultor, a integridade do consultor colocando sempre em primeiro plano os interesses do cliente, uma ênfase nos interesses e resultados do cliente, uma definição clara das expectativas e dos resultados, uma adaptação ao cliente, um investimento no conhecimento da organização e da sua envolvente, as expectativas do cliente, as capacidades do cliente e o tipo de consultoria, um envolvimento do cliente na mudança, uma real parceria entre cliente e consultor ou ainda a inclusão dos consultores na fase de implementação (McLachlin, 1999; Appelbaum e Steed, 2005; Aarikka-Stenroos e Jaakola, 2012; Mustak *et al.*, 2013; Srinivasan, 2014).

A literatura sobre a construção do valor indica que não existe uma definição objetiva aplicada aos serviços (Puryear, 2008). A questão da satisfação pode ser entendida como representativa do valor atribuído ao serviço quando se avalia face às expectativas. Os clientes criam expectativas em relação ao papel e as responsabilidades do consultor e usam estas expectativas como critérios para avaliar o valor recebido (Smith, 2002; Puryear, 2008). As expectativas do cliente podem referir-se a vários aspetos como e quando o consultor vai trabalhar na organização, quais os resultados finais do projeto, como cliente e consultor vão interagir num nível pessoal, a natureza dos vários papéis a desenvolver pelo consultor, como os dados vão ser recolhidos, como vai ser assegurada a confidencialidade dos dados (Boss e McConkie, 1983). As expectativas são

frequentemente pouco claras no início do compromisso com o consultor mas tendem a evoluir com o tempo e a clarificar-se (Puryear, 2008). À semelhança do cliente, também o consultor tem expectativas que incluem por exemplo a natureza dos relacionamentos interpessoal e profissional com o cliente, a confiança, o grau de envolvimento do cliente, o grau em como vai facilitar a recolha de informação (Boss e McConkie, 1983). A satisfação do consultor é igualmente importante para resultados de sucesso (Rangan e Dhanapal, 2016). Contudo, a satisfação medida em termos de determinadas dimensões pode indicar um valor sem qualquer ligação aos resultados do negócio. Os resultados podem ser valorizados sem qualquer conexão aos resultados do negócio como por exemplo a construção de confiança entre indivíduos e grupos na organização, a existência de um clima aberto na resolução dos problemas, o aumento do sentido de pertença em relação aos objetivos e metas organizacionais, a existência de uma maior colaboração na organização ou um aumento da sensibilização para o processo de grupo e suas consequências para o desempenho.

O conceito de valor apresenta diferenças para cliente e consultor que consideram critérios diferentes para a avaliação da eficácia ou do valor do seu trabalho conjunto (Fullerton e West, 1996). Os clientes avaliam primeiro em que medida o desempenho pretendido foi atingido. Os clientes parecem preocupar-se mais com a prestação dos serviços de consultoria dentro dos prazos e orçamento definidos, a existência de uma solução inovadora à sua medida, a possibilidade de implementar a solução proposta, a flexibilidade demonstrada para avaliar diversas soluções, a comunicação com o cliente, a contrapartida de valor para o seu investimento e menos com a medição do conteúdo ou do impacto do trabalho desenvolvido pelo consultor (Fullerton e West, 1996; Puryear, 2008).

Atendendo à dificuldade na avaliação do processo e do conteúdo desse tipo de serviço, a relação entre cliente e fornecedor do serviço coloca frequentemente o cliente numa posição de subordinação e talvez menos capaz de julgar o valor da *expertise* (Fullerton e West, 1996). A falta de conhecimento dos clientes, a inexistência de uma única solução para o problema, a dificuldade em definir claramente resultados que podem não ser imediatos ou ter até efeitos negativos a longo prazo contribuem também para dificultar a identificação e a medição dos resultados dos serviços profissionais e em particular de consultoria (Hill e Neeley, 1988). Assim, a procura de consultoria não é uma tarefa fácil atendendo a que a medição de forma objetiva da qualidade do aconselhamento é difícil e

incerta (Svensson, 2001; Armbruster e Barchewitz, 2004; Sturdy *et al.*, 2013). Os objetivos de um trabalho constituem uma base para avaliação do resultado mas a dificuldade dessa avaliação e a multiplicidade de variáveis intervenientes leva a que outros aspetos sejam considerados (Mietilla, 1993). As empresas que recorrem a consultoria externa querem resultados e pretendem obter um retorno para o seu investimento em tempo, dinheiro e recursos humanos (Stock e Zinszer, 1982). Os consultores reconhecem a importância de agradar ao cliente através da entrega de um trabalho de qualidade, de bons resultados e valor (Karantinou e Hogg, 2007). Também os clientes realçam o papel que resultados de sucesso têm na sua decisão em reter um consultor. Consideram que o valor acrescentado pelo consultor deriva das recomendações feitas que levaram a uma melhoria de desempenho e da posição competitiva da empresa. Os consultores são recrutados por diversos motivos mas contudo nem sempre com sucesso (McLachlin, 1999). Muitos clientes reclamam sobre o serviço de consultoria, afirmando que os consultores faltam de conhecimento específico e objetividade e falham no cumprimento das expectativas dos clientes (Jang e Lee, 1998). Também os consultores reclamam da falta de apoio por parte da gestão de topo no processo de consultoria. Por outro lado, nem sempre os consultores podem ajudar as organizações, sendo que o seu contributo também depende da situação da empresa e do contexto em que a mesma atua (Back *et al.*, 2014). Apesar da dificuldade de avaliação dos serviços de consultoria e do próprio trabalho de consultoria ser desenvolvido num trabalho conjunto com o cliente o que levanta incertezas quanto à responsabilidade do trabalho e dos seus resultados, é importante uma avaliação sistemática dos projetos de consultoria, mesmo que a avaliação seja negativa (Ernst e Kieser, 2002; Honer e Mohe, 2009; Sturdy *et al.*, 2013).

2.5. Conclusão

A literatura apresentada neste capítulo demonstrou que o sector da consultoria tem crescido nomeadamente fruto da crescente complexidade e dinâmica em que as empresas desenvolvem as suas atividades e que o seu impacto nas organizações não pode ser ignorado. Contudo, a abrangência da consultoria, as suas características enquanto serviços, a multiplicidade de razões que levam à contratação deste tipo de serviços ou ainda a dificuldade em avaliar o contributo desses serviços para o desempenho das organizações tornam importante o próprio processo de consultoria e os relacionamentos que se estabelecem entre as partes. As características dos relacionamentos e dos seus

intervenientes determinam a qualidade do relacionamento e podem influenciar o sucesso dos projetos de consultoria.

3. Interação e relacionamentos

3.1. Introdução

O presente capítulo dedica-se aos relacionamentos de negócios bem como à interação e aos relacionamentos num contexto específico de serviços profissionais – os serviços de consultoria, cuja natureza é caracterizada como contingente de uma pluralidade de consultores, clientes, situações e tarefas. A literatura que versa sobre esta temática revela um fenómeno complexo, em que a abordagem dos relacionamentos é relevante para uma melhor compreensão da realidade. O conceito de qualidade e valor do relacionamento é também discutido.

3.2. Os relacionamentos de negócios

Os relacionamentos de negócio têm sido abordados por numerosos estudos, em que investigadores tentaram identificar as condições necessárias para a existência de um relacionamento ou ainda classificar e caracterizar diferentes relacionamentos (Halinen, 1997; Cannon e Perreault, 1999; Naudé e Buttle, 2000; Ford e Hakansson, 2006; Ulaga e Eggert, 2006a; Gumesson 2014; Rhodes *et al.*, 2016). Hakansson e Snehota (1995) definem um relacionamento como uma interação mutuamente orientada entre duas partes reciprocamente comprometidas.

A confiança é um aspeto central no desenvolvimento das expectativas e é determinante para a qualidade da interação e do relacionamento pelo que merece uma atenção prioritária. (Dwyer *et al.*, 1987; Ford e Hakansson, 2006; Ulaga e Eggert, 2006b ; Doney *et al.*, 2007; Duhan e Sandvik, 2009; Belkhdja *et al.*, 2012 ; Meng e Boyd, 2017). A qualidade da interação é afetada de forma significativa pela confiança nomeadamente pela partilha de informação que pode proporcionar (Moorman *et al.*, 1992; Ballantyne, 2004; Gundlach e Cannon, 2010). A confiança mútua é uma oportunidade para desenvolver interação e diálogo, importante para identificar elementos que possam criar valor para o cliente (Ballantyne, 2004; Hollyoake *et al.*, 2009; Haas *et al.*, 2012; Moliner-Velazquez *et al.*, 2014; Cichosz *et al.*, 2017). Assim, a importância da confiança na questão dos relacionamentos tem vindo a ser realçada na literatura sobre relacionamentos e em particular em contextos de serviços complexos, com elevada incerteza e risco

percebido. A confiança pode ser definida como “having confidence in an exchange partner’s reliability and integrity” (Morgan e Hunt, 1994, p. 23) ou ainda a “willingness to rely on an exchange partner in whom has confidence” (Moorman *et al.*, 1992, p. 315). A existência de um relacionamento de qualidade elevada significa que o cliente é capaz de confiar na integridade do vendedor e tem confiança no desempenho futuro deste devido ao nível dos desempenhos passados ter sido satisfatório (Crosby *et al.*, 1990). A confiança, que se constrói através de um processo de fazer e cumprir promessas, é importante no desenvolvimento dos relacionamentos e na sua estabilidade (Schurr e Ozanne, 1985; Dwyer *et al.*, 1987; Anderson e Weitz, 1989; Morgan e Hunt, 1994; Selnes, 1998; Gounaris e Venetis, 2002; Ballantyne, 2004; Ford e Hakansson, 2006; Ulaga e Eggert, 2006b; Doney *et al.*, 2007; Bagdoniene e Jakstaite, 2009; Bagdoniene e Zilione, 2009; Duhan e Sandvik, 2009; Hollyoake *et al.*, 2009; Cannon *et al.*, 2010; Gundlach e Cannon, 2010; Bagdoniene e Hopeniene, 2013; Jiang *et al.*, 2013). A confiança é fundamental para estabelecer a proximidade entre as partes (Nielson, 1998). Por outro lado, quando existe confiança entre parceiros ambos estão motivados para investir no relacionamento e esses investimentos podem servir de barreiras à saída. O papel da confiança no desenvolvimento e na consolidação dos relacionamentos é reconhecido, sendo um fator importante para reduzir o risco e a incerteza inerentes às trocas de mercado (Moorman *et al.*, 1992; Mietilla, 1993; Nielson, 1998; Selnes, 1998; Davies e Prince, 2005). Um cliente pode viver um risco crescente quando os resultados da solução são difíceis de avaliar e prever (Jaakkola e Hakanen, 2013). A criação de confiança constitui um ativo intangível estratégico que pode influenciar a seleção de um determinado prestador de serviço e o posterior relacionamento (Richter e Niewiem, 2004; Davies e Prince, 2005). Além disso, a duração do relacionamento tem importância e pode influenciar o que caracteriza a qualidade do relacionamento e os resultados da interação (Naudé e Buttle, 2000; Cannon e Homburg, 2001; Gounaris e Venetis, 2002). No início, a natureza intangível dos serviços e a incerteza quanto aos resultados obriga os clientes a procurar formas de validar a situação e os laços pessoais e contratuais favorecem a confiança. À medida que o relacionamento amadurece, a qualidade dos resultados e interações tornam-se mais importantes.

O compromisso também tem vindo a ser considerado um elemento essencial no desenvolvimento dos relacionamentos (Mietilla, 1993; Halinen, 1997; Ulaga e Eggert, 2006b; Duhan e Sandvik, 2009). O compromisso é definido na literatura como “an

enduring desire to maintain a valued relationship” (Moorman *et al.*, 1992, p. 316), “the parties’ intentions to act and their attitude towards interacting with each other” (Storbacka *et al.*, 1994, pp. 28-29) ou ainda “a desire to develop a stable relationship, a willingness to make short-term sacrifices to maintain the relationship and a confidence in the stability of the relationship” (Anderson e Weitz, 1992, p. 19). O compromisso refere-se às expectativas de interação futura por ambas as partes (Heide e John, 1990) e pode ser definido como uma garantia implícita ou explícita de continuidade de relacionamento entre parceiros de troca. (Dwyer *et al.*, 1987). Assim, um relacionamento pode estar adormecido por longos períodos de tempo pelo facto das transações apenas ocorrerem de forma irregular e esporádica. Se as empresas têm expectativas de trocas futuras, deve-se considerar que existe um relacionamento entre elas (Halinen, 1997). O compromisso é assim principalmente construído no passado e quanto maior o grau de investimentos e adaptações feitas no relacionamento mais forte tende a ser o compromisso (Anderson e Weitz, 1992). O conceito de adaptação é multifacetado, podendo as adaptações ocorrer ao nível do produto, do serviço ou em comportamentos (Baptista, 2014).

O compromisso entre as partes influencia a satisfação e é uma componente essencial para relacionamentos de longo prazo de sucesso (Gundlach *et al.*, 1995; Selnes, 1998; Leonidou *et al.*, 2006; Ulaga e Eggert, 2006b; Duhan e Sandvik, 2009; Cichosz *et al.*, 2017). O compromisso e a confiança são fundamentais para perceber o processo de desenvolvimento de relacionamentos (Morgan e Hunt, 1994; Ulaga e Eggert, 2009; Bagdoniene e Zilione, 2009; Tzempelikos e Gounaris, 2015). O conflito e a incerteza surgem pela falta de confiança enquanto a cooperação surge fruto do compromisso e da confiança. A confiança conduz ao compromisso entre as partes (Morgan e Hunt 1994; Ulaga e Eggert, 2006b; Powers e Reagan, 2007). O compromisso, a confiança e a vontade de desenvolver laços próximos influenciam a vontade de trabalhar em conjunto e de partilhar informação, o que se reflete no sucesso do relacionamento (Nielson, 1998; Ballantyne, 2004; Buvik e Tvedt, 2017). No entanto, a construção de um compromisso exige investimentos das partes envolvidas e desenvolve-se ao longo do tempo (Anderson e Weitz, 1992). A própria história do relacionamento influencia a percepção do compromisso.

Os comportamentos cooperativos têm um papel fundamental no sucesso dos relacionamentos (Mohr e Spekman, 1994; Nielson, 1998; Duhan e Sandvik, 2009; Meng e Boyd, 2017). A cooperação num relacionamento *business to business* pode ser vista

como uma manifestação comportamental dos elementos de confiança e de compromisso que são vistos como elementos chave da qualidade do relacionamento. A colaboração ao longo do tempo pode gerar valor ao favorecer a aquisição e a troca de informação. (Simpson *et al.*, 2001). Esses comportamentos têm sido relacionados com a percepção de confiança, o compromisso e a satisfação. As expectativas quanto ao futuro do relacionamento e a vontade de atingir os objetivos pretendidos influenciam também o desenvolvimento de ações conjuntas (Heide e John, 1990; Lacoste e Johnsen, 2015). Em contexto de negócio, comportamentos cooperativos incluem as atividades de coordenação realizadas em conjunto e escolhidas com vista a atingir objetivos comuns para desenvolver e manter o relacionamento (Woo e Ennew, 2004), sendo que a existência de objetivos comuns é importante no sucesso dos relacionamentos (Powers e Reagan, 2007; Ceci e Iubatti, 2012). Um certo grau de alinhamento entre as representações das partes é necessário na comunicação para conduzir a comportamentos coordenados e evitar que cada um dos atores siga seus próprios interesses (Corsaro, 2014; Meng e Boyd, 2017).

A satisfação do cliente pode ser vista como um importante complemento às tradicionais medidas do desempenho (Storbacka *et al.*, 1994). Se por um lado existe uma forte relação entre a satisfação e as intenções de recompra, a satisfação do cliente em termos da construção de expectativas e do desempenho conseguido é crucial para o estabelecimento de relacionamentos (Patterson *et al.*, 1997; Ulaga 2003; Ulaga e Eggert 2006b; Bagdoniene e Zilione, 2009; Cannon *et al.*, 2010; deLeon e Chatterjee, 2017). A continuidade do relacionamento depende dos episódios críticos e da sua gestão (Storbacka *et al.*, 1994; Ford *et al.*, 2011). Um episódio crítico pode ser descrito como um episódio de grande importância para o relacionamento. Um episódio crítico de sucesso pode reforçar o relacionamento para suportar vários episódios de rotina não satisfatórios. Pelo contrário, um episódio crítico não satisfatório pode terminar o relacionamento abruptamente apesar de ter sido precedido numerosos episódios de rotina satisfatórios e do relacionamento ser considerado forte. Um episódio crítico pode ser definido como um episódio de grande importância no relacionamento mas a definição do que constitui episódios críticos é específica da situação e do cliente. As diferenças de *background* dos clientes em termos de conhecimentos e de experiências afetam a forma como entra no processo de produção de um tipo específico de episódio. Um episódio de rotina pode tornar-se crítico se, de acordo com o cliente, não é atingido o nível de desempenho esperado. A facilidade com que se realizam negócios pode constituir um barómetro da

satisfação do cliente, a qual é importante para o número de negócios (Stading e Altay 2007). Por outro lado, quando um cliente está satisfeito com o relacionamento, a confiança e o compromisso aumentam e o desempenho também (Gounaris e Tzempelikos, 2014).

Os contactos interpessoais são considerados críticos para o estabelecimento de relacionamentos próximos e de longo prazo (Cunningham e Turnbull, 1982; Ulaga e Eggert, 2006a; Lian e Laing, 2007; Borg e Freytag, 2012; Ceci e Iubatti, 2012; Haas *et al.*, 2012; Prammer e Neugebauer, 2012; Mainela e Ulkuniemi, 2013). As trocas sociais facilitam a resolução de problemas e são particularmente importantes para ultrapassar barreiras de comunicação. Além disso, os relacionamentos pessoais ajudam a construir uma confiança mútua que serve como mecanismo para reduzir o risco. Os participantes da interação constituem um dos elementos do modelo interativo e a forma como estes vão interagir é fortemente influenciada pelas suas características (Hakansson, 1982; Gronroos e Ravald, 2011). A análise dos participantes pode ser feita segundo duas perspetivas: uma perspetiva organizacional, isto é do ponto de vista das suas características enquanto empresas, ou do ponto de vista dos indivíduos implicados na interação. Os clientes têm diferentes *backgrounds* em termos de experiência e de conhecimento, diferenças que afetam a forma como o cliente entra no processo de produção de um determinado episódio. Assim, os indivíduos que participam na produção do serviço influenciam de forma significativa a qualidade percebida e todo o relacionamento entre consultor e cliente (Clark e Salaman, 1996). A atitude relativamente aos limites organizacionais e a outros fornecedores, bem como as políticas e procedimentos organizacionais são também fatores importantes no formato e desenvolvimento de relacionamentos. A posse de elevadas competências na organização compradora tende a estar associada ao desenvolvimento de relacionamentos próximos. Esta situação é provavelmente o reflexo de elevados níveis de socialização e de confiança entre os profissionais envolvidos, que ultrapassam os limites organizacionais, e da ênfase em medidas de desempenhos qualitativas e intangíveis. Por outro lado, processos de seleção e avaliação com diretivas de compra rígidas e procedimentos de avaliação formais limitam o desenvolvimento do relacionamento.

A complexidade do produto a ser comprado também pode ter efeitos profundos na quantidade de informação trocada e no tempo despendido (Cunningham e Turnbull, 1982). Por outro lado, a troca de informação facilita a disponibilidade para fazer

adaptações bem como permite criar uma atmosfera cooperativa e desenvolver planos conjuntos. A comunicação, em conjunto com o compromisso revelam-se importantes para a satisfação dos clientes (Selnes, 1998). A troca de informação e contactos interpessoais produzem uma atmosfera cooperativa entre as partes que por sua vez é favorável para adaptações mútuas e possibilitam uma redução da incerteza (Metcalf *et al.*, 1992; Wuyts e Geyskens, 2005; Meng *et al.*, 2017).

Outros fatores podem influenciar os relacionamentos como por exemplo variáveis macroeconómicas como a indústria em que as empresas estão inseridas e o ambiente económico, na medida em que pode influenciar os níveis de investimento e especificidades de ativos dedicados a um determinado relacionamento ou ainda questões culturais (Cannon e Perreault, 1999; Naudé e Buttle, 2000; Cannon *et al.*, 2010). Embora a antiguidade do relacionamento possa ser um fator relevante, a longevidade de um relacionamento nem sempre é função da força do relacionamento (Storbacka *et al.*, 1994). Um cliente pode manter-se leal a um relacionamento não pela força do mesmo mas devido à situação do mercado e à sua perceção de falta de alternativas, ao facto dos episódios dos relacionamentos serem todos episódios de rotina ou ainda pela reduzida importância de um relacionamento não justificar investir na sua dissolução. A qualidade percebida pelos clientes também se revela importante para existir lealdade nos relacionamentos (Juga *et al.*, 2010). Além disso, as percepções de ambas as partes não convergem necessariamente ao longo do tempo, podendo mesmo as divergências aumentar com o tempo (Corsaro e Snehota, 2012). Isto pode contrariar a ideia de que as pessoas que interagem de forma repetida tendem a pensar e comportar-se de forma similar.

À medida que os relacionamentos vão evoluindo, a importância dos fatores relevantes para o sucesso de um relacionamento também se podem alterar (Powers e Reagan, 2007). Por exemplo a satisfação com o desempenho revela-se menos importante no início da proposta do que nas últimas fases. Além disso, Geiger *et al.* (2012) considera que existem diferenças na abordagem aos relacionamentos pelos clientes e fornecedores, sendo para estes últimos mais importante. Para os fornecedores, a retenção dos clientes é o principal objetivo de marketing do qual só se desviam em situações de relacionamentos muito maus. Para fornecedores, os relacionamentos com os clientes significam geralmente um impacto direto nos lucros e devem ser estáveis e preservados, sendo importante melhorar o valor do relacionamento percebido pelos compradores. Se um relacionamento não apresentar o valor esperado, os clientes estão muito menos inclinados em melhorar o

relacionamento e podem rapidamente desistir e procurar parceiros de negócios alternativos. Os relacionamentos de sucesso de longo prazo tendem a demonstrar o que Yorke (1990) designou como *meeting of minds* na prossecução de objetivos comuns. A existência de uma perspetiva de longo prazo depende do nível de confiança entre as partes, as quais devem acreditar que o seu parceiro de negócio não vai agir contra o seu interesse, mesmo em situações que não foram inicialmente equacionadas (Ganesan, 1994). A importância dos relacionamentos e da natureza interativa conduz inevitavelmente para a visão de que a autonomia é significativamente restrita e os relacionamentos aumentam os perigos e incertezas da interdependência (Ford e Hakansson, 2006; Bagdoniene e Hopeniene, 2013). O estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com os clientes nos contextos organizacionais é um aspeto crucial para o sucesso dos negócios, facto que torna vulnerável a abordagem tradicional baseada em transações de curto prazo (Payne *et al.*, 1998; Stading e Altey, 2007). Os relacionamentos entre empresas são frequentemente situações complexas e de longo prazo, que requerem uma adaptação em muitos aspetos das atividades quer do vendedor quer do comprador (Hakansson, 1982; Hakansson e Snehota, 1995; Ford, 2002; Hakansson e Ford, 2002).

No entanto, quando os relacionamentos de longo prazo derivam apenas de uma situação de dependência e de investimentos específicos que obrigam à colaboração entre as partes, ambas procuram reduzir essa dependência. Além disso, nem todas as situações requerem relacionamentos fortes e uma colaboração intensa (Rusanen *et al.*, 2014). Nem todas as empresas devem aspirar a construir sempre relacionamentos próximos, complexos e de longo prazo. Certas soluções podem exigir relacionamentos de longo prazo caracterizados por compromisso, igualdade de partilha de conhecimento e troca de informação equilibrada, mas isso não se verifica em todas as situações (Nordin e Kowalkowski, 2010; Rusanen *et al.*, 2014; Cichosz *et al.*, 2017). Os clientes devem examinar todas as interações que criam valor em qualquer relacionamento, bem como desenvolver esforços para manter o relacionamento (Lindgreen *et al.*, 2012). Certos relacionamentos também podem levar a comportamentos oportunistas que excedem os benefícios da manutenção do relacionamento (Wuyts e Geyskens, 2005). Contudo, a duração do relacionamento e a frequência de encontros não se revelam no entanto significativos na questão dos comportamentos oportunistas (Steinle *et al.*, 2014)

Assim, os relacionamentos podem permitir aprender sobre cada um dos intervenientes e consequentemente reduzir os riscos e os custos de negociar constantemente com novos fornecedores mas também requerem que as empresas estejam dispostas a investir num relacionamento de longo prazo. A complexidade e a diversidade dos relacionamentos entre organizações levam a que não exista um único formato ou padrão de desenvolvimento de relacionamentos entre organizações (Cannon e Perreault, 1999; Laing e Lian, 2005). Por sua vez, o conceito de ciclo de vida dos relacionamentos também falha pela variabilidade e o carácter imprevisível da evolução dos relacionamentos. Também nem sempre se conseguem retirar vantagens do investimento em relacionamentos. Assim, as empresas devem reconhecer a heterogeneidade do desempenho relacional e assegurar um mix de relacionamentos em função dos seus objetivos e das suas estratégias (Storbacka e Nenonen, 2009). As relações devem ser constantemente avaliadas e geridas em função dos benefícios e dos objetivos que uma organização pretende alcançar (Cannon e Perreault, 1999; Ford, 2002; Ulaga, 2003; Haas *et al.*, 2012; Corsaro *et al.*, 2013; Rhodes *et al.*, 2016).

3.3. A interação e os relacionamentos no contexto da consultoria

A questão dos relacionamentos é particularmente importante em serviços complexos, personalizados, que resultam de um conjunto de transações contínuas e decorrem numa ambiente dinâmico e incerto, como é o caso dos serviços profissionais (Crosby *et al.*, 1990; Sieweke *et al.*, 2012). A literatura sobre interações e relacionamentos no contexto da consultoria revela um fenómeno complexo em que os atores envolvidos são importantes, pois as suas crenças, escolhas e ações determinam largamente a existência, a forma e o significado das relações (O'Farrell e Moffat, 1991; Fullerton e West, 1996). Alvesson e Johansson (2002) realçam a diversidade do trabalho de consultoria e a natureza da consultoria de gestão como “contingente de uma pluralidade de consultores, clientes, situações e tarefas” (p. 233). Os diferentes sectores de atividade a que as empresas clientes pertencem mas também fatores intangíveis ligados à cultura, valores, pessoas e estratégias das organizações envolvidas levam as consultoras a lidar com uma grande variedade de realidades empresariais (Alves, 2003; Alvesson *et al.*, 2009; Avakian *et al.*, 2010). As próprias organizações são “conjuntos heterogéneos de atores, interesses e inclinações envolvidos numa multiplicidade e variedade de tipos de projetos” que moldam a forma como cliente e consultor interagem (Alvesson *et al.*, 2009, p. 253).

A consultoria é um serviço altamente profissionalizado que pode ser caracterizado como único, não contínuo, de elevada complexidade e em que o relacionamento com o cliente é fundamental para o seu sucesso. Manifestam um elevado risco percebido, estão dependentes da confiança entre as partes, apresentam elevados graus de incerteza e assimetria de informação entre o comprador e o vendedor, nomeadamente sobre as capacidades técnicas do consultor, sobre o seu compromisso para resolver o problema solicitado e sobre o trabalho que é efetivamente desenvolvido (Mitchell, 1994; Gallouj, 1997; Bennett e Robson, 1999). Estas características têm implicações significativas nos critérios utilizados pelos clientes na seleção de consultores, na perceção e na avaliação do seu trabalho e na propensão para os intervenientes no processo se manterem leais e desenvolverem relações de longo prazo (Karantinou e Hogg, 2001).

A forma de relacionamento entre as empresas consultoras e os seus clientes assenta em projetos (Alves, 2003; Nesheim e Hunskaar, 2015). O negócio de projetos caracteriza-se pela sua unicidade, complexidade e descontinuidade (Hadjikhani, 1996; Cova *et al.*, 2002; Skaates *et al.*, 2002; Mainela e Ulkuniemi, 2013). A unicidade prende-se com o facto de cada projeto ser específico. Embora possam existir semelhanças no desenvolvimento de projetos, surgem diferenças ao nível da dimensão do projeto, do tipo de cliente ou ainda do envolvimento dos diferentes atores. Embora as consultoras procurem aproveitar a sua experiência internacional, nem sempre as soluções existentes podem ser diretamente aplicadas em qualquer organização (por exemplo por especificidades da atividade ou questões de dimensão da empresa) ou em qualquer país (por exemplo por especificidades legais, financeiras ou fiscais). Por outro lado, o trabalho de consultoria deve ser adaptado às características e necessidades de quem o adquire (Clark e Salaman, 1996). Os clientes consideram que é importante demonstrar flexibilidade em relação às necessidades e desejos dos clientes (Grunbaum *et al.*, 2013). A capacidade de adaptação às mudanças, particularmente em relação às necessidades dos seus clientes importantes, é apontada como fator competitivo do sucesso das empresas (Woo e Ennew 2004). A literatura também tem vindo a realçar a importância da participação do cliente permitindo propostas de soluções com maior valor para o cliente, uma maior lealdade e uma avaliação positiva dos resultados (Aarikka-Stenroos e Jaakkola, 2012; Mustak *et al.*, 2013).

O elevado grau de descontinuidade nas relações económicas entre comprador e vendedor é uma outra característica do negócio de projetos. A falta de continuidade no

relacionamento leva a que o grau de interdependência, forte no final de um projeto, decresça progressivamente e que a incerteza aumente, até que as partes desenvolvam um novo projeto. A unicidade e a complexidade de cada projeto podem implicar que constelações diferentes de empresas e de atores de uma determinada empresa sejam usados num determinado projeto, o que se reflete na descontinuidade dos relacionamentos. Por outro lado, podem ocorrer mudanças nas partes envolvidas ou nos seus ambientes como por exemplo ao nível das pessoas chave ou das orientações estratégicas das organizações. Confiança e interdependência podem existir entre comprador e vendedor no final de um projeto mas acabam por esbater-se com o tempo (Cova *et al.*, 2002). Quando um projeto é concluído, comprador e vendedor deixam de estar preocupados com a troca de recursos e a negociação, e a mobilidade do comprador torna-se elevada (Hadjikhani, 1996). O relacionamento torna-se então uma *sleeping relationship* e neste período do pós-projeto, podem ser desenvolvidos esforços no sentido de manter o relacionamento vivo. Mesmo desconhecendo a data e os contornos de uma próxima oportunidade de negócio, podem existir investimentos nos relacionamentos sociais com vista à manutenção ou aumento da confiança entre as partes e à redução da mobilidade do comprador (Hadjikhani, 1996; Niewiem e Richter, 2004). Neste sentido, empresas têm vindo a preocupar-se com a gestão do relacionamento com o cliente e com a capitalização dos investimentos realizados pelo fornecedor em projetos passados com um determinado cliente (Cova *et al.*, 2002). A interação pessoal pode também ser um meio para gerir a descontinuidade na *sleeping relationship*, mantendo as relações pessoais nesse período para serem usadas no futuro (Karantinou e Hogg, 2009; Mainela e Ulkuniemi, 2013). Karantinou e Hogg (2009) estabelecem uma distinção entre os relacionamentos nos projetos e os relacionamentos entre projetos. Os relacionamentos nos projetos são desenvolvidos no curso de um contrato, sendo de curta duração e focados no sucesso da intervenção. Os relacionamentos entre projetos existem nos períodos que decorrem entre os acordos estabelecidos e têm uma natureza de longo prazo. Além disso, focam-se em questões de lealdade e de sedução que resultam na repetição da seleção do mesmo fornecedor. Semelhanças entre as filosofias e objetivos organizacionais, a existência de uma química pessoal entre os indivíduos, a empatia, o compromisso, o desenvolvimento de confiança pessoal e organizacional, a existência de boas relações pessoais e uma gestão cuidada dos relacionamentos entre os níveis são fatores apontados para o desenvolvimento de relacionamentos entre projetos. Compreender as expectativas

dos clientes pode afetar de forma significativa o sucesso do desenvolvimento de relacionamentos.

No contexto do marketing de projetos, os relacionamentos de longo prazo entre fornecedor e cliente são características de certas indústrias mas muitas vezes não existe nenhuma abordagem sistemática para criar e desenvolver uma posição relacional entre projetos (Cova *et al.*, 2002). A capacidade do fornecedor manter o relacionamento com o cliente, independentemente da atividade económica, é fundamental mas a manutenção dos relacionamentos é dificultada pelas características do negócio de projetos (Skaates *et al.*, 2002). A gestão dos relacionamentos em todas as fases dos projetos e da *sleeping relationship* do pós-projeto bem como a geração de credibilidade nos atores relevantes do *milieu* não devem ser negligenciados.

As empresas demonstram uma preferência por colaborar com consultores com quem já estabeleceram uma relação de confiança (Richter e Niewiem, 2004, 2009). A confiança é em grande parte função da relação e do capital de reputação (Garcia, 2000). Para a reputação contribui um conjunto de elementos variados, como, por exemplo, as relações existentes com clientes, os consultores considerados individualmente ou a recomendação de terceiros (Clark, 1995). A reputação é muitas vezes usada como indicador da qualidade dos serviços a contratar e conseqüentemente como critério de seleção, mas tende a variar com o tipo de serviço e o tipo de fornecedor. Por isso, a reputação é um dos critérios mais importantes na escolha de consultores e permite reduzir as assimetrias de informação (Dawes *et al.*, 1992; Clark, 1993; Kipping, 2002; Sturdy *et al.*, 2013). O currículo dos consultores, a pertença a uma associação profissional ou ainda uma lista de clientes de renome contribuem para a credibilidade e reputação das empresas consultoras (Kipping, 2002) mas também a forma como estas interagem com os clientes é importante para criar a impressão certa (Clark, 1995). Esta é um ativo intangível de importância estratégica, na medida em que pode ser usada como garantia ao cliente em relação à qualidade do serviço e do seu fornecedor, apesar de não ser uma garantia absoluta (Kreps e Wilson, 1982; Harvey e Mitchell, 2015). A forma de entrada pode ser diversa (Alves, 2003). Uma forma de entrada caracteriza-se pelo pedido de uma proposta por parte do cliente à consultora. Esta abordagem passa por identificar as necessidades do cliente e preocupar-se em acrescentar valor à proposta, face aos potenciais concorrentes. Contudo, a existência de experiências anteriores bem sucedidas com a consultora ou de laços pessoais, facilitam a entrada. Pelo contrário, a consultora pode antecipar-se à procura e contactar potenciais

clientes, identificando as suas necessidades e propondo soluções. Os clientes também aparecem interessados no desenvolvimento de relacionamentos, atendendo a que os serviços de consultoria implicam um risco percebido e um processo de entrega de serviço que precisa de confiança e estreita colaboração no sentido de conduzir a resultados de sucesso (Karantinou e Hogg, 2009). Os clientes sugerem que quando começam a trabalhar com um consultor o acesso à informação está sujeito a limitações. Os clientes precisam de confiar nas empresas consultoras e, particularmente, de sentir que a informação que partilham não vai ser usada contra eles. Por outro lado, as consultoras também precisam de trabalhar com clientes leais que facilitam a criação de conhecimento, referências e imagem, fatores importantes para o seu desenvolvimento, para além da sua importância por razões económicas e financeira (Erikson e Lindvall, 2000). No caso dos serviços profissionais, uma das suas características é o seu foco no aconselhamento e resolução de problemas pelo que a informação, a maior parte da qual obtida do cliente, é fundamental. A falta de reciprocidade na troca de informação e a relutância em revelar informação podem influenciar a questão da confiança entre as partes, afetar a forma como o serviço é desenvolvido e consequentemente dificultar uma resolução satisfatória dos problemas (Crosby *et al.*, 1990; Moorman *et al.*, 1992; Srinivasan, 2014). Para além da capacidade e credibilidade do fornecedor que assenta em aspetos como as referências de terceiros, a imagem, a reputação, os seus métodos e procedimentos, a interação entre comprador e fornecedor de serviços complexos é influenciada pela comunicação que se estabelece entre as partes para clarificar as expectativas das partes (Crosby *et al.*, 1990; Edvardsson *et al.*, 2008). A interação e comunicação entre cliente e consultor, não só a nível profissional como também ao nível social, e a confiança que se vai desenvolvendo entre as partes são fundamentais para garantir resultados satisfatórios (Crosby *et al.*, 1990; Cannon e Homburg, 2001; Mas-Machuca e Costa, 2012). A troca de informação permite criar uma atmosfera cooperativa e a frequência de contactos reflete um esforço de comunicação entre as partes e o compromisso. Uma comunicação aberta entre as partes e comportamentos menos oportunistas permitem aumentar a coordenação entre as partes e a confiança no relacionamento (Anderson e Narus, 1990; Anderson e Weitz, 1992; Morgan e Hunt, 1994; Selnes, 1998; Smith, 2002; Laing e Lian, 2005; Leonidou *et al.*, 2006).

As consultoras estão ativamente focadas na retenção de clientes e no desenvolvimento de relacionamentos, o que significa uma mudança face à atitude anterior de uma agressiva

procura de novos clientes (Karantinou e Hogg, 2009). Os consultores consideram que clientes leais são estrategicamente relevantes e uma importante fonte de proveitos, confirmando trabalhos anteriores sobre a importância estratégica de relacionamentos de longo prazo para a rentabilidade das empresas. Além disso, clientes leais estão associados ao passa-palavra positivo que pode conduzir a uma melhoria da reputação da empresa consultora. O desenvolvimento da confiança, a compatibilidade e bons relacionamentos interpessoais tornam mais fácil lidar com o projeto e o cliente. Quanto mais tempo um consultor trabalha com um cliente, mais eficaz se torna e maior são os sucessos da intervenção devido a um melhor entendimento e crescente convivência entre as partes. A crescente compreensão e familiaridade que se desenvolve entre clientes e consultores nos relacionamentos que se estabelecem nos projetos contribuem para o desenvolvimento da confiança e compatibilidade, que tornam a cooperação mais fácil entre as partes e mais eficaz, e influencia diretamente o grau de precisão das recomendações dos consultores e o sucesso da intervenção.

O relacionamento cliente e consultor é frequentemente definido como central para o sucesso na utilização dos serviços de consultoria (Pemer e Werr, 2013). No entanto, se a literatura existente aponta para a importância de uma relação próxima e de confiança como fator de sucesso para a criação e disseminação do conhecimento e resultados superiores também defende uma relação mais distante com os consultores e salientam a necessidade de supervisão e controlo (Clark, 1995; Mohe, 2005; Ramani e Kumar, 2008; Höner e Mohe, 2009; Tzempelikos e Gounaris, 2011; Prammer e Neugebauer, 2012; Gounaris e Tzempelikos, 2014; Steinle *et al.*, 2014). O serviço de consultoria é vendido com base numa promessa e não pode ser inspecionado antes da compra, o que realça a importância da confiança entre o consultor e cliente (Edvardson, 1990). O processo de interação entre o consultor e o cliente pode ser visto como um meio de ultrapassar as assimetrias existentes na relação. O relacionamento baseia-se na troca de informação sobre os problemas existentes e os meios mais adequados para os resolver. Isto permite identificar as necessidades do cliente mas também formar uma opinião sobre as competências do consultor e sobre a qualidade do serviço ou ainda desenvolver a confiança entre as partes (O'Farrell e Moffat, 1991; Clark, 1995; Bennett e Robson, 1999; Belkhdja *et al.*, 2012; Prammer e Neugebauer, 2012; Rangan e Dhanapal, 2016). As empresas de consultoria são empresas intensivas em conhecimento e muito dos serviços devem ser implementados em cooperação com o cliente (Svensson, 2001; Tomescu e

Botezat, 2008; Mas-Machuca e Costa, 2012). Um maior envolvimento do cliente na produção do serviço pode permitir avaliar e controlar a adequação do serviço aos fins pretendidos (Clark e Salaman, 1996; Srinivasan, 2014; Rangan e Dhanapal, 2016). O valor do aconselhamento prestado pelos consultores depende do resultado obtido, pelo que os responsáveis pelas empresas devem perceber antes de mais as razões que os levam a contratar um consultor e os objetivos que pretendem atingir (Turner, 1982; O'Shea e Madigan, 1997; Jang e Lee, 1998; Niewiem e Richter 2004; Richter e Niewiem, 2009). Contudo, as empresas de maior dimensão são geralmente mais capazes de especificar as suas necessidades, para além de também procurarem exercer um maior controlo sobre as suas relações com os consultores (Bennett e Robson, 1999).

O mercado da consultoria funciona com base na confiança entre consultor e cliente, a reputação e os efeitos das referências de terceiros (Armbruster e Barchewitz, 2004; Edvardsson *et al.*, 2008; Grunbaum *et al.*, 2013; Mitchell *et al.*, 2013; Aarikka-Stenroos e Makkonen, 2014; Momparler *et al.*, 2015). Dentro de certos limites e embora possa diferir consoante o tipo de consultoria prestada, o preço não se revelou decisivo, sendo mais importante o risco de insucesso (Mitchell *et al.*, 2003; Edvardsson *et al.*, 2008; van der Valk e Rozemeijer, 2009; Fontaine *et al.* 2013). A satisfação do cliente com a equipa consultora também se revelou relevante para as tarifas cobradas pelas consultoras (Momparler *et al.*, 2015).

Relativamente aos que os clientes consideram o mais importante quando adquirem serviços profissionais, a literatura não revela consenso referindo quer características do relacionamento quer questões de melhoria do desempenho do cliente (Grunbaum *et al.*, 2013). Mingaleva (2013) e van derValk e Rozemeijer (2009) identificaram a confiança como o fator mais importante. Estudos referem como mais relevantes na compra de serviços profissionais por exemplo a capacidade de ouvir e compreender o cliente, a qualidade do serviço, a comunicação entre cliente e consultor, a integridade e a honestidade e o conhecimento técnico ou ainda relacionamentos pessoais harmoniosos (Simon e Kumar, 2001; Grunbaum *et al.*, 2013). O relacionamento pessoal com o consultor pode até por vezes compensar a falta de conhecimentos do consultor (Grunbaum *et al.*, 2013). A flexibilidade face às necessidades do cliente e a disponibilidade do consultor para discutir a questão da avaliação dos serviços também se revelaram aspetos importantes.

O desenvolvimento por parte dos consultores de relacionamentos pessoais de longo prazo com clientes é um dos fatores chave de sucesso na indústria da consultoria. Por vezes, os clientes compram serviços a uma empresa de consultoria mas é com um indivíduo ou seja uma marca pessoal com quem vão lidar, o que leva o cliente a escolher mais em função do relacionamento com um consultor do que com a empresa (Momparler *et al.*, 2015). No caso do consultor se mudar para outra empresa consultora é frequente um cliente abandonar também a empresa devido ao seu relacionamento com um determinado consultor. Grünbaum *et al.* (2013) observaram que a duração dos relacionamentos decresce drasticamente nas grandes empresas por exemplo no caso da consultoria na área dos recursos humanos, apontando como uma possível explicação o facto dessas empresas monitorar de forma mais sistemática e profissional o trabalho dos consultores, inclusivamente a sua contribuição para a produtividade e a rentabilidade da empresa. No caso da empresa consultora não cumprir os objetivos definidos, há lugar à substituição da consultora. Pelo contrário, nas empresas de pequena dimensão existe frequentemente uma relação pessoal mais forte e mais difícil de quebrar. No entanto, as trocas sociais que tendem a ser mais intensas quando existe um interesse comum na interação para além da troca económica, não parecem ser condição suficiente para a continuidade de um relacionamento (Alves, 2003). Além disso, estudos sobre os fatores de sucesso no desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo no contexto de serviços de consultoria e na perspetiva do cliente revelaram conclusões diferentes. A elevada qualidade dos resultados e a melhoria do desempenho do cliente no mercado revelaram-se os fatores de sucesso mais importantes (Plenge *et al.*, 2007; Karantinou e Hogg, 2007) enquanto por exemplo Grünbaum *et al.* (2013) não revelaram que o elevado desempenho fosse o mais importante.

Assim, os trabalhos de consultoria são uma ampla oportunidade para o desenvolvimento de relacionamentos de longa duração, no qual a interação entre as partes é frequente e tem uma natureza próxima e confidencial (Gummesson, 1996). O grau de dependência entre as partes pode variar. Por vezes, o relacionamento com o cliente pode ser mais formalizado e residir apenas em conselhos ou execução de soluções com base num corpo de conhecimento acreditado mas também pode ser mais próximo e intenso quando se trata de um trabalho mais complexo e incerto (Fincham e Clark, 2002a; Richter e Niewiem, 2009; Abecassis-Moeda *et al.*, 2012). A facilidade com que o processo iterativo se desenvolve é importante para o desenvolvimento do negócio, o que pode variar em função

de contextos contratuais, regulamentação e reputação que podem originar diferentes tipos de confiança (Bennett e Robson, 1999; Fink, 2017). Bennet e Robson (1999) referem que a confiança pode ser vista em termos de confiança pessoal que se desenvolve em contextos específicos entre determinadas empresas e de confiança institucional que deriva da existência de diversas estruturas como associações dos respetivos sectores, associações empresariais ou mecanismos de regulação da atividade por alguma entidade. O forte desenvolvimento desse tipo de estruturas pode assinalar um determinado nível de qualidade e fiabilidade, reduzir a assimetria de informação e a incerteza e estimular um elevado nível de confiança, o que por sua vez pode estimular a procura de fornecedores inseridos nesse contexto. Diversas atividades profissionais conseguiram reduzir a incerteza e a assimetria de informação entre as partes através da exigência de determinadas qualificações para o ingresso na profissão, como, por exemplo, um exame de admissão, a divulgação de mais informação ao cliente ou ainda a oferta ao comprador de uma garantia de qualidade (Forsyth, 1992; Kipping 2002). Contudo, iniciativas semelhantes têm estado ausentes na indústria da consultoria ou têm tido apenas um sucesso limitado (Crucini, 1999; Gross e Poor, 2008).

Os contratos estabelecidos entre os clientes e os consultores podem refletir os níveis de confiança envolvidos na relação e permitir diminuir o *gap* existente entre as expectativas do cliente e o serviço efetivamente prestado. Contudo, os serviços de consultoria são difíceis de definir num contrato, o que dá grande discricção ao fornecedor na prestação do seu serviço (Clark, 1993; O'Farrell e Moffat, 1995). Por outro lado, as consultoras geralmente recusam ser pagas de acordo com os resultados das suas intervenções argumentando que é difícil controlar outros fatores que influenciam o desempenho dos clientes, não assumindo assim a responsabilidade dos resultados (Kipping, 2002; Niewiem e Richter, 2004). As organizações também argumentam que as especificações podem alterar-se ao longo do tempo, o que dificulta a sua definição num contrato (van der Valk e Rozemeijer, 2009). Além disso, a intervenção geralmente conduz a mudanças em que uma comparação é impossível com o que teria acontecido sem ela. A necessidade de ir ao encontro da agenda dos clientes também pode originar dilemas para o consultor no âmbito dos relacionamentos que desenvolve com os seus clientes (Borda-Rodriguez e Johnson, 2013). Niewiem e Richter (2004) consideram no entanto que as entidades consultoras devem desenvolver uma cultura interna que enfatize a congruência entre os objetivos dos clientes e dos consultores e estarem disponíveis para assumir a

responsabilidade pela viabilidade das suas recomendações.

No entanto, Karantinou e Hogg (2009) referem que nem todos os clientes estão interessados em relacionamentos de longo prazo ou percebem esses relacionamentos com valor acrescentado, sendo necessário distinguir entre os que denomina *relationship-seekers* e os *relationship-switchers* e perceber as necessidades e preferências de cada grupo no sentido de melhorar a capacidade de atingir cada um deles. De acordo com os autores, os *relationship-switchers* estão mais focados na tarefa em curso e no resultado do serviço, tendo que ser convencidos da superioridade do serviço para voltar a trabalhar com um mesmo consultor. Os *relationship-seekers* tendem a estar mais interessados no processo de consultoria, apreciam contactos frequentes e estão mais disponíveis para trocar informação e para investir em benefícios de longo prazo. É apontada também uma tendência para uma maior colaboração entre o cliente e o consultor e para o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo em detrimento do desenvolvimento de projetos isolados por cliente, o que é importante para o futuro do sector (Canback, 1999; MCA, 2013). Assim, a propensão dos clientes para relacionamentos deve ser um fator na análise e avaliação do portefólio dos clientes para os consultores. As mudanças no sector da consultoria também contribuíram para alterar os relacionamentos entre entidades consultoras e clientes, criando a necessidade para ambas as partes de repensar o trabalho que desenvolvem em conjunto (Niewiem e Richter, 2004; Srinivasan, 2014). Por outro lado, a retenção de um mesmo consultor durante anos também pode significar risco na medida em que ele se torna parte da rotina na empresa (Grunbaum *et al.*, 2013).

3.4. Qualidade e valor dos relacionamentos

Diversos autores têm reconhecido a importância do conceito de qualidade do relacionamento, o qual se revela um importante requisito para um relacionamento sustentado e de sucesso. O relacionamento existente entre comprador e vendedor é relevante para a prestação dos serviços e consequentemente para o resultado atingido e a sua avaliação na medida em que a atração, a partilha de conhecimento, a confiança e o comprometimento afetam o processo de prestação do serviço e a sua percepção e, consequentemente, o resultado e os benefícios (Crosby *et al.*, 1990; Mietilla, 1993; Smith, 1998; Naudé e Buttle, 2000; Ramani e Kumar, 2008; Zaheer, 1998; Kumar, 1999; Woo e Ennew, 2004; Alvesson *et al.*, 2009; Giannakis, 2011; Gülsoy, 2012; Mas-Machuca e

Costa, 2012; Fontaine *et al.*, 2013; Jiang *et al.*, 2013; Tzempelikos e Gounaris, 2013; Gounaris e Tzempelikos, 2014). Perceber os relacionamentos é assim um aspeto central para compreender a criação de valor nos negócios, sendo os relacionamentos cruciais no processo conjunto de criação de valor pelo fornecedor e o cliente (Cannon e Homburg, 2001; Simpson *et al.*, 2001; Storbacka e Nenonen, 2009; Grönroos *et al.*, 2011; Lindgreen *et al.*, 2012). A qualidade do relacionamento é crucial na propensão de abandonar ou não a relação, tendo um impacto positivo na qualidade do serviço e influenciando a probabilidade de ocorrência de trocas no futuro (Crosby *et al.*, 1990; Woo e Ennew, 2004; Ulaga e Eggert 2006a; Ulaga e Eggert 2006b; Gronross e Ravald, 2011; Fontaine *et al.*, 2013; Jiang *et al.*, 2013). Por sua vez, a qualidade do serviço tem efeitos positivos na qualidade do relacionamento (Storbacka *et al.*, 1994) e oferece uma oportunidade para construir fortes relacionamentos de troca e melhorar a retenção de clientes (Halinen, 1997). A satisfação do cliente também tem um efeito positivo na qualidade do relacionamento (Storbacka *et al.*, 1994). Os investimentos relacionais, a abertura na comunicação e a extensão em que as partes gerem ativa e propositadamente os seus relacionamentos e promovem comportamentos para manter ou melhorar o relacionamento são aspetos que facilitam a troca, removendo barreiras associadas ao risco e à incerteza, e sinalizam o comprometimento em fazer o relacionamento funcionar.

Contudo, a literatura existente fornece várias definições sobre o conceito de qualidade do relacionamento (Woo e Ennew, 2004), talvez por se assumir que todos têm uma noção intuitiva sobre o que a qualidade do relacionamento envolve (Hennig-Thurau, 2000). A falta de consenso também pode advir da variedade de tipos de relacionamentos existentes em diversos contextos (Woo e Ennew, 2004). Por exemplo, Smith (1998) define a qualidade do relacionamento como “uma avaliação global da força de um relacionamento e do grau em que corresponde às necessidades e expectativas das partes”, com base no historial de sucessos e insucessos em termos de encontros e acontecimentos. Crosby *et al.* (1990) consideram que uma qualidade elevada de relacionamento significa que “o cliente é capaz de confiar na integridade do vendedor e tem confiança no desempenho futuro deste devido ao nível dos desempenhos passados ter sido satisfatórios” (p. 70). Por sua vez, Johnson (1999) descreve a qualidade de relacionamento como “a profundidade e o clima gerais de um relacionamento entre empresas” (p. 6).

Dada a variedade de produtos e serviços trocados entre empresas, a multiplicidade de atividades desenvolvidas ou ainda os processos de comunicação interpessoal, o conteúdo

dos relacionamentos é multifacetado. Naudé e Buttle (2000) consideram que não existe uma única medida para caracterizar um bom relacionamento mas que existem diversos tipos de bons relacionamentos caracterizados por combinações de diversos atributos. Apesar da variedade de definições, existe algum consenso quanto à multidimensionalidade do conceito de qualidade dos relacionamentos mas não sobre as dimensões a considerar na definição e avaliação do conceito de qualidade do relacionamento (Dorsch *et al.*, 1998; Woo e Ennew, 2004; Ulaga e Eggert, 2006b). A literatura sobre qualidade dos relacionamentos tem vindo assim a referir uma multiplicidade de fatores entre os quais a confiança (Kumar *et al.*, 1995; Dorsch *et al.*, 1998; Smith, 1998; Johnson, 1999; Naudé e Buttle 2000; Ulaga e Eggert, 2006b; Rauyruen e Miller, 2007; Fontaine *et al.*, 2013; Tzempelikos e Gounaris, 2013; Rhodes *et al.*, 2016), o compromisso (Kumar *et al.*, 1995; Dorsch *et al.*, 1998; Smith, 1998; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Ulaga e Eggert, 2006b; Rauyruen e Miller, 2007; Tzempelikos e Gounaris, 2013; Rhodes *et al.*, 2016), a satisfação (Dorsch *et al.*, 1998; Smith, 1998; Naudé e Buttle, 2000; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Ulaga e Eggert, 2006b; Rauyruen e Miller, 2007; Tzempelikos e Gounaris, 2013; deLeon e Chatterjee, 2017), a comunicação (Hennig-Thurau, 2000; Ulaga e Eggert, 2006a; Fontaine *et al.*, 2013), a cooperação e adaptação (Gummesson, 1998; Woo e Ennew, 2004; Gronroos e Ravald, 2011).

A literatura tem debatido e reconhecido a importância dos relacionamentos, da compreensão de criação de valor no contexto dos relacionamentos de negócio, bem como dos benefícios dos relacionamentos quer para os clientes quer para os fornecedores (Walter *et al.*, 2001; Ulaga e Eggert, 2006a; Ulaga e Eggert, 2006b; Bagdoniene e Zilione, 2009; Duhan e Sandvik, 2009; Corsaro e Snehota, 2010; Gronroos e Ravald, 2011; Lindgreen *et al.*, 2012; Pereira *et al.*, 2012; Corsaro *et al.*, 2013; Tzempelikos e Gounaris, 2013; Rhodes *et al.*, 2016). A maior parte do valor criado pelos relacionamentos é intangível, sendo difícil de medir esta intangibilidade que inclui o julgamento pelos gestores do valor criado (Ulaga e Eggert, 2006b; Corsaro e Snehota, 2012; Geiger *et al.*, 2012; Corsaro, 2014). Os elementos que os atores envolvidos usam na sua avaliação dependem do quadro de problemas que enfrentam e das possíveis soluções e também refletem percepções, emoções e experiências passadas das partes envolvidas. O valor de um relacionamento é assim subjetivo mas pode ser concebido em função das consequências percebidas, nomeadamente em termos de desempenho e custos associados.

O sucesso dos projetos de consultoria assenta na qualidade do relacionamento entre cliente e consultor (Handley *et al.*, 2006). Apesar do que é importante variar de acordo com a natureza do projeto, os clientes parecem privilegiar um conjunto de fatores chave como um estilo de parceria no relacionamento marcada pela abertura e integridade por parte do consultor, a disponibilidade para integrar a equipa de projeto e não agir apenas como um conselheiro externo, a disponibilidade dos consultores para ir além do estabelecido e ser flexível face à mudança de objetivos, a demonstração de um bom entendimento do negócio e um conhecimento profundo da situação do cliente, o profissionalismo dos consultores, o seu conhecimento, a sua competência, o interesse e empenho demonstrado ou ainda a confiabilidade (Handley *et al.*, 2006; Karantinou e Hogg, 2007). Os clientes interpretam de forma diferente o conceito de qualidade do relacionamento (Karantinou e Hogg, 2009). Os clientes organizacionais têm as suas próprias preferências e esperam diferentes tipos de comportamento por parte dos consultores. Alguns clientes demonstram uma preferência por relacionamentos informais enquanto outros consideram que a proximidade e demasiada informalidade devem ser evitadas. Muitos clientes apontam os relacionamentos interpessoais como fatores críticos para o desenvolvimento e a continuidade de relacionamentos inter-organizacionais de longo prazo. Os consultores também realçam a importância de contactos consistentes e contínuos para o desenvolvimento de um relacionamento. Uma adequada comunicação e a capacidade de construir relacionamentos revelam-se importantes para o desenvolvimento de confiança entre as partes e gradualmente construir relacionamentos pessoais (Karantinou e Hogg, 2007).

3.5. Conclusão

A revisão de literatura apresentada sobre os relacionamentos de negócios e sobre a interação e os relacionamentos no contexto específico da consultoria revela um fenómeno complexo cuja investigação se justifica.

Embora seja apontada uma tendência para uma maior colaboração entre consultor e cliente e para a construção de relacionamentos de longo prazo, os serviços de consultoria assentam essencialmente numa ótica de projetos únicos e na sua descontinuidade ao longo do tempo o que realça a importância da gestão dos relacionamentos entre as partes. Os atores envolvidos e as características dos serviços de consultoria têm implicações na

interação que se gera nesse contexto e fatores como a confiança, a comunicação, o compromisso ou ainda a cooperação entre as partes revelam-se importantes para o estabelecimento de relacionamentos de sucesso. Esses fatores afetam a percepção do processo de prestação do serviço e conseqüentemente o seu resultado, levando a que o próprio relacionamento existente seja relevante para a avaliação dos serviços prestados.

Apesar da variedade de definições do conceito de qualidade do relacionamento que pode derivar da própria diversidade dos contextos, a sua multidimensionalidade é reconhecida, destacando-se variáveis como a confiança, o compromisso, a comunicação, a cooperação e a satisfação como determinantes para a qualidade dos relacionamentos.

Enquadrada a temática dos relacionamentos e da sua qualidade, o próximo capítulo versa sobre as expectativas e a avaliação dos projetos.

4. Expectativas e avaliação dos projetos

4.1. Introdução

Atendendo ao papel das expectativas no contexto da consultoria, o presente capítulo discute numa primeira secção a importância das expectativas. Uma segunda secção discute a temática da avaliação do sucesso dos projetos, projetos que se tornaram cada vez mais comuns nas organizações e em que assentam os serviços de consultoria. A complexidade e a questão da multidimensionalidade associada à medição do sucesso dos projetos é abordada.

4.2. A importância das expectativas

A investigação no campo dos serviços sugere que na conclusão de um serviço são avaliados os resultados e o processo que conduz a esses mesmos resultados (Grönroos, 1984; Gummesson e Grönroos, 2012). Acima de tudo, o cliente deve estar esclarecido que tipo de consultoria procura e o que espera do consultor, em vez de prosseguir com uma vaga noção de que obter ajuda externa pode ser benéfico (McLachlin, 1999). No caso de serviços complexos e em particular da consultoria, as atividades de consultoria e o cumprimento dos seus objetivos não podem ocorrer sem os resultados do projeto estarem claramente percebidos por ambas as partes, o que realça a importância de uma boa comunicação entre cliente e consultor e a necessidade do cliente participar ativamente no diagnóstico inicial das necessidades, permitindo assim à outra parte considerar qual a oferta com maior valor para o cliente (Berry, 1983; Crosby *et al.*, 1990; Grönroos, 1990; Smith, 2002; Edvardsson *et al.*, 2008; Richter e Niewiem, 2009; Aarikka-Stenroos e Jaakkola, 2012; Aarikka-Stenroos e Makkonen, 2014; Kloppenborg *et al.*, 2014). O alinhamento das atividades de consultoria com os objetivos do cliente exige uma definição precisa dos resultados do projeto e parâmetros claramente entendidos por ambas as partes e é crítico para atingir resultados de sucesso (Smith, 2002). Furusten (2009) considera que clientes e consultores tendem a ter uma ideia vaga dos motivos para uso da consultoria. Os próprios consultores reclamam da falta de envolvimento e compromisso dos clientes e da sua incapacidade de clarificarem o pretendido na contratação da consultoria (Belkhdja *et al.*, 2012). No entanto, com vista ao sucesso do referido processo, é importante definir o problema em conjunto e clarificar as motivações, as

necessidades e as expectativas dos clientes (Plenge *et al.*, 2008; Tomescu e Botezat, 2008; Furusten, 2009; Tzempelikos e Gounaris 2011; Belkhodja *et al.*, 2012; Kloppenborg *et al.*, 2014). A própria motivação do cliente para se envolver no processo está relacionada com as suas expectativas quanto ao valor dos resultados que poderá obter (Jaakkola e Alexander, 2014).

A eficácia dos resultados e a satisfação do cliente são fatores que só podem ser medidos após finalização do projeto e a única forma de os assegurar durante a execução do projeto é perceber as necessidades e as expectativas dos clientes, as quais podem alterar-se ao longo do tempo (Ganesan, 1994; Schaffer, 2002; Yu *et al.*, 2005; Creasy e Anantatmula, 2013; Fontaine *et al.*, 2013). Os consultores parecem descurar a natureza evolutiva das necessidades dos clientes à medida que o relacionamento passa por diferentes fases apesar dos clientes alterarem as suas expectativas à medida que o relacionamento progride. É também fundamental negociar as expectativas mútuas e gerir essas expectativas para níveis realistas por forma a aumentar a probabilidade de uma avaliação satisfatória (Patterson *et al.*, 1997; Nikolova *et al.*, 2009; Srinivasan, 2014; Rangan e Dhanapal, 2015). Esta situação é particularmente importante para os serviços profissionais de negócio que são essencialmente contratados numa base de projeto. A perceção e a gestão das incertezas por parte dos compradores dos serviços assumem grande importância. Por vezes os clientes não são capazes de avaliar o valor real do serviço devido à sua falta de experiência ou às próprias características do trabalho desenvolvido. As dificuldades ligadas à avaliação levam os clientes a recorrer a critérios substitutos como o processo de entrega do serviço, o que sugere a necessidade de ativamente e continuamente medir o grau de satisfação do cliente para assegurar que qualquer problema é detetado suficientemente cedo e efetivamente resolvido. Quando os resultados podem não se manifestar no curto prazo, o prestador do serviço deve prestar atenção a aspetos funcionais ou do processo como por exemplo a apresentação de relatórios, o cumprimento de prazos ou ainda o grau de profissionalismo nos contactos estabelecidos com o cliente. Na ausência de um conhecimento concreto, os clientes podem recorrer a esses aspetos para avaliar a qualidade do desempenho. Clientes satisfeitos tendem a estar motivados para permanecer no relacionamento e alargar o âmbito do mesmo (Selnes, 1998; Gounaris *et al.*, 2007).

Embora a avaliação só possa ocorrer no longo prazo e existem outros fatores para além dos contributos dos consultores que podem afetar o desempenho da organização, os clientes indicam que avaliam os consultores no facto da sua colaboração conduzir ou não

a resultados que contribuem para uma melhor posição competitiva no mercado e para um melhor desempenho (Karantinou e Hogg, 2007). Schaffer (2002) considera que a maioria dos clientes e consultores subscrevem um modelo que limita os benefícios da colaboração. Espera-se geralmente que os consultores sejam responsáveis por criar as melhores soluções possíveis e ferramentas e que os clientes sejam responsáveis por utilizar essas soluções e ferramentas para produzir melhores resultados. O sucesso depende obviamente da capacidade da organização cliente em implementar o que deve ser feito e da sua motivação, mas a existência de um *gap* entre o que é necessário fazer e a capacidade e disponibilidade do cliente para fazer prejudica ou impede que os benefícios desejados ocorram. Os consultores devem ser efetivamente agentes de mudança e partilhar a responsabilidade com os clientes do resultado final dos seus projetos. A abordagem convencional à consultoria é baseada no pressuposto de que a chave para o progresso é conhecimento e que o sucesso depende do cliente saber o que fazer. A realidade sugere que é um falso pressuposto e que o conhecimento tende a não ser o principal obstáculo ao sucesso organizacional. Além disso, situações de insucesso surgem nomeadamente quando os consultores falham na avaliação da singularidade das circunstâncias do cliente e parecem impor uma solução *standard* e não à medida do cliente (Handley *et al.*, 2006).

Assim, e atendendo à importância de satisfazer o cliente, as empresas devem compreender e monitorar as expectativas do cliente e a perceção do desempenho conseguido pela empresa com a progressão do trabalho (Patterson *et al.*, 1997; Gülsoy, 2012). Os clientes avaliam em que medida o serviço entregue cumpre ou excede as suas expectativas de desempenho, sendo a entrega de valor ao cliente um fator importante para a sua satisfação, o sucesso da empresa e o desenvolvimento de comportamentos favoráveis ao relacionamento entre as partes (Iacobucci *et al.*, 1995 ; Doney *et al.*, 2007; Gounaris *et al.*, 2007; Karantinou e Hogg, 2007; Jacob *et al.*, 2014).

4.3. Avaliação do sucesso dos projetos

Numa era em que os projetos se tornaram cada vez mais comuns nas organizações e atendendo a que o sucesso dos projetos individuais tem impacto na globalidade da organização em várias dimensões, a questão do sucesso dos projetos é mais do que nunca relevante e tem suscitado um crescente interesse nos últimos anos por parte de académicos

e de práticos (Shenhar *et al.*, 2001; Jugdev e Muller 2005; Ika, 2009; Mas-Macguca e Costa, 2012; McLeod *et al.*, 2012). No entanto, apesar do conceito parecer simples e intuitivo, existe pouco consenso sobre o conceito de sucesso de um projeto e o entendimento sobre esse conceito tem mesmo vindo a mudar (Baccarini 1999; Shenhar *et al.*, 2001; Jugdev e Muller 2005; Prabhakar, 2008; Kloppenborg *et al.*, 2014).

A literatura defende que podem ser distinguidas duas dimensões: o sucesso da gestão do projeto com base nas tradicionais medidas como o custo e os prazos e o sucesso do projeto em termos dos objetivos e efeitos do mesmo (Baccarini 1999; Jugdev e Muller 2005; Kloppenborg *et al.*, 2009; Creasy e Anantatmula, 2013; Dasari *et al.*, 2015). Uma das abordagens mais comuns ao sucesso dos projetos prende-se com o cumprimento dentro dos prazos e orçamento estipulado (Shenhar *et al.*, 2001; Kloppenborg *et al.*, 2009; Yazici, 2009; Ahmad *et al.*, 2012; Tabish e Jha, 2012; Aronson *et al.*, 2013; Hanisch e Wald, 2013; Carvalho *et al.*, 2015). Apesar de apropriado se for considerada uma perspetiva de curto prazo, existem muitas situações em que esta abordagem não é suficiente. Se o sucesso de um projeto for limitado a essas variáveis, não é considerado o valor estratégico que um projeto tem para uma organização (Jugdev e Muller, 2005). A consideração de apenas medidas tradicionais é cada vez mais criticada (Shenvar *et al.*, 2001; Hanisch e Wald, 2011). Projetos em que os prazos e o orçamento foram cumpridos não constituem necessariamente projetos de sucesso, por exemplo por não ir ao encontro das necessidades dos clientes, não revelar um impacto direto e imediato na organização, ou ainda não preparar a organização para aproveitar as oportunidades no futuro.

Enquanto parte da atividade estratégica de uma organização, os projetos têm de ser executado com objetivos definidos de curto e longo prazo e que podem ser de natureza diversa como por exemplo redução de custos, qualidade do produto, quota de mercado, inovação, financeiras, etc., e os indicadores a considerar na sua avaliação têm de atender a essa diversidade de objetivos (Shenhar *et al.*, 2001; Jugdev e Muller 2005; Shenhar e Dvir, 2007; Ramani e Kumar, 2008; Kloppenborg *et al.*, 2009; Manion e Cherion 2009; Mouchi *et al.*, 2011; Creasy e Anantatmula, 2013; Todorovic *et al.*, 2013). Seja qual for a motivação do projeto, a questão do sucesso de um projeto está fortemente ligada à eficácia da organização e ao seu êxito no longo prazo e é necessário reconhecer a complexidade e a ambiguidade quer da definição quer da medida (Belassi e Tukel, 1996; Baccarini, 1999; Shenhar *et al.*, 2001; Jugdev e Muller 2005; Fortune e White, 2006; Voiser *et al.*, 2006; Ika, 2009; McLeod *et al.*, 2012). Assim, o reconhecimento do valor

estratégico de um projeto para uma organização leva à necessidade de identificar as necessidades do cliente mas também a uma adequada gestão das suas expectativas (Jugdev e Muller, 2005; Flint *et al.*, 2002).

Por outro lado, os projetos diferem em termos de dimensão, complexidade, risco e outros fatores. Embora a complexidade dos projetos tenha vindo a ser medida com base numa variedade de critérios derivando por exemplo do âmbito de um projeto, do número de atividades que envolve, do grau de dificuldade, da novidade, da tecnologia, da duração do projeto, quanto maior a complexidade, maior é a necessidade de coordenação e de comunicação (Clark 1989; Tatikonda e Rosenthal 2000; Geraldi *et al.*, 2011; Ahmad *et al.*, 2012). Contudo, os resultados apresentados pela literatura têm sido contraditórios no que respeita à complexidade dos projetos e ao seu impacto no desenvolvimento e insucesso dos projetos (Tatikonda e Rosenthal, 2000; Geraldi *et al.*, 2011; Ahmad *et al.*, 2012; Carvalho *et al.*, 2015). Por exemplo, Tatikonda e Rosenthal (2000) não evidenciaram que a complexidade do projeto estava relacionada com o insucesso dos projetos. Pelo contrário, as características dos projetos quanto à sua dimensão e à extensão das mudanças em projetos de tecnologias de informação e engenharia revelaram influenciar o sucesso deste tipo de projetos, sendo que projetos com maior dimensão são mais complexos e mais difíceis de gerir (Nelson e Ravichandran, 2004; Mouchi *et al.*, 2011; Williams e Williams, 2011). A duração de um projeto também pode ser considerada como uma variável que pode influenciar a sua complexidade, atendendo a que a extensão das atividades no tempo requer sincronização e interdependência das atividades (Geraldi *et al.*, 2011). Embora se possa considerar que os projetos desenvolvidos internamente são mais fáceis de gerir pelo facto de beneficiar da familiaridade com a organização, as suas necessidades e os seus processos, e que os projetos desenvolvidos externamente podem beneficiar do *know-how* externos e estarem menos sujeitos às políticas da empresa, os estudos quanto ao desenvolvimento de um projeto interna ou externamente no caso por exemplo de projetos de software não têm sido conclusivos (Williams e Williams 2011). A dimensão das organizações também tem sido considerada pelo facto das empresas de menor dimensão poderem não estar em posição de realizar uma gestão adequada dos seus projetos por incapacidade ou limitação de recursos financeiros (Tatikonda e Montoya-Weiss, 2001; Dasari *et al.*, 2015). Quanto ao tipo de projeto, ao montante e à indústria do cliente, estas variáveis não têm demonstrado efeito significativo (Nelson e Ravichandran, 2004; Geraldi *et al.*, 2011).

Muitas organizações têm tradicionalmente aderido a medidas financeiras para avaliar e medir o sucesso dos projetos mas tais indicadores são insuficientes para medir o sucesso organizacional no longo prazo (Shenhar *et al.*, 2001; Jugdev e Muller, 2005). Embora melhorar o desempenho financeiro seja reconhecido por vários investigadores como principal objetivo, outros autores enfatizam a necessidade de recorrer a outras medidas (Srivastva *et al.*, 1998; Hogan *et al.*, 2002; Zou e Cavusgil, 2002; Stobacka e Nenonen, 2009). Assim, as medidas de desempenho relacionadas com um projeto devem ser contextualizadas com base na estratégia da organização (Manion e Cherion, 2009).

Relativamente à medição do desempenho, podem ser destacadas duas correntes no âmbito da literatura sobre métodos de medição (Yeniyurt, 2003). Uma primeira corrente dedicou-se ao desenvolvimento de melhores ferramentas financeiras que ultrapassem as limitações dos tradicionais indicadores financeiros e uma outra corrente insistiu na importância das medidas de desempenho não financeiras. Contudo, durante as décadas de 80 e 90, observou-se uma crescente crítica à ênfase nos aspetos financeiros na medição do desempenho das organizações (Yeniyurt, 2003; Dror, 2008). Os sistemas tradicionais baseados em indicadores financeiros indicavam o desempenho que derivava das atividades da organização mas pouco esclarecem sobre como o desempenho era conseguido ou podia ser melhorado (Kaplan e Norton, 1993). Por outro lado, a tomada de decisão baseada em dados históricos e nos sistemas de informação contabilísticos tradicionais deixou de ser adequada face ao novo contexto de rápidas mudanças e crescente incerteza e consequentes desafios que as empresas passaram a enfrentar. O interesse crescente na medição do desempenho por parte de académicos e gestores resultou da confluência de diversos fatores como a observação de que empresas de sucesso prestavam uma atenção maior a questões estratégicas de longo prazo e menor a critérios financeiros (Butler *et al.*, 1997).

Assim, a necessidade de implementar *frameworks* mais equilibradas e integradas conduziu ao desenvolvimento de modelos multidimensionais para a medição e gestão do desempenho das organizações, sendo importante a combinação de medidas financeiras e não financeiras que se adaptem à empresa e às especificidades do contexto e que permitam medir o desempenho associado aos objetivos organizacionais e avaliar o sucesso dos projetos desenvolvidos (Nordin e Kowalkowski 2010; Tzempelikos e Gounaris 2011; McLeod *et al.*, 2012; Feleaga *et al.*, 2013; Frösén *et al.*, 2013; Tzempelikos e Gounaris, 2013; Chelariu *et al.*, 2014; Gounaris e Tzempelikos, 2014).

Neste contexto, e embora o *Balanced Scorecard* apresente limitações à semelhança de outras *frameworks*, é no entanto um dos mais populares e pode ser utilizado para verificar os resultados de um projeto (Butler *et al.*, 1997; Dror, 2008; Feleaga *et al.*, 2013). O *Balanced Scorecard* é uma *framework* conceptual que pretende traduzir a visão da organização num conjunto de indicadores de desempenho, divididos em quatro perspetivas (Kaplan e Norton, 1996; Sousa e Rodrigues, 2002). Apresenta um conjunto de indicadores financeiros que complementa com indicadores não financeiros relacionados com a satisfação do cliente, os processos internos e a inovação e aprendizagem. Dada a importância dos clientes para as empresas, o *Balanced Scorecard* tenta traduzir as preocupações em indicadores específicos que possam refletir o que realmente interessa ao cliente, incluindo indicadores relativos à satisfação de clientes, retenção de clientes, aquisição de clientes e quota de mercado. A perspetiva interna permite uma reflexão sobre o que a empresa deve fazer internamente para ir ao encontro das expectativas dos clientes. Os gestores devem focar-se nas operações internas críticas que são capazes de satisfazer as necessidades dos clientes. Desempenhos excelentes derivam de processos, decisões e ações que ocorrem na organização. As medidas da perspetiva interna devem estar ligadas aos processos de negócio com maior impacto na satisfação dos clientes, como por exemplo fatores que afetam o tempo de ciclo, a qualidade, as competências dos colaboradores ou ainda a produtividade. As medidas internas e as relacionadas com o cliente identificam os parâmetros que a empresa considera mais importantes para o seu sucesso competitivo. Contudo, os fatores de sucesso vão mudando e, num meio muito competitivo, as empresas devem melhorar continuamente os produtos existentes e os processos, ter a capacidade para introduzir produtos completamente novos e melhorar as suas competências. A perspetiva de inovação e aprendizagem inclui o capital humano (habilidades, conhecimento, perícia, formação aos colaboradores, atitudes culturais de negócio), o capital organizacional (aprendizagem e crescimento dos colaboradores, cultura, liderança, partilha de conhecimento e espírito de equipa) e o capital de informação (comunicação efetiva e partilha de informação). As medidas de desempenho financeiro permitem avaliar as consequências da estratégia definida para a empresa. A perspetiva financeira permite avaliar se a implementação e execução dessa mesma estratégia contribui para melhorar o desempenho financeiro da organização através dos objetivos típicos financeiros como a rentabilidade, crescimento e valor para o acionista, redução de custos, o retorno dos investimentos ou ainda a utilização dos ativos.

Cada perspectiva apresenta os seus próprios objetivos e medidas mas o *Balanced Scorecard* é um modelo de causalidade (Dror, 2008). A perspectiva de aprendizagem e crescimento influencia a perspectiva dos processos, a qual por sua vez tem um impacto na perspectiva financeira, direta ou indiretamente através da perspectiva do cliente. A ideia base é que, para além dos indicadores financeiros, a organização tem também de medir as dimensões prováveis de influenciar os resultados financeiros futuros. A perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais. Um alinhamento consistente das ações e capacidades com a proposta de valor ao cliente é central na execução da estratégia. A perspectiva interna identifica os processos críticos que se esperam ter forte impacto na estratégia. A perspectiva de aprendizagem e crescimento identifica os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Embora entendido inicialmente como um sistema de avaliação do desempenho, o *Balanced Scorecard* transformou-se num sistema de gestão que permite às organizações focalizarem-se na estratégia. A combinação de indicadores financeiros e não financeiros são importantes na condução das estratégias. As quatro perspectivas continuam a ser usadas embora com grande flexibilidade para poder ser adaptadas à realidade das empresas (Coe e Letza, 2014).

Constata-se que a realidade dos projetos leva a que os fatores que influenciam o sucesso de um projeto possam variar e que as dimensões para medir o sucesso de um projeto possam diferir consoante o tipo do projeto ou apresentar um grau de importância diferente (Dvir *et al.*, 1998; Shenhar *et al.*, 2001; Shenhar *et al.*, 2002; Ojiako *et al.*, 2008; Ahmad *et al.*; 2013). Assim, a avaliação dos resultados de um projeto é complexo e dada a multidimensionalidade da natureza dos resultados é inadequado utilizar uma única medida. O sucesso de um projeto deve assim incluir medidas que avaliam os resultados do projeto e pode ser visto em diferentes perspectivas com objetivos estratégicos e financeiros. Para determinar se uma empresa recebe o valor esperado quando iniciou um determinado relacionamento, devem assim ser usadas medidas de desempenho que possam refletir os objetivos e o valor que anteciparam quando iniciaram o relacionamento (Chelariu *et al.*, 2014). Além disso, a avaliação do sucesso de um projeto é algo subjetivo em que as interpretações do resultado dependem da perspectiva de quem avalia e das suas expectativas, podendo existir uma evolução no tempo e de acordo com as circunstâncias (Jugdev e Muller, 2005; Balantyne e Varey, 2006; Creasy e Anantamula, 2013). Apesar de ser um conceito multidimensional que nem sempre é fácil medir, nomeadamente no

caso de serviços em que a sua intangibilidade torna difícil especificar os resultados pretendidos e a avaliação por parte do cliente, o sucesso de um projeto prende-se com ir ao encontro das expectativas do cliente e cumprir os objetivos delineados, o que realça a importância de clarificar os resultados esperados (Baccarini, 1999; Hoegl e Gemuenden, 2001; Collins e Baccarini, 2004; Jugdev e Muller, 2005; Nordin e Kowalkowski 2010; Aronson *et al.*, 2013; Todorovic *et al.*, 2013; Hanisch e Wald, 2014; Kloppenborg *et al.*, 2014; Dasari *et al.*, 2015).

Além disso, existe uma necessidade crucial de um estudo mais sistemático e profundo sobre fatores críticos de sucesso no âmbito dos projetos das empresas consultoras que são pela sua natureza organizações intensivas em conhecimento (Mas-Macguca e Costa, 2012). É importante para os consultores estimarem como os clientes fazem a avaliação de qualidade e de valor (Karantinou e Hogg, 2007). Isto gera desafios para as empresas de consultoria atendendo a que estes mecanismos estão baseados no desempenho percebido e satisfação do cliente.

4.4. Conclusão

A literatura sobre o sucesso dos projetos revela a existência de um conceito multidimensional, cuja avaliação pode diferir consoante o tipo de projetos. No entanto, este conceito está relacionado com a eficácia da organização e o seu sucesso no longo prazo. A medição do sucesso de um projeto passa pela avaliação do seu impacto no desempenho das organizações e deve incorporar indicadores financeiros e não financeiros para uma melhor gestão das organizações. Neste contexto, o *Balanced Scorecard* surge como um dos modelos mais populares enquanto sistema de avaliação de desempenho e de gestão das organizações, integrando diferentes perspetivas.

PARTE II – PROBLEMÁTICA E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

5. Problemática

5.1. Introdução

Este capítulo tem como objetivo identificar o problema em estudo.

Uma primeira secção contextualiza de forma sucinta a base teórica que fundamenta a investigação empírica desenvolvida e refere a problemática em estudo. Uma segunda secção apresenta as questões de investigação elaboradas para dar resposta à problemática enunciada.

5.2. Contexto e problemática

A revisão de literatura apresentada permitiu identificar diversos trabalhos que realçam o crescimento do recurso a serviços de consultoria e a importância que esses podem assumir no desempenho e competitividade das organizações que os contratam, bem como o interesse desta área para efeitos de investigação (Onsman, 1999; Karantinou e Hogg, 2001; Fincham e Clark, 2002b; Sturdy, 2011). As empresas atuam num meio cada vez mais complexo e dinâmico em que a competitividade se tem acentuado e a compra de serviços profissionais em contexto de negócios é cada vez mais crítica para o desempenho das organizações, o que se reflete na procura de serviços de consultoria (Williams e Woodward, 1994; Clark, 1995; Hasek, 1997; Canback, 1999; Ernst e Kieser, 1999; Onsman, 1999; Eriksson e Lindvall, 2000; Robson e Bennett, 2000; Bäcklund, 2001; Karantinou e Hogg, 2001; Amorim, 2002; Fincham e Clark, 2002b; Laing e Lian, 2005; Tomescu e Botezat, 2008; van der Valk e Rozemeijer, 2009; INSEAD, 2011; Sturdy, 2011; FEACO, 2013; Momani, 2013; Plunkett Research, 2013; Sturdy *et al.*, 2013; FEACO, 2016; Plunkett Research, 2017). Apontado como um serviço profissional de importância estratégica para as organizações, a consultoria é frequentemente referida como um serviço em que a compra é das mais complexas e incertas e que assenta em projetos (Mitchell, 1994; Hadjikhani, 1996; Gallouj, 1997; Bennett e Robson, 1999; Karantinou e Hogg, 2001; Svensson, 2001; Cova *et al.*, 2002; Skaates *et al.*, 2002; Alves, 2003; Armbruster e Barchewitz, 2004; Mainela e Ulkuniemi, 2013; Sturdy *et al.*, 2013; Perner *et al.*, 2014; Nesheim e Hunskaar, 2015).

Os projetos tornaram-se cada vez mais comuns nas organizações e a questão do sucesso dos projetos é mais do que nunca relevante, nomeadamente no contexto do recurso à consultoria. Embora o conceito de sucesso dos projetos pareça simples e intuitivo, os projetos diferem em termos de dimensão, complexidade, objetivos ou outros fatores e esta realidade leva a que os fatores que influenciam o sucesso de um projeto e que as dimensões utilizadas para medir o sucesso de um projeto possam diferir consoante o projeto e a empresa (Dvir *et al.*, 1998; McLachlin, 1999; Shenhar *et al.*, 2001; Shenhar *et al.*, 2002; Appelbaum e Steed, 2005; Prabhakar, 2008; Aarikka-Stenroos e Jaakola, 2012; Mustak *et al.*, 2013; Srinivasan, 2014; Carvalho *et al.*, 2015). Por outro lado, a literatura sobre a avaliação do sucesso dos projetos tem-se centrado em fatores ligados aos projetos e às empresas, não levando em consideração a questão do recurso à consultoria e dos relacionamentos nesse contexto. No entanto, a avaliação dos serviços de consultoria e do sucesso dos projetos desenvolvidos neste contexto é de grande importância quer para as empresas clientes, quer para as empresas consultoras. Persistem ainda muitas dúvidas quanto ao valor destes serviços para as organizações que os contratam e também falta investigação que compare a realidade das empresas que recorrem a serviços de consultoria com a realidade das empresas que recorrem a meios próprios. Também se evidencia uma falta de estudos sobre a realidade portuguesa. Embora a medição da qualidade da consultoria de forma objetiva seja difícil (Armbruster e Barchewitz, 2004; (Kipping, 2002), o valor acrescentado pelo consultor deriva das recomendações feitas que levam a uma melhoria de desempenho e da posição competitiva da empresa (Karantinou e Hogg, 2007). As expectativas e os resultados conseguidos assumem grande importância na definição do valor do aconselhamento prestado pelos consultores e na decisão de uma organização reter um consultor. A literatura alerta assim para necessidade de gerir expectativas para um nível realista mas também para a importância do cliente saber os motivos para os quais contratam consultoria (Fullerton e West 1996; O'Shea e Madigan, 1997; Patterson *et al.*, 1997; Karantinou e Hogg, 2001; Niewiem e Richter 2004; Appelbaum e Steed, 2005; Nikolova *et al.*, 2009; Richter e Niewiem, 2009).

Por outro lado, diversos trabalhos realçam a importância dos relacionamentos, nomeadamente no caso dos serviços profissionais dadas as características deste tipo de serviço. A consultoria é um serviço altamente profissionalizado, único, de elevada complexidade, baseado em projetos em que o relacionamento com o cliente pode ser fundamental para o seu sucesso. No entanto, os relacionamentos existentes neste contexto

são complexos e heterogêneos e permanecem dúvidas sobre o valor do recurso à consultoria e da importância dos relacionamentos. O conceito de qualidade do relacionamento é multidimensional, sendo a confiança, o compromisso, a cooperação, a comunicação e a satisfação elementos chave que permitem caracterizar um relacionamento. Esta qualidade afeta o processo de prestação do serviço e a sua percepção e, conseqüentemente, pode influenciar o resultado atingido e a sua avaliação (Crosby *et al.*, 1990; Mietilla, 1993; Zaheer, 1998; Kumar, 1999; Karantinou e Hogg, 2009; Richter e Niewiem, 2009; Giannakis, 2011). No entanto, a literatura também sugere que os relacionamentos podem ou não ser benéficos, podendo contribuir para uma maior aproximação e colaboração mas também para uma possível inércia. Subsistem dúvidas sobre a importância dos relacionamentos, em particular no contexto da consultoria, o que justifica o seu estudo para uma melhor compreensão dos mesmos neste contexto específico.

Face ao exposto, o contexto da consultoria e as características desses serviços, bem como as lacunas apontadas pela literatura apontam para a necessidade de desenvolver estudos que comparem situações com e sem recurso a consultoria e investiguem a questão dos relacionamentos no âmbito dos projetos desenvolvidos pelas empresas. Assim, a presente investigação propõe-se analisar a influência do recurso à consultoria e o papel da qualidade dos relacionamentos entre a entidade consultora e a empresa cliente nas expectativas e no desempenho conseguido no âmbito dos projetos desenvolvidos, integrando assim as temáticas da consultoria, dos relacionamentos e dos projetos.

5.3. Questões de investigação

Face ao exposto anteriormente, ao longo da tese procura-se analisar o processo de consultoria bem como compreender a influência da consultoria e a importância da qualidade dos relacionamentos entre a entidade consultora e a empresa cliente no sucesso dos projetos, em termos das expectativas e do desempenho conseguido pelas empresas no âmbito desses projetos.

A questão do recurso à consultoria e a qualidade do relacionamento são variáveis centrais da presente investigação. Relativamente à qualidade do relacionamento, são consideradas para a sua caracterização as variáveis de confiança, compromisso, cooperação e adaptação, comunicação e satisfação. A importância da confiança na questão dos

relacionamentos tem vindo a ser realçada na literatura sobre relacionamentos e em particular em contextos de serviços complexos. É um fator que os clientes privilegiam, nomeadamente na seleção de um determinado prestador de serviço, e que influencia fortemente a qualidade da interação (Edvardson, 1990; Alves, 2003; Richter e Niewiem, 2004; Davies e Prince, 2005; Handley *et al.*, 2006; Karantinou e Hogg, 2007; Richter e Niewiem, 2009). A par da confiança, o compromisso é também considerado um elemento fundamental no desenvolvimento e sucesso dos relacionamentos (Dwyer *et al.*, 1987; Heide e John, 1990; Mietilla, 1993; Morgan e Hunt, 1994; Gundlach *et al.*, 1995; Halinen 1997; Nielson, 1998; Selnes, 1998; Leonidou *et al.*, 2006). Quanto ao grau de cooperação e adaptação, este pode refletir o nível de qualidade do relacionamento (Woo e Ennew, 2004). Os comportamentos cooperativos têm sido relacionados com a perceção de confiança, o compromisso e a satisfação e assumem um papel fundamental no sucesso dos relacionamentos (Crane 1993; Mohr e Spekman, 1994; Nielson, 1998; Lovelock *et al.*, 1999; Thakor e Kumar, 2000; Axelsson e Wynstra, 2002; Hausman 2003; Woo e Ennew, 2004). Apesar das consultoras procurarem aproveitar a sua experiência, o trabalho de consultoria deve ser adaptado às características e necessidades de quem o adquire e nem sempre as soluções existentes podem ser diretamente aplicadas em qualquer organização (Clark e Salaman, 1996; Svensson, 2001; Alves, 2003; van der Valk e Rozemeijer, 2009). Os próprios clientes podem alterar expectativas à medida que o relacionamento progride e privilegiam a integração em equipas flexíveis (Handley *et al.*, 2006; Karantinou e Hogg, 2007). Nos serviços profissionais, como a consultoria, a comunicação e a troca de informação por parte do cliente é fundamental, permitindo identificar as necessidades do cliente, clarificar as expectativas, formar uma opinião sobre as competências do consultor e sobre a qualidade do serviço, desenvolver a confiança entre as partes e encontrar uma solução satisfatória para os problemas da organização (Anderson e Narus, 1990; Crosby *et al.*, 1990; O'Farrell e Moffat, 1991; Anderson e Weitz, 1992; Moorman *et al.*, 1992; Morgan e Hunt, 1994; Clark, 1995; Selnes, 1998; Bennett e Robson, 1999; Axelsson e Wynstra, 2002; Smith 2002; Leonidou *et al.*, 2006; Karantinou e Hogg, 2007; Karantinou e Hogg, 2009; Richter e Niewiem, 2009). Se por um lado existe uma forte relação entre a satisfação e as intenções de recompra, a satisfação do cliente em termos da construção de expectativas e do desempenho conseguido é crucial para estabelecer relacionamentos fortes e de longo prazo com os clientes (Halinen, 1997; Patterson *et al.*, 1997). Atendendo à importância que a satisfação do cliente assume, a compreensão e monitorização das expectativas do cliente e da

percepção do desempenho da empresa à medida que o trabalho progride são fundamentais (Patterson *et al.*, 1997). Contudo, é fundamental negociar as expectativas mútuas e gerir essas expectativas para níveis realistas por forma a aumentar a probabilidade de uma avaliação satisfatória (Patterson *et al.*, 1997; Selnes, 1998; Nikolova *et al.*, 2009). Da mesma forma que um cliente pode sentir-se desiludido ou insatisfeito com um consultor, esta situação também pode ocorrer com o consultor pelo que a satisfação do consultor é igualmente importante para obter resultados de sucesso e continuar o relacionamento (Rangan e Dhanapal, 2016).

No âmbito da literatura sobre projetos e a avaliação do seu sucesso, a complexidade dos mesmos tem vindo a ser definida com base em diferentes variáveis, por vezes específicas dos contextos analisados o que torna difícil a generalização das conclusões desses estudos (Ahmad *et al.*, 2013) mas tem sido considerada como um fator que pode influenciar o seu êxito. A complexidade dos projetos de natureza diversa incluídos na presente investigação foi caracterizada em função da extensão das mudanças, do número de áreas envolvidas e da sua duração, variáveis utilizadas em diversos estudos (Williams e Williams, 2011; Ahmad *et al.*, 2013; Hanisch e Wald, 2013). Atendendo a que nem todos os projetos podiam se encontrar concluídos, considera-se que também é relevante considerar a sua situação no momento da recolha de informação. Quanto à caracterização da empresa, foi considerada a sua dimensão sendo este fator apontado como podendo condicionar a capacidade de uma empresa para a gestão dos seus projetos e a necessidade de recurso a serviços de consultoria (Bennett e Robson, 1999; Palacio e Soriano, 1999; Robson e Bennett, 2000; Dasari *et al.*, 2015).

Dada a necessidade de integrar medidas que permitem medir o sucesso dos projetos face aos objetivos delineados e que se adaptem às empresas e às especificidades dos próprios, o presente estudo recorre à metodologia do *Balanced Scorecard*, dada a sua larga utilização na medição de desempenho e na possibilidade de ser utilizada para verificar os resultados de um projeto conforme referido anteriormente na revisão de literatura (Butler *et al.*, 1997; Dror, 2008; Feleaga *et al.*, 2013). Para além da avaliação global das expectativas e do desempenho conseguido, a utilização desta metodologia permite um estudo mais detalhado da influência do recurso à consultoria e da qualidade do relacionamento em função da natureza das expectativas e da melhoria de desempenho conseguida, atendendo à diversidade de objetivos das empresas e respetivos projetos.

Assim, foram formulados dois grupos de questões de investigação, que se encontram resumidas na Figura 1 e na Figura 2.

O primeiro grupo de questões analisa a situação das empresas com e sem recurso a serviços de consultoria, através das questões de investigação Q1, Q2, Q3, Q4 e Q5.

Q1: O recurso a consultoria influencia as expectativas das empresas?

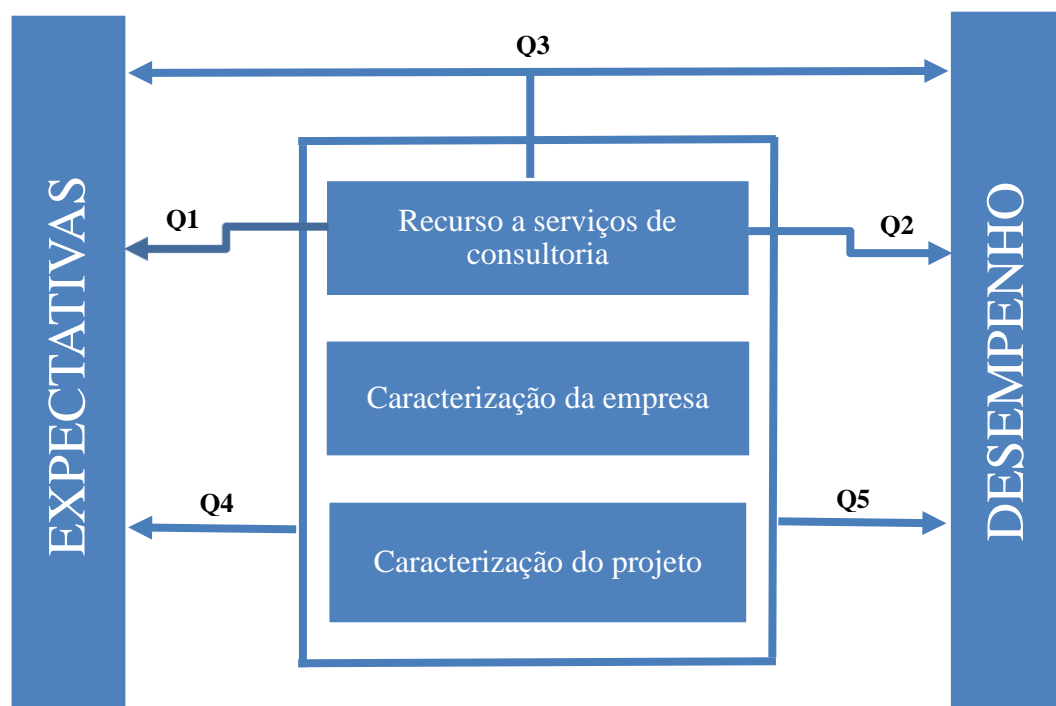
Q2: O recurso a consultoria influencia o desempenho conseguido pelas empresas no âmbito dos projetos?

Q3: O recurso a consultoria influencia as discrepâncias entre o desempenho conseguido e as expectativas das empresas?

Q4: O nível de expectativas das empresas é influenciado pelo recurso a consultoria e as características da empresa e do projeto?

Q5: O nível de desempenho conseguido pelas empresas é influenciado pelo recurso a consultoria e as características da empresa e do projeto?

Figura 1- Questões de investigação para análise comparativa das empresas com e sem recurso a serviços de consultoria



O segundo grupo de questões analisa especificamente as empresas com recurso a serviços de consultoria para o desenvolvimento dos seus projetos e o papel dos relacionamentos neste contexto, através das questões de investigação Q6, Q7, Q8, Q9 Q10 e Q11.

Q6: A qualidade do relacionamento influencia a avaliação do processo de consultoria?

Q7: A qualidade do relacionamento influencia as expectativas das empresas que recorrem a consultoria?

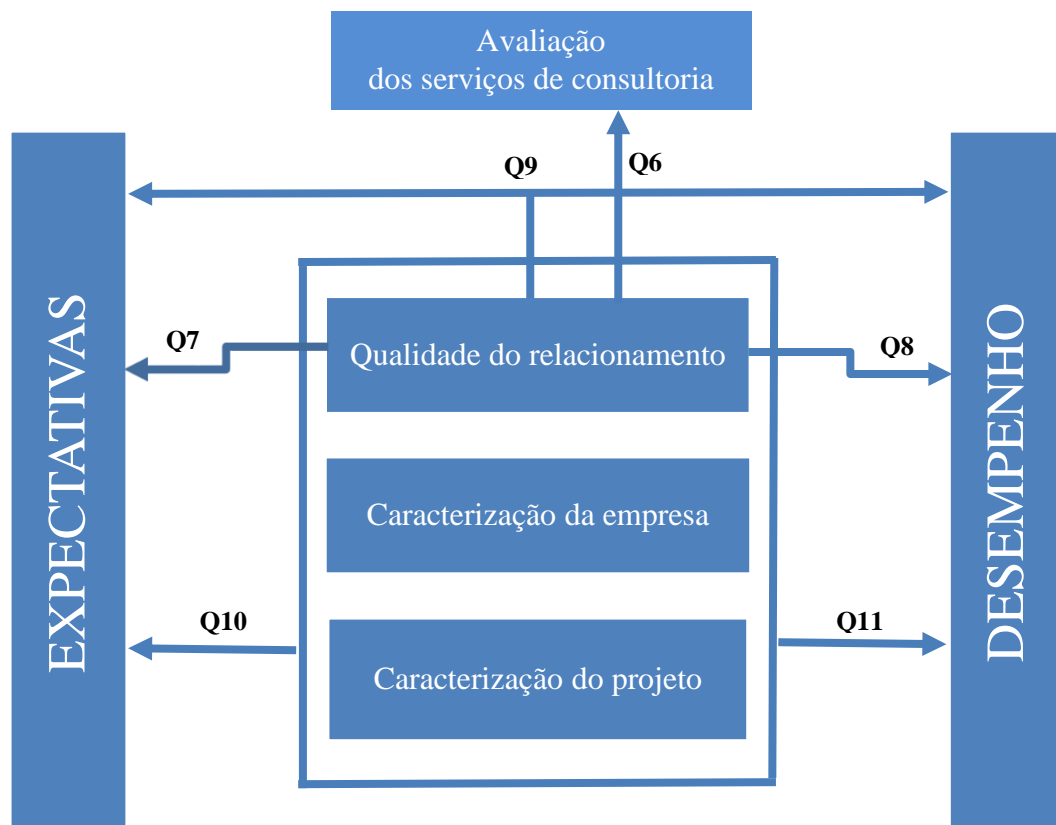
Q8: A qualidade do relacionamento influencia o desempenho conseguido pelas empresas no âmbito dos projetos?

Q9: A qualidade do relacionamento influencia as discrepâncias entre o desempenho conseguido e as expectativas das empresas?

Q10: O nível de expectativas é influenciado pela qualidade do relacionamento e as características da empresa e do projeto?

Q11: O nível de desempenho conseguido pelas empresas é influenciado pela qualidade do relacionamento e as características da empresa e do projeto?

Figura 2- Questões de investigação para análise da influência da qualidade do relacionamento nas empresas com recurso a serviços de consultoria



5.4. Conclusão

Este capítulo apresentou a problemática da presente investigação que se centra no estudo do processo de consultoria e na análise da influência da consultoria e da importância da qualidade dos relacionamentos entre a entidade consultora e a empresa cliente no sucesso dos projetos.

Atendendo à problemática definiu-se dois grupos de questões, sendo o primeiro orientado para a análise comparativa das empresas com e sem recurso a serviços de consultoria e um segundo grupo de questões orientado para a análise específica das empresas com recurso a serviços e consultoria e do papel dos relacionamentos neste contexto.

O próximo capítulo apresenta a metodologia de investigação seguida para a concretização dos objetivos do estudo.

6. Metodologia da investigação

6.1. Introdução

O capítulo 6 apresenta as escolhas metodológicas quer para a recolha de dados quer para a análise dos dados recolhidos.

Numa primeira secção é descrito o processo de recolha de dados e é fornecida informação para a caracterização dos respondentes, das empresas respondentes e dos projetos que serviram de base ao preenchimento do questionário. Uma segunda secção apresenta o questionário elaborado tendo em consideração os objetivos da investigação. Finalmente, a terceira secção refere as técnicas utilizadas para a análise dos dados recolhidos.

6.2. Recolha de dados

Tendo presente os propósitos deste estudo, foi adotada uma abordagem quantitativa através da recolha de informação por questionário. De acordo com Burns e Bush (2005), as vantagens dos questionários são a) a uniformidade na medida em que todos os inquiridos respondem às mesmas questões b) uma maior facilidade na recolha, análise e interpretação dos dados c) a possibilidade de recolher informação não observável e que requer perguntas diretas d) a possibilidade de divisão dos respondentes em grupos para procura de diferenças significativas.

A seleção de várias empresas ajuda a evitar o problema da falta de generalização, sendo apontada na literatura a necessidade de amostras que incluem diferentes tipos de empresas, de projetos e de indústrias (Ahmad *et al.*, 2012; Geraldi *et al.*, 2011). Assim, para o processo de recolha de informação e com vista a integrar no estudo empresas de diversas dimensões e setores, foi solicitada a colaboração ao IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação e à Informa D&B. A colaboração do IAPMEI concretizou-se através do envio de *mail* às empresas constantes da sua base de dados, solicitando a sua colaboração no preenchimento do questionário colocado *online* com recurso ao software *SurveyMonkey*. O envio foi diretamente efetuado por essa entidade, desconhecendo-se o número exato de empresas que receberam o pedido de colaboração. Por forma a incluir no estudo empresas de maior dimensão, foi solicitada a colaboração à Informa D&B que disponibilizou uma listagem de grandes empresas,

relativamente às quais foi necessário recolher um contacto por forma a também solicitar por *mail* colaboração no estudo.

A análise preliminar das respostas obtidas determinou a exclusão de questionários que apenas tinham sido acedidos, com uma percentagem de preenchimento reduzida e em que se registava a ausência de respostas em questões chave da investigação, tendo sido validados para efeitos do estudo 177 questionários.

Os elementos de caracterização dos respondentes, das empresas e dos projetos que serviram de referência na resposta ao questionário são sumariados na Tabela 1, na Tabela 2 e na Tabela 3, verificando-se que os dados recolhidos referem-se a uma grande diversidade de projetos e empresas.

Tabela 1 - Caracterização dos respondentes

		N	%		
Habilitações Literárias	Doutoramento	2	1,1		
	Mestrado	21	11,9		
	Pós Graduação	32	18,1		
	Licenciatura	62	35,0		
	Bacharelato	15	8,5		
	Curso de Especialização Tecnológica	2	1,1		
	Curso Tecnológico/Profissional	3	1,7		
	12º ano	19	10,7		
	11º ano	4	2,3		
	9º ano	4	2,3		
	Outra habilitação	6	3,4		
NS/NR	7	3,9			
Área de desempenho de funções	Administração/Gerência/Direção Geral	68	38,4		
	Financeira/Contabilidade/Administrativa	72	40,7		
	Outras	24	13,6		
	NS/NR	13	7,3		
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Idade	158	25	70	40,97	10,353
Anos de experiência profissional na empresa	167	1	41	11,28	7,971

Tabela 2 - Caracterização geral das empresas respondentes

	N	%			
Distrito/Região Autónoma	Aveiro	32	18,1		
	Beja	1	0,6		
	Braga	11	6,2		
	Bragança	1	0,6		
	Castelo Branco	3	1,7		
	Coimbra	3	1,7		
	Évora	1	0,6		
	Faro	4	2,3		
	Guarda	2	1,1		
	Leiria	16	9,0		
	Lisboa	32	18,1		
	Porto	38	21,5		
	Santarém	5	2,8		
	Setúbal	6	3,4		
	Viana do Castelo	10	5,6		
	Vila Real	4	2,3		
	Viseu	3	1,7		
	Açores	3	1,7		
Madeira	2	1,1			
Classe Dimensional	Grande	20	11,3		
	Média	52	29,3		
	Pequena	101	57,1		
	Micro	4	2,3		
Atividade Principal	A – Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	0	0,0		
	B – Indústrias extrativas	2	1,1		
	C – Indústrias transformadoras	64	36,2		
	D – Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	3	1,7		
	E – Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, (...)	1	0,6		
	F – Construção	16	9,0		
	G – Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos	52	29,4		
	H – Transportes e armazenagem	2	1,1		
	I – Alojamento, restauração e similares	0	0,0		
	J – Atividades de informação e de comunicação	7	4,0		
	K – Atividades financeiras e de seguros	2	1,1		
	L – Atividades imobiliárias	0	0,0		
	M – Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	11	6,2		
	N – Atividades administrativas e dos serviços de apoio	5	2,8		
	O – Administração Pública e Defesa, Segurança Social Obrigatória	0	0,0		
	P – Educação	0	0,0		
	Q – Atividades de saúde humano e apoio social	1	0,6		
	R – Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	0	0,0		
	S – Outras atividades de serviços	1	0,6		
	T – Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico (...)	0	0,0		
U – Atividades dos organismos internacionais e outras instituições....	0	0,0			
NS/NR	10	5,6			
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Antiguidade da empresa	177	3	140	26,84	19,875
Número de trabalhadores	165	4	2374	118,39	305,47
Volume de negócios (em euros)	151	36 000	1 517 563 536	66 825 195	202 600 219
Balanço total anual (em euros)	124	20 000	640 424 574	60 047 084	142 385 022

Tabela 3 - Caracterização geral dos projetos

		N	%		
Área de intervenção	Produção	69	39,0		
	Qualidade	49	27,7		
	Comercial/Marketing	47	26,6		
	Comunicação/Sistemas de Informação	52	29,4		
	Segurança e Higiene	24	13,6		
	Logística	23	13,0		
	Ambiente	15	8,5		
	Outras	41	23,1		
Número de áreas de intervenção	1	99	55,9		
	2	29	16,4		
	3	25	14,1		
	4	10	5,6		
	5	6	3,4		
	6	3	1,7		
	NS/NR	5	2,8		
Motivação para a realização do projeto	Iniciativa/Vontade da própria empresa	147	83,1		
	Sugestão/Recomendação de uma entidade consultora	20	11,3		
	Exigência por parte de fornecedores e/ou clientes	15	8,5		
	Outras	4	2,3		
Concretização do projeto à data do preenchimento do questionário	Totalmente concretizado	97	54,8		
	Parcialmente concretizado	62	35,0		
	Ainda não iniciado	18	10,2		
Extensão das mudanças introduzidas pelo projeto	Muito elevada	14	7,9		
	Elevada	70	39,5		
	Média	71	40,1		
	Reduzida	14	7,9		
	Muito reduzida	8	4,5		
Grau de risco financeiro associado ao projeto	Muito elevado	1	0,6		
	Elevado	14	7,9		
	Médio	59	33,3		
	Reduzido	70	39,5		
	Muito reduzido	28	15,8		
	NS/NR	5	2,8		
Impacto do projeto em termos globais no desempenho da empresa	Melhorou muito	45	25,4		
	Melhorou	91	51,4		
	Nem piorou, nem melhorou	20	11,3		
	Piorou	1	0,6		
	Piorou muito	0	0,0		
	Impacto ainda não avaliado	20	11,3		
Candidatura a sistemas de incentivos	Sim	103	58,2		
	Não	74	41,8		
Apoio aos projetos candidatos a sistemas de incentivos	Candidatura apoiada	91	88,3		
	Candidatura não apoiada	5	4,9		
	Processo de candidatura ainda em análise	7	6,8		
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Montante de investimento	127	500	100 000 000	3909953,69	13151702,511
Duração do projeto (meses)	152	1	72	18,63	14,649
% de concretização dos projetos ainda não concluídos	55	10	99	64,15	24,45

6.3. Questionário

O questionário foi desenvolvido a partir da revisão de literatura e da identificação dos conceitos pertinentes para a presente investigação. Assim, os itens considerados no presente estudo têm essencialmente por base os trabalhos referidos na revisão de literatura sobre relacionamentos de negócio, qualidade dos relacionamentos, o contexto de consultoria e a metodologia do *Balanced Scorecard* para avaliação do desempenho. Posteriormente à definição de uma versão considerada satisfatória, o questionário foi apresentado a um painel composto por professores investigadores, consultores e profissionais de empresas com vista à revisão do questionário quanto à linguagem, clareza dos conceitos e sua aplicabilidade. As suas sugestões prenderam-se essencialmente com correções linguísticas e de semântica e a inclusão de questões complementares quanto à caracterização da empresa e dos projetos. Esta consulta também levou à opção por uma avaliação geral das expectativas e dos resultados obtidos em termos globais e com base nas várias perspetivas da metodologia do *Balanced Scorecard*. A opção por uma avaliação com base em indicadores específicos para cada uma das perspetivas foi considerada desadequada atendendo a que a diversidade de projetos que poderiam integrar o estudo exigiria uma grande variedade de indicadores e tornaria o questionário demasiado extenso e complexo.

Dadas as alterações sugeridas, o questionário foi corrigido e validado. A versão final do questionário pode ser consultada de forma exaustiva em Apêndice. O questionário está organizado em oito grupos de questões agrupadas em diferentes secções de acordo com a temática das mesmas por forma a facilitar o preenchimento e posterior tratamento da informação recolhida. As questões relativas a questões-chaves da investigação como por exemplo as questões sobre a existência de recurso a serviços de consultoria, o grau de melhoria esperado e conseguido ou ainda sobre as características dos relacionamentos foram consideradas de carácter obrigatório.

Para além da apresentação inicial do questionário e das instruções de preenchimento que constavam no próprio formulário *online*, o *mail* enviado às empresas solicitava a sua participação voluntária e prestava as informações necessárias ao enquadramento do estudo.

O primeiro grupo do questionário tem por objetivo a recolha de informação sobre o

responsável pelo preenchimento do questionário.

O segundo grupo de questões inclui um conjunto de questões para caracterização da empresa, nomeadamente a localização, atividade, antiguidade e dimensão.

O terceiro grupo de questões pretende caracterizar o projeto que serviu de base ao preenchimento do inquérito. Assim, foi solicitada informação sobre a área de intervenção do projeto, a iniciativa para a realização do projeto, o montante de investimento, o grau de concretização do projeto, a extensão das mudanças introduzidas, o grau de risco financeiro associado ao projeto e o impacto em termos globais do projeto no desempenho da empresa.

O quarto grupo tem por objetivo o conhecimento das expectativas das empresas quanto ao grau de melhoria no desempenho das empresas em termos globais mas também ao nível dos processos internos, na perspetiva financeira, na perspetiva do cliente e na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, de acordo com a metodologia do *Balanced Scorecard*. Foi solicitado às empresas que indicassem o grau de melhoria esperado numa escala de *Likert* de 5 pontos de 1 = Nenhum a 5 = Muito elevado.

O quinto grupo pretende recolher informação sobre o grau de melhoria conseguido nas empresas em termos globais, ao nível dos processos internos, na perspetiva financeira, na perspetiva do cliente e na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional. A resposta quanto ao grau de melhoria conseguido também foi solicitado numa escala de *Likert* de 5 pontos de 1 = Nenhum a 5 = Muito elevado. Atendendo a que as empresas podiam ainda não ter avaliado o impacto do projeto, foi acrescentada uma opção de resposta que contemplasse esta possibilidade (6 = Grau de melhoria não avaliado).

O sexto grupo teve como objetivo identificar se as empresas tinham candidatado o seu projeto a um sistema de incentivos e, no caso afirmativo, se essa sua candidatura tinha sido apoiada.

O sétimo grupo permitiu averiguar se existiu recurso a serviços de consultoria para o desenvolvimento do projeto e, no caso afirmativo, recolher informação sobre a entidade consultora, o processo de escolha da entidade consultora e sobre o processo de consultoria.

O oitavo grupo é composto por cinco conjuntos de afirmações que pretendem caracterizar o relacionamento entre a entidade consultora e a empresa em termos de confiança, compromisso, cooperação e adaptação, comunicação e satisfação com o relacionamento estabelecido. Este grupo foi desenvolvido com base na literatura referida na Tabela 4 com as adaptações necessárias para aplicação ao contexto da consultoria. Neste sentido, foi solicitado aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância em relação às diferentes afirmações apresentadas numa escala de *Likert* de 5 ponto de 1 = Discordo totalmente a 5 = Concordo totalmente.

Tabela 4 - Dimensões dos relacionamentos e respetivos autores

ESCALA	Autores
Confiança	Crosby <i>et al.</i> (1990); Hennig-Thurau <i>et al.</i> (2002); Moorman <i>et al.</i> (1992); Morgan e Hunt (1994); Smith (1998)
Compromisso	Hennig-Thurau <i>et al.</i> (2002); Moorman <i>et al.</i> (1992); Morgan e Hunt (1994); Smith (1998)
Cooperação e Adaptação	Metcalf <i>et al.</i> (1992); Woo e Ennew (2004)
Comunicação	Metcalf <i>et al.</i> (1992); Moorman <i>et al.</i> (1992); Morgan e Hunt (1994); Smith (1998)
Satisfação	Hennig-Thurau <i>et al.</i> (2002); Metcalf <i>et al.</i> (1992); Moorman <i>et al.</i> (1992); Smith (1998); Woo e Ennew (2004)

Foi ainda acrescentada uma última secção ao questionário com vista a permitir às empresas efetuar observações ou comentários que considerassem relevantes.

6.4. Técnicas de análise utilizadas

Os objetivos da análise determinaram a escolha das técnicas utilizadas, as quais foram aplicadas com recurso ao programa *IBM SPSS Statistics Version 22*.

Nesta secção são descritas de forma sucinta as técnicas utilizadas para tratamento da informação recolhida.

a) Caracterização dos responsáveis pelo preenchimento, das empresas, dos projetos e do processo de consultoria.

Relativamente aos responsáveis pelo preenchimento do questionário, às empresas, aos projetos desenvolvidos são apresentadas estatísticas descritivas com o intuito de caracterizar a amostra que serve de base à presente investigação.

b) Análise comparativa das empresas com e sem recurso a serviços de consultoria

Para a análise comparativa das empresas com e sem consultoria no que respeita às expectativas e ao desempenho conseguido, é apresentada numa primeira fase uma análise

das médias. Para avaliar a existência de diferenças significativas nas referidas médias apresentadas pelas empresas com e sem recurso a consultoria e não se verificando os pressupostos para a aplicação de testes paramétricos, foram realizados testes não paramétricos (testes de Mann-Whitney). Recorreu-se ainda ao teste de Wilcoxon para análise das discrepâncias entre expectativas e desempenho conseguido, análise que tem sido largamente referida nomeadamente na literatura de marketing sobre a qualidade de serviço (por exemplo Parasuraman *et al.*, 1985, 1990; Shekarchizadeh *et al.*, 2011).

Com vista a analisar o papel da consultoria e de outras variáveis caracterizadoras das empresas e dos projetos no nível das expectativas e de desempenho, foram gerados modelos logísticos binários pelo método *Enter*. A regressão logística tem vindo a ser largamente utilizada, permitindo determinar o impacto de múltiplas variáveis independentes para prever a classificação em uma das categorias de uma variável dependente (Hosmer e Lemeshow, 2000; Burns e Burns, 2009). Na regressão logística utiliza-se uma codificação de fatores das variáveis independentes em que se determina uma variável de referência, sendo que neste caso a categoria de referência foi a última categoria. Uma variável de 2 níveis foi definida em termos globais, ao nível dos processos internos, ao nível financeiro, ao nível do cliente e ao nível da aprendizagem e desenvolvimento organizacional quer para as expectativas quer para o desempenho conseguido. Esta nova variável resultou da classificação em Expectativas/Desempenho de nível inferior (com valor 0) quando os respondentes assinalaram na escala de *Likert* de 5 pontos valores entre 1 e 3 e em Expectativas/Desempenho de nível superior com (valor 1) quando os respondentes assinalaram valores entre 4 e 5.

Nas análises relacionadas com a questão do desempenho conseguido, foram excluídas as empresas que declararam ainda não ter avaliado o desempenho.

c) Análise das empresas com recurso a serviços de consultoria

Numa primeira fase recorreu-se a estatísticas descritivas para a caracterização e avaliação do processo de consultoria em que as empresas respondentes estiveram envolvidas.

Numa segunda fase é realizada a análise da fiabilidade e unidimensionalidade das escalas utilizadas para medição da confiança, compromisso, cooperação e adaptação, comunicação e satisfação no relacionamento. Seleccionadas as variáveis a integrar em cada dimensão, são somadas as respostas obtidas numa escala de *Likert* em cada item da

respetiva dimensão e calculada a média das repostas obtidas para cada empresa em cada uma das dimensões. Para além de simplificar a análise, o uso de uma única medida composta deste tipo constitui uma forma de ultrapassar os inerentes erros de medida. (Hair *et al.*, 2009). Com base na nova variável criada para cada dimensão, é realizada uma análise de *clusters* com vista à identificação de diferentes perfis de relacionamento em termos de confiança, compromisso, cooperação e adaptação, comunicação e satisfação, tendo a análise de clusters também sido utilizada por exemplo por Naudé e Buttle (2000) e Laing e Lian (2005) para identificar relacionamentos com características diferentes. Com vista a confirmar se as diferenças entre *clusters* são significativas ao nível das diferentes dimensões, recorre-se a uma análise não paramétrica através do teste de Kruskal-Wallis e respetivos testes Post Hoc com recurso ao teste de Mann-Whitney.

Para comparação dos *clusters* quanto às informações recolhidas, são apresentadas medidas descritivas bem como os resultados de testes não paramétricos de Kruskal-Wallis e de Mann-Whitney. Com vista a complementar a análise das diferenças entre as expectativas e o desempenho conseguido e, à semelhança da análise realizada para as empresas com e sem recursos a serviços de consultoria, recorre-se igualmente ao teste de Wilcoxon.

Para analisar a influência do tipo de *cluster* e de variáveis que caracterizam empresas e projetos no grau de expectativas e de desempenho conseguido, foram desenvolvidos modelos logísticos binários pelo método *Enter*. À semelhança do procedimento referido na alínea b) desta secção, foi definida uma variável de 2 níveis em termos globais, ao nível dos processos internos, ao nível financeiro, ao nível do cliente e ao nível da aprendizagem e desenvolvimento organizacional quer para as expectativas quer para o desempenho conseguido. Na codificação de fatores das variáveis independentes, foi considerada a última categoria como categoria de referência.

Na secção referente à análise das empresas com recurso a serviços de consultoria e no caso das questões relacionadas com a questão do desempenho conseguido, as análises apenas consideraram as empresas que declararam ter avaliado o referido desempenho.

6.5. Conclusão

Face aos objetivos delineados para a investigação, o processo de recolha de informação

passou pela utilização de um questionário autoadministrado disponibilizado *on-line*, tendo sido solicitada a colaboração de empresas com características e projetos diversos conforme foi possível constatar na caracterização da amostra.

Para análise dos dados recolhidos, recorreu-se a diversas técnicas de análise, nomeadamente análise descritiva, análise de fiabilidade e unidimensionalidade das escalas utilizadas, análise não paramétrica através do teste de Wilcoxon, do teste de Kruskal-Wallis e do teste de Mann-Whitney, bem como a modelos logísticos binários.

Expostas a problemática e a metodologia, a terceira parte deste estudo apresenta a análise e a discussão dos resultados.

PARTE III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

7. Análise dos resultados

7.1. Introdução

O objetivo desta componente do trabalho é analisar numa primeira fase as empresas com e sem recurso a serviços de consultoria e numa segunda fase analisar o processo de consultoria e a sua avaliação, bem como os relacionamentos neste contexto, caracterizando esses relacionamentos em função do seu grau de confiança, compromisso, cooperação e adaptação, satisfação e comunicação e estudando o seu papel nas expectativas e no desempenho das empresas com recurso a serviços de consultoria para a realização dos seus projetos.

A análise dos resultados é realizada com base numa análise descritiva dos dados, numa análise das discrepâncias entre expectativas e desempenho para diferentes grupos de empresas e também com recurso à análise de modelos logísticos binários.

7.2. Análise das empresas com e sem recurso a consultoria

7.2.1. Análise descritiva

Relativamente aos projetos desenvolvidos, foi solicitado às empresas que indicassem o grau de melhoria esperado em termos globais, bem como ao nível dos processos internos, na perspetiva financeira, na perspetiva do cliente e na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, numa escala de 1=Nenhum a 5=Muito elevado.

A análise da Tabela 5 revela que as empresas que desenvolveram os seus projetos com recursos a meios próprios esperam obter um grau de melhoria superior ao grau de melhoria esperado pelas empresas com recurso a consultoria, em termos globais, na perspetiva financeira e na perspetiva do cliente. Ao nível dos processos internos e na perspetiva da aprendizagem organizacional, as empresas com recurso a consultoria indicam um grau de melhoria esperado mais elevado do que as empresas sem consultoria.

No entanto, os resultados do teste de Mann-Whitney revelam que as diferenças observadas não são estatisticamente significativas entre os dois grupos de empresas (Tabela 6).

Tabela 5 - Expectativas das empresas com e sem recurso a consultoria

Grau de melhoria esperado	Empresas com recurso a consultoria			Empresas sem recurso a consultoria		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Em termos globais		3,43	0,828		3,45	0,752
Ao nível dos processos internos		3,48	0,831		3,37	0,815
Na perspetiva financeira		3,06	0,871		3,18	0,833
Na perspetiva do cliente	106	3,39	0,879	71	3,41	0,838
Na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional		3,42	0,925		3,23	0,898

Tabela 6 - Teste às diferenças para as expectativas de melhoria entre as empresas com e sem recurso a consultoria

Grau de melhoria esperado	Mann-Whitney U	<i>p-value</i>
Em termos globais	3756,500	0,983
Ao nível dos processos internos	3429,000	0,277
Na perspetiva financeira	3430,500	0,286
Na perspetiva do cliente	3732,000	0,920
Na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional	3290,000	0,129

Após a comparação do grau de melhoria esperado pelas empresas com e sem recurso a consultoria, foi analisado o grau de melhoria conseguido pelas empresas dos dois grupos. Para esse efeito, e à semelhança do sucedido com as expectativas, foi solicitado às empresas que classificassem o grau de melhoria conseguido face ao desempenho da empresa antes da realização do projeto em termos globais, bem como ao nível dos processos internos, na perspetiva financeira, na perspetiva do cliente e na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional. Essa classificação foi solicitada numa escala de 1=Nenhum a 5=Muito elevado mas as empresas também dispunham de uma sexta opção de resposta (6=Grau de melhoria não avaliado). Nesta análise, foram excluídas em cada perspetiva as empresas que declararam ainda não ter avaliado o impacto na respetiva área, situação que levou a retirar da análise entre 16 e 20 empresas consoante a perspetiva em análise.

Os dados da Tabela 7 revelam que em termos médios o grau de melhoria conseguido tende a ser superior em todas as perspetivas analisadas no caso das empresas que desenvolveram os projetos com recurso a meios próprios.

Os resultados do teste de Mann-Whitney revelam que as diferenças observadas apenas são significativas entre os dois grupos de empresas na perspetiva financeira (Tabela 8).

Tabela 7 - Desempenho conseguido nas empresas com e sem recurso a consultoria

Grau de melhoria conseguido	Empresas com recurso a consultoria			Empresas sem recurso a consultoria			Empresas sem avaliação do grau de melhoria conseguido
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N
Em termos globais	95	3,27	0,868	66	3,35	0,868	16
Ao nível dos processos internos	95	3,22	0,901	62	3,24	0,900	20
Na perspetiva financeira	95	2,83	0,859	65	3,11	0,921	17
Na perspetiva do cliente	94	3,14	0,934	65	3,32	0,920	18
Na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional	95	3,17	0,975	64	3,20	0,995	18

Tabela 8 - Testes às diferenças para o grau de melhoria conseguido entre as empresas com e sem recurso a consultoria

Grau de melhoria conseguido	Mann-Whitney U	p-value
Em termos globais	3030,500	0,694
Ao nível dos processos internos	2914,500	0,906
Na perspetiva financeira	2549,000	0,043*
Na perspetiva do cliente	2723,000	0,213
Na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional	3005,000	0,896

* Significativo a 5%

7.2.2. Análise das discrepâncias entre o grau de melhoria conseguido e esperado

Analisados separadamente os graus de melhoria esperado e conseguido pelas empresas com e sem recurso a consultoria, esta secção analisa a discrepância existente entre o grau de melhoria conseguido e o grau de melhoria esperado nos dois grupos de empresas.

A Tabela 9 apresenta as diferenças que resultaram do cálculo do “Grau de melhoria conseguido - Grau de melhoria esperado” e revela que as expectativas das empresas não foram atingidas nem no caso das empresas que recorreram a serviços de consultoria para o desenvolvimento dos projetos nem para as empresas que os realizaram com meios próprios.

Contudo, a discrepância é mais significativa no caso das empresas que contrataram serviços de consultoria. A discrepância entre o grau de melhoria esperado e o grau de melhoria conseguido apresenta valores entre - 0,09 e - 0,20 no caso das empresas com recurso a consultoria enquanto apenas varia entre - 0,03 a - 0,13 no caso das empresas que desenvolveram os seus projetos com recurso a meios próprios.

Tabela 9 - Diferenças entre o grau de melhoria conseguido e esperado nas empresas com e sem recurso a consultoria

	Empresas com recurso a consultoria			Empresas sem recurso a consultoria		
	Grau de melhoria esperado	Grau de melhoria conseguido	Diferença	Grau de melhoria esperado	Grau de melhoria conseguido	Diferença
Em termos globais	3,36	3,27	- 0,09	3,44	3,35	- 0,09
Ao nível dos processos internos	3,42	3,22	- 0,20	3,37	3,24	- 0,13
Na perspetiva financeira	3,00	2,83	- 0,17	3,18	3,11	- 0,07
Na perspetiva do cliente	3,30	3,14	- 0,16	3,45	3,32	- 0,13
Na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional	3,36	3,17	- 0,19	3,23	3,20	0,03

No entanto, os resultados dos testes de Wilcoxon revelam que as diferenças observadas não são significativas no caso das empresas que não recorreram a serviços de consultoria (Tabela 10). Pelo contrário, e apesar de em termos globais as diferenças não se revelarem significativas, nas restantes situações as diferenças observadas nas empresas com recurso a serviços de consultoria são significativas.

Tabela 10 - Teste de Wilcoxon às diferenças entre os graus de melhoria conseguidos e esperados nas empresas com e sem recurso a consultoria

Grau de melhoria conseguido – Grau de melhoria esperado	Empresas com recurso a consultoria		Empresas sem recurso a consultoria	
	Z	Asymp.Sig. (2-tailed)	Z	Asymp.Sig. (2-tailed)
Em termos globais	- 0,971	0,331	- 1,043	0,297
Ao nível dos processos internos	- 2,660	0,008**	1,241	0,215
Na perspetiva financeira	- 2,086	0,037*	- 0,663	0,508
Na perspetiva do cliente	- 2,306	0,021*	- 0,939	0,348
Na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional	- 2,675	0,007**	- 0,201	0,840

* Significativo a 5%; ** Significativo a 1%

7.2.3. Modelos logísticos binários para o nível de expectativas e de desempenho

7.2.3.1. Codificação de fatores

A Tabela 11 e a Tabela 12 indicam a codificação da variável dependente e das variáveis independentes dos modelos logísticos apresentados nesta secção para prever a ocorrência da classificação das expectativas nos 2 níveis referidos.

Esta nova variável resultou da classificação em Expectativas de nível inferior quando os respondentes assinalaram na escala de *Likert* de 5 pontos valores entre 1 e 3 e em

Expectativas de nível superior quando os respondentes assinalaram valores entre 4 e 5.

Tabela 11 - Codificação da variável dependente

Valor Original	Frequência	Código
Expectativas de nível inferior (Respostas 1,2 e 3)	Em termos globais	91
	Ao nível dos processos internos	85
	Na perspectiva financeira	87
	Na perspectiva do cliente	120
	Na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional	91
Expectativas de nível superior (Respostas 4 e 5)	Em termos globais	86
	Ao nível dos processos internos	92
	Na perspectiva financeira	90
	Na perspectiva do cliente	57
	Na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional	86

Tabela 12 - Codificação das variáveis independentes categóricas

Variável	Frequência	Código do parâmetro		
		(1)	(2)	
Dimensão da empresa (DIM_EMP)	Micro e pequena	88	1	0
	Média	49	0	1
	Grande	11	0	0
Extensão das mudanças (EXT_MUD)	Inferior	73	1	
	Superior	75	0	
Situação do projeto (SIT_PROJ)	Não concluído	64	1	
	Concluído	84	0	
Recurso a consultoria (REC_CONS)	Sem recurso	53	1	
	Com recurso	95	0	
Investimento na área de produção (INV_PROD)	Não	89	1	
	Sim	59	0	
Investimento na área comercial/marketing (INV_COM)	Não	109	1	
	Sim	39	0	
Investimento em sistemas de informação (INV_SI)	Não	102	1	
	Sim	46	0	
Investimento na área logística (INV_LOG)	Não	127	1	
	Sim	21	0	
Investimento na área da qualidade (INV_QUAL)	Não	103	1	
	Sim	45	0	
Investimento em segurança e higiene (INV_SH)	Não	125	1	
	Sim	23	0	
Investimento na área do ambiente (INV_AMB)	Não	133	1	
	Sim	15	0	

A Tabela 13 e a Tabela 14 indicam a codificação da variável dependente e das variáveis independentes dos modelos logísticos apresentados nesta secção para prever a ocorrência da classificação do desempenho em 2 níveis. O procedimento seguido foi semelhante ao referido anteriormente para as expectativas, tendo esta nova variável resultado da classificação em Desempenho de nível inferior quando os respondentes assinalaram na escala de *Likert* de 5 pontos valores entre 1 e 3 e em Desempenho de nível superior quando os respondentes assinalaram valores entre 4 e 5.

Tabela 13 - Codificação da variável dependente

Valor Original	Frequência	Código
Desempenho de nível inferior (Respostas 1,2 e 3)	Em termos globais	80
	Ao nível dos processos internos	81
	Na perspectiva financeira	104
	Na perspectiva do cliente	78
	Na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional	80
Desempenho de nível superior (Respostas 4 e 5)	Em termos globais	57
	Ao nível dos processos internos	54
	Na perspectiva financeira	32
	Na perspectiva do cliente	58
	Na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional	57

Tabela 14 - Codificação das variáveis independentes categóricas

Variável	Frequência	Código do parâmetro		
		(1)	(2)	
Dimensão da empresa (DIM_EMP)	Micro e pequena	83	1	0
	Média	45	0	1
	Grande	9	0	0
Extensão das mudanças (EXT_MUD)	Inferior	71	1	
	Superior	66	0	
Situação do projeto (SIT_PROJ)	Não concluído	56	1	
	Concluído	81	0	
Recurso a consultoria (REC_CONS)	Sem recurso	51	1	
	Com recurso	86	0	
Investimento na área de produção (INV_PROD)	Não	82	1	
	Sim	55	0	
Investimento na área comercial/marketing (INV_COM)	Não	101	1	
	Sim	36	0	
Investimento em sistemas de informação (INV_SI)	Não	94	1	
	Sim	43	0	
Investimento na área logística (INV_LOG)	Não	118	1	
	Sim	19	0	
Investimento na área da qualidade (INV_QUAL)	Não	96	1	
	Sim	41	0	
Investimento em segurança e higiene (INV_SH)	Não	115	1	
	Sim	22	0	
Investimento na área do ambiente (INV_AMB)	Não	123	1	
	Sim	14	0	

Foram realizadas análises logísticas binárias em termos globais e para cada uma das perspectivas (processos internos, financeira, cliente, aprendizagem e desenvolvimento organizacional) considerando como variável dependente binária o nível de expectativas ou o nível de desempenho e como variáveis independentes: recurso a consultoria (REC_CONS), situação do projeto (SIT_PROJ), número de áreas (NUM_AREAS), dimensão da empresa (DIM_EMP), extensão das mudanças (EXT_MUD), duração do projeto (DUR_PROJ), investimento na área da produção (INV_PROD), investimento na área comercial/marketing (INV_COM), investimento em sistemas de informação (INV_SI), investimento na área logística (INV_LOG), investimento na área da qualidade

(INV_QUAL), investimento em segurança e higiene (INV_SH) e investimento na área do ambiente (INV_AMB).

7.2.3.2. Análise dos modelos logísticos binários para o nível de expectativas

Os resultados da análise dos modelos logísticos binários para o nível de expectativas nomeadamente quanto à significância dos seus parâmetros e à robustez do modelo encontram-se no Anexo I, tendo a informação sido resumida na Tabela 15.

Tabela 15 - Variáveis significativas para o nível de expectativas nas empresas com e sem recurso a consultoria

	Em termos globais	Ao nível dos processos internos	Na perspetiva financeira	Na perspetiva do cliente	Na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional
Recurso à consultoria	--	--	--	--	--
Caracterização da empresa	DIM_EMP (1) (0,046)	--	--	DIM_EMP (2)	--
Caracterização do projeto	EXT_MUD (0,000)	EXT_MUD (0,000)	EXT_MUD (0,000)	EXT_MUD (0,010)	EXT_MUD (0,000)
	INV_AMB (0,015)		INV_PROD (0,075)	INV_PROD (0,038)	INV_AMB (0,079)
			INV_AMB (0,077)	INV_COM (0,026)	

Os testes aos diferentes modelos com as seis variáveis contra modelos com apenas a constante revelaram-se estatisticamente significativo no caso das expectativas quer em termos globais quer em termos das diferentes perspetivas analisadas (testes de coeficientes com $p < 0,01$ ou $p < 0,05$), indicando que as variáveis preditoras no seu conjunto distinguem os dois níveis de expectativas. Os testes de Hosmer e Lemeshow permitem concluir sobre o bom ajuste do modelo, o qual é indicado por um valor de χ^2 não significativo, para as expectativas em termos globais e na perspetiva dos processos internos, financeira e do cliente. A classificação correta de casos varia entre os 67,6% (na perspetiva do cliente) e 80,4% (em termos globais e na perspetiva financeira).

Constata-se que o recurso à consultoria (REC_CONS) não se revela significativo para o nível de expectativas das empresas inquiridas.

A variável DIM_EMP considerada para caracterizar a empresa contribui significativamente para os modelos em termos globais (DIM_EMP(1) com $p=0,046$) e na perspetiva do cliente (DIM_EMP(2) com $p=0,050$). As empresas de menor dimensão têm maior probabilidade de apresentar um nível superior de expectativas em termos globais,

comparativamente com as empresas de grande dimensão. No caso das expectativas na perspetiva do cliente, os dados revelam que as empresas de média dimensão têm menor possibilidade de revelar expectativas de nível superior do que as empresas de grande dimensão.

Relativamente às características dos projetos, destaca-se a variável EXT_MUD que é estatisticamente significativa em todos os modelos ($p < 0,01$ ou $p < 0,05$). A probabilidade de revelar expectativas de nível superior é inferior nas empresas cujos projetos incluem uma menor extensão de mudanças. Relativamente às áreas de investimento, observa-se que os investimentos em determinadas áreas também são estatisticamente significativos. Destaca-se a variável INV_AMB que contribui significativamente para a explicação do modelo em termos globais ($p = 0,015$), na perspetiva financeira ($p = 0,077$) e na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional ($p = 0,079$). As empresas cujos projetos não incluem investimentos na área do ambiente apresentam maior probabilidade de expectativas superiores quanto à melhoria de desempenho quando comparadas com empresas cujos projetos incluem investimentos na referida área. A variável INV_PROD também é significativa na perspetiva do cliente ($p = 0,038$) e na perspetiva financeira ($p = 0,075$), perspetivas em que a inexistência de investimentos em produção leva a uma diminuição das expectativas nas referidas perspetivas. Na perspetiva do cliente, também a variável INV_COM é significativa ($p = 0,026$). As empresas cujos projetos não incluem investimentos na área comercial têm menor probabilidade de demonstrar expectativas de nível superior.

O teste R^2 de Nagelkerke indica que as variáveis incluídas no modelo explicam cerca de 50 % da variabilidade em termos globais. Nas diferentes perspetivas analisadas, a proporção de variabilidade explicada varia entre cerca de 22% (na perspetiva financeira) e 38% (ao nível dos processos internos).

A análise da área de curva ROC permite avaliar o poder discriminante dos modelos, revelando-se bom em termos globais (0,804) e aceitável ao nível dos processos internos (0,771), na perspetiva financeira (0,736) e na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional (0,716). Apenas o modelo na perspetiva do cliente revela um poder discriminante reduzido com um valor de 0,672.

7.2.3.3. Análise dos modelos logísticos binários para o nível de desempenho

A Tabela 16 apresenta os principais resultados dos modelos estimados após regressão logística binária para o nível de desempenho das empresas.

Tabela 16 - Variáveis significativas para o nível de desempenho nas empresas com e sem recurso a consultoria

	Em termos globais	Ao nível dos processos internos	Na perspectiva financeira	Na perspectiva do cliente	Na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional
Recurso à consultoria	--	--	REC_CONS (0,023)	--	--
Caracterização da empresa	--	DIM_EMP (1) (0,078)	--	--	--
Caracterização do projeto	SIT_PROJ (0,069) EXT_MUD (0,000) INV_SH (0,089)	SIT_PROJ (0,054) EXT_MUD (0,000) INV_LOG (0,094)	NUM_AREAS (0,089) EXT_MUD (0,000) INV_AMB (0,093)	EXT_MUD (0,000)	EXT_MUD (0,000) INV_AMB (0,084)

Os testes aos diferentes modelos com as seis variáveis contra modelos com apenas a constante revelaram-se estatisticamente significativo no caso do desempenho quer em termos globais quer em termos das diferentes perspetivas analisadas (testes de coeficientes com $p < 0,01$), indicando que as variáveis predictoras no seu conjunto distinguem os dois níveis de desempenho. Os testes de Hosmer e Lemeshow permitem concluir sobre o bom ajuste do modelo, os quais apresentam um valor de χ^2 não significativo. A classificação correta de casos varia entre os 72,8% (na perspetiva do cliente) e 85,4% (em termos globais).

A variável REC_CONS revela-se apenas significativa na perspetiva financeira ($p=0,023$), observando-se que as empresas sem recurso a consultoria têm mais hipóteses de apresentar um nível de desempenho superior na referida perspetiva.

No que respeita ao nível de desempenho, constata-se que diversas variáveis são significativas consoante a perspetiva analisada.

A variável NUM_AREAS contribui significativamente para a explicação do modelo na área financeira ($p=0,089$), em que um aumento do número de áreas aumenta a probabilidade de um nível de desempenho superior.

A variável EXT_MUD é estatisticamente significativa em todos os modelos ($p=0,000$) e revela que as empresas cujos projetos incluem uma menor extensão de mudanças têm menos possibilidades de registrar um desempenho de nível superior.

Observa-se ainda que a variável SIT_PROJ também é significativa em termos globais ($p=0,069$) e ao nível dos processos internos ($p=0,054$), revelando que projetos não concluídos diminuem a possibilidade de um nível de desempenho superior.

Relativamente às áreas de investimento, as variáveis de INV_SH e INV_AMB revelaram-se significativas respetivamente em termos globais ($p=0,089$) e nas perspetivas financeira ($p=0,093$) e da aprendizagem e desenvolvimento organizacional ($p=0,084$). As empresas sem investimento na área de segurança e higiene ou na área de ambiente têm maior probabilidade de apresentar um nível superior de desempenho comparativamente com as empresas cujos projetos incluem investimentos nas referidas áreas. Pelo contrário, as empresas sem investimentos em logística têm menos possibilidades de conseguir um nível de desempenho superior ao nível dos processos internos quando comparadas com as empresas com investimentos nessa área.

Quanto à variável DIM_EMP(1), esta revela-se significativa ao nível dos processos internos ($p=0,078$), com as micro e pequenas empresas a apresentarem maior possibilidade de um desempenho superior quando comparadas com as grandes empresas.

O teste R^2 de Nagelkerke indica que as variáveis incluídas no modelo explicam cerca de 50 % da variabilidade em termos globais. Nas diferentes perspetivas analisadas, a proporção de variabilidade explicada varia entre cerca de 32% (na perspetiva do cliente) e 59% (em termos globais).

A análise da área de curva ROC permite avaliar o poder discriminante dos modelos, revelando-se bom em termos globais (0,850) e ao nível dos processo internos (0,809), e aceitável na perspetiva financeira (0,758), na perspetiva do cliente (0,714) e na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional (0,747).

7.3. Processo de consultoria e sua avaliação

7.3.1. Processo de consultoria e fatores de escolha

Das 106 empresas que recorreram a consultoria externa para o desenvolvimento do projeto, 82,1% recorreu a uma empresa de consultoria externa e 17,9% a um consultor individual, sendo que na maioria dos casos o contacto com a entidade consultora foi uma iniciativa da própria empresa.

A recomendação da entidade por terceiros apenas se registou em 29,2% dos casos e como terceiros foram identificados associações do sector ou empresariais (25%), amigos e conhecidos (16,7%), técnico oficial de contas da empresa (8,3%), clientes (8,3%) e casa mãe ou empresa do grupo (8,3%).

Relativamente à importância da entidade consultora para a empresa e seu desenvolvimento, a maioria considerou que era importante (65,1%) ou muito importante (16%). A maioria das empresas também classificou a sua importância para a empresa consultora enquanto cliente como importante (63,2%) e muito importante (17,9%).

O tempo de colaboração com a entidade consultora foi calculado com base na data de preenchimento do questionário ou com a data indicada para a cessão da colaboração entre as partes nos casos em que existiu rutura do relacionamento. Constata-se que em média o tempo de colaboração com a entidade consultora foi de 50,02 meses (Desvio padrão 62,853), variando entre 1 a 367 meses. Esta informação não foi fornecida por parte de 30 empresas.

As situações de rutura do relacionamento foram assinaladas por 26 empresas das 106 que recorreram a serviços de consultoria. Nos casos em que ocorreu rutura do relacionamento com a entidade consultora, o principal motivo apontado para o fim a colaboração foi a ausência de necessidade de serviços de consultoria.

Os dados discutidos nesta secção são resumidos na Tabela 17.

Tabela 17 - Caracterização geral do processo de consultoria

		N	%			
Tipo de consultor contratado	Empresa de consultoria externa	87	82,1			
	Consultor individual externo	19	17,9			
		N	%			
Iniciativa do primeiro contacto	Por iniciativa da empresa	78	73,6			
	Por iniciativa da entidade consultora	26	24,5			
	NS/NR	2	1,9			
		N	%			
Recomendação da entidade consultora por terceiros	Sim	31	29,2			
	Não	75	70,8			
		N	%			
Importância para a entidade consultora enquanto cliente	Nada importante	0	0,0			
	Pouco importante	18	17,0			
	Importante	67	63,2			
	Muito importante	19	17,9			
	Extremamente importante	0	0,0			
	NS/NR	2	1,9			
		N	%			
Importância da entidade consultora para a empresa e seu desenvolvimento	Nada importante	2	1,9			
	Pouco importante	16	15,1			
	Importante	69	65,1			
	Muito importante	17	16,0			
	Extremamente importante	0	0,0			
	NS/NR	2	1,9			
		N	%			
Motivos para a rutura de relacionamento	Ausência de necessidade de serviços de consultoria	13	50			
	Incumprimento de prazos	4	15,4			
	Resultados insuficientes face aos objetivos delineados	4	15,4			
	Desistência da entidade consultora	0	0,0			
	Falta de competências	2	7,7			
	Incumprimento do orçamento	0	0,0			
	Incompatibilidade pessoal	0	0,0			
	Problemas de comunicação	4	15,4			
	Outros motivos	1	3,8			
		N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Tempo de colaboração (meses)	76	1	367	59,02	62,853	

A maioria das empresas inquiridas classificou a reputação, a recomendação de terceiros, a competência da entidade, a gama de serviços prestados e o preço dos serviços como importante a extremamente importante no processo de escolha de uma entidade consultora.

A competência da entidade e o preço dos serviços foram os fatores em que se registou menor número de empresas a atribuir pouca ou nenhuma importância a esses fatores. A Tabela 18 revela que a competência foi considerada extremamente importante por 31,1% das empresas, muito importante por 43,4% e importante para 23,6% das empresas. Apenas 1,8% das empresas atribui pouca ou nenhuma importância a este fator no processo de escolha de uma entidade ou seja apenas 2 das empresas respondentes. Quanto ao preço, este é considerado extremamente importante por 11,3% das empresas mas a maioria das

empresas respondentes considera muito importante (38,7%) ou importante (46,2%) este fator. Apenas 4 empresas (3,8%) atribuíram pouca ou nenhuma importância a este fator no processo de escolha de uma entidade consultora.

Relativamente à reputação, a maioria das empresas considerou este fator como importante (52,8%), muito importante (31,1%) ou até extremamente importante (4,7%).

Relativamente à recomendação de terceiros, a maioria das empresas também considerou este fator como importante (42,5%) e muito importante (36,4%). No entanto, é atribuída pouca ou nenhuma importância a este fator para 29,2% das empresas, sendo este o fator que registra maior percentagem de respostas assinaladas nessas opções.

A gama de serviços prestados é considerada extremamente importante por 4,7% das empresas, muito importante por 44,3% das empresas e importante por 37,7% das empresas.

Sete empresas assinalaram ainda fatores específicos como importantes no processo de escolha de uma entidade consultora, tais como a capacidade de entendimento e adaptação aos objetivos do projeto, conhecimento da indústria e experiência em processos semelhantes realizados com sucesso na concorrência, o conhecimento da empresa e da sua área de negócio, o histórico de serviços prestados à empresa, a interação com o cliente, a prontidão e eficácia de apresentação do projeto, o detalhe do projeto, o sucesso com que terminou o projeto e ainda os prazos.

A Tabela 18 revela ainda o valor médio obtido em cada um dos fatores, os quais foram medidos numa escala de 1 - Nada importante a 5 - Extremamente importante. Os diferentes fatores apresentam valores médios da ordem entre os 2,93 e 4,03. A competência surge como o fator mais importante no processo de escolha de uma entidade consultora com um valor de 4,03. O menos importante é a recomendação de terceiros com um valor de 2,93.

Tabela 18 - Fatores de escolha da entidade consultora

Fatores de Escolha		N	%		
Reputação	Extremamente importante	5	4,7		
	Muito importante	33	31,1		
	Importante	56	52,8		
	Pouco importante	11	10,4		
	Nada importante	1	0,9		
Recomendação de terceiros	Extremamente importante	2	1,9		
	Muito importante	28	26,4		
	Importante	45	42,5		
	Pouco importante	23	21,7		
	Nada importante	8	7,5		
Competência	Extremamente importante	33	31,1		
	Muito importante	46	43,4		
	Importante	25	23,6		
	Pouco importante	1	0,9		
	Nada importante	1	0,9		
Gama de serviços prestados	Extremamente importante	5	4,7		
	Muito importante	47	44,3		
	Importante	40	37,7		
	Pouco importante	13	12,3		
	Nada importante	1	0,9		
Preço dos serviços	Extremamente importante	12	11,3		
	Muito importante	41	38,7		
	Importante	49	46,2		
	Pouco importante	2	1,9		
	Nada importante	2	1,9		
	Extremamente importante	5	4,7		
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Reputação	106	1	5	3,28	0,753
Recomendação de terceiros		1	5	2,93	0,929
Competência		1	5	4,03	0,822
Gama de serviços prestados		1	5	3,4	0,801
Preço		1	5	3,4	0,801

7.3.2. Avaliação do processo de consultoria

Esta secção analisa o grau de satisfação quanto à experiência com a entidade consultora, a avaliação do trabalho realizado e a recomendação a terceiros da entidade contratada.

Com vista a avaliar de forma global o trabalho desenvolvido pela entidade consultora e a relação estabelecida entre as partes, foi solicitado às empresas que se pronunciassem sobre o seu grau de satisfação quanto à experiência com a entidade consultora. As respostas obtidas revelam que 49,1% das empresas consideram que a experiência foi satisfatória e 33,0% muito satisfatória.

Relativamente à avaliação global do trabalho realizado pela entidade consultora, os resultados também revelam que a maioria das empresas está satisfeita com o trabalho

desenvolvido. O trabalho desenvolvido foi considerado satisfatório por 28,3% das empresas, bom por 54,7% das empresas e excelente por 11,3%.

Quando à avaliação do desempenho quando comparada com as expectativas da empresa cliente aquando da contratação dos serviços, 61,3% das empresas considerou que as expectativas foram atingidas e 15,1% que as expectativas foram mesmo ultrapassadas. As expectativas não foram atingidas ou apenas atingidas parcialmente para 20,8% das empresas.

Dado o serviço prestado, 70,8% das empresas recomendariam a entidade consultora a terceiros, o que pode ser considerado também um indicador que reforça a satisfação das empresas quanto ao trabalho realizado pela entidade consultora. Os resultados revelam ainda que 9,4% não recomendaria a entidade consultora a terceiros e cerca de 16% não sabe se recomendaria. O grau de satisfação quanto à experiência com a entidade consultora e a avaliação do trabalho desenvolvido podem contribuir para explicar o facto da maioria das empresas recomendar a entidade consultora a que recorreram.

A Tabela 19 resume os dados obtidos quanto à avaliação do processo de consultoria pelas empresas respondentes.

Tabela 19 - Avaliação do processo de consultoria

		N	%
Grau de satisfação quanto à experiência com a entidade consultora	Muito satisfatória	35	33,0
	Satisfatória	52	49,1
	Nem satisfatória, nem insatisfatória	9	8,5
	Insatisfatória	5	4,7
	Muito insatisfatória	5	4,7
Avaliação global do trabalho realizado pela entidade consultora	Excelente	12	11,3
	Bom	58	54,7
	Satisfatório	30	28,3
	Medíocre	5	4,7
	Inaceitável	1	0,9
Avaliação do desempenho da entidade consultora relativamente às expectativas aquando da contratação	Excedeu muito as expectativas	0	0
	Excedeu parte das expectativas	16	15,1
	Atingiu as expectativas	65	61,3
	Atingiu parte das expectativas	16	15,1
	Não atingiu as expectativas	6	5,7
	NS/NR	3	2,8
Recomendação a terceiros	Sim	76	70,8
	Não	10	9,4
	NS/NR	20	16,0

A Tabela 20 apresenta a média e o desvio padrão da avaliação global do trabalho desenvolvido pela entidade consultora e a avaliação do seu desempenho relativamente às

expectativas aquando da contratação, com base nas respostas obtidas numa escala de 1 - Inaceitável a 5 - Excelente. Consta-se que a avaliação global atinge um valor médio de 3,71 mas a avaliação global do desempenho face às expectativas aquando da contratação da entidade consultora regista apenas um valor de 2,88, o que comprova que em termos médios as expectativas não foram atingidas.

Tabela 20 - Valores médios da avaliação global da consultoria e da avaliação do desempenho face às expectativas

	N	Média	Desvio Padrão
Avaliação global do processo de consultoria	106	3,71	0,768
Avaliação do desempenho da entidade consultora face às expectativas aquando da contratação	103	2,88	0,732

7.4. Determinação da qualidade do relacionamento

7.4.1. Fiabilidade e unidimensionalidade das escalas

As variáveis inicialmente consideradas em cada dimensão e as variáveis retidas são apresentadas na Tabela 21 e na Tabela 22. As informações relativas à análise de fiabilidade e de unidimensionalidade das escalas estão descritas na Tabela 23.

Relativamente à dimensão da Confiança, foram inicialmente consideradas 6 variáveis. A análise do coeficiente *Cronbach's Alpha* e da correlação do *item-to-total* levou à eliminação da variável CONFIANÇA 1. Atendendo a que esta variável apresentava uma correlação do *item-to-total* de 0,294 e que a sua eliminação permitia elevar o coeficiente *Cronbach's Alpha* de 0,730 para 0,750, foram mantidas apenas 5 variáveis.

Relativamente à dimensão do Compromisso, foram inicialmente consideradas 9 variáveis. Apesar de se registarem valores de correlação do *item-to-total* superiores a 0,3 e um coeficiente inicial de *Cronbach's Alpha* de 0,856, optou-se pela eliminação da variável COMPROMISSO 2 o que garantiu o valor mínimo de 50% utilizado para a questão da unidimensionalidade.

Relativamente à dimensão da Cooperação/Adaptação, foram mantidas as 7 variáveis iniciais.

Relativamente à dimensão da Comunicação, foram inicialmente consideradas 9 variáveis. A eliminação das variáveis COMUNICAÇÃO 3 e COMUNICAÇÃO 6 permitiu melhorar a fiabilidade e a unidimensionalidade da escala de Comunicação. A análise do

coeficiente *Cronbach's Alpha* e da correlação do *item-to-total* levou à eliminação da variável COMUNICAÇÃO 6, a qual apresentava uma correlação do *item-to-total* de 0,285 inferior ao valor mínimo aceitável. A eliminação da variável COMUNICAÇÃO 3 permitiu incrementar o coeficiente *Cronbach's Alpha* para 0,820 e registrar o valor mínimo de 50% de variância explicado por um único fator.

Relativamente à dimensão da Satisfação, foram mantidas as 8 variáveis iniciais.

Tabela 21 - Dimensões dos relacionamentos

ESCALA	Itens iniciais	Itens finais
Confiança	6	5
Compromisso	9	8
Cooperação/Adaptação	7	7
Comunicação	9	7
Satisfação	8	8

Tabela 22 - Distribuição das variáveis por dimensão

CONFIANÇA	
CONFIANÇA 1	Confiamos no consultor para fazer corretamente o que a nossa empresa não consegue fazer (*)
CONFIANÇA 2	Podemos confiar no consultor para cumprir os seus compromissos e promessas
CONFIANÇA 3	Nem sempre é possível confiar no consultor
CONFIANÇA 4	Respeitamos as decisões do consultor
CONFIANÇA 5	Pensamos que o consultor pode vir a aproveitar-se do nosso relacionamento
CONFIANÇA 6	A integridade do consultor é elevada
COMPROMISSO	
COMPROMISSO 1	Consideramos o consultor como um membro da empresa
COMPROMISSO 2	Acreditamos que existe um compromisso de ambas as partes (*)
COMPROMISSO 3	O consultor está preparado para sacrifícios de curto prazo para manter o nosso relacionamento
COMPROMISSO 4	Acreditamos que ambos vemos este relacionamento como uma parceria de longo prazo
COMPROMISSO 5	O relacionamento com o consultor é algo que entendemos manter
COMPROMISSO 6	Temos um forte sentimento de lealdade para com este consultor
COMPROMISSO 7	O relacionamento com este consultor é algo com que nos preocupamos realmente
COMPROMISSO 8	Existe um compromisso por parte da empresa com esse consultor
COMPROMISSO 9	Este relacionamento merece que sejam feitos esforços para manter o relacionamento
COOPERAÇÃO E ADAPTAÇÃO	
COOPERAÇÃO 1	O consultor coopera estreitamente connosco
COOPERAÇÃO 2	O consultor é capaz de lidar com as nossas exigências/reclamações
COOPERAÇÃO 3	O consultor colabora connosco na resolução e conflitos/problemas
COOPERAÇÃO 4	O consultor atualiza regularmente os seus conhecimentos e as suas capacidades de forma a acompanhar as mudanças na nossa atividade
COOPERAÇÃO 5	O consultor apresenta de forma proactiva novas soluções para a empresa quando as condições se alteram
COOPERAÇÃO 6	O consultor é capaz de coordenar várias áreas disciplinares quando um projeto o exige
COOPERAÇÃO 7	O consultor faz mudanças no projeto quando solicitamos
COMUNICAÇÃO	
COMUNICAÇÃO 1	O consultor mantém-nos informados sobre o desenvolvimento do projeto
COMUNICAÇÃO 2	Por vezes o consultor não diz tudo o que precisamos saber
COMUNICAÇÃO 3	Estamos sensíveis à necessidade de informação do consultor (*)
COMUNICAÇÃO 4	A frequência dos contactos com o consultor é adequada
COMUNICAÇÃO 5	A informação prestada pelo consultor é muitas vezes inadequada
COMUNICAÇÃO 6	É difícil estabelecer uma amizade com o consultor (*)
COMUNICAÇÃO 7	Os desentendimentos entre nós tendem a ser tratados de forma produtiva
COMUNICAÇÃO 8	O consultor comunica as expectativas quanto ao desempenho da empresa
COMUNICAÇÃO 9	A nossa comunicação é aberta e franca
SATISFAÇÃO	
SATISFAÇÃO 1	O relacionamento com esse consultor está entre os nossos melhores relacionamentos profissionais
SATISFAÇÃO 2	Pensamos que o consultor está satisfeito com o nosso relacionamento
SATISFAÇÃO 3	O serviço prestado pelo consultor não tem sido satisfatório
SATISFAÇÃO 4	A decisão de recorrer a esse consultor foi acertada
SATISFAÇÃO 5	O nosso relacionamento com o consultor não poderia ser muito melhor
SATISFAÇÃO 6	Gostamos de lidar com este consultor
SATISFAÇÃO 7	O consultor tem uma boa compreensão do nosso negócio e dos nossos problemas
SATISFAÇÃO 8	Globalmente estamos satisfeitos com esse consultor

(*) Variável eliminada

A Tabela 23 apresenta os valores finais obtidos para cada dimensão em termos do

coeficiente *Cronbach's Alpha*, da correlação do *item-to-total*, dos *loadings* para cada variável considerada em cada uma das escalas e a proporção de variância explicada por um único fator.

Tabela 23 - Fiabilidade e unidimensionalidade das escalas

Dimensão	Variáveis	Correlação item-to-total	Cronbach's Alpha	Factor Loading	Variância Explicada
CONFIANÇA	CONFIANÇA 2	0,610	0,750	0,787	52,05%
	CONFIANÇA 3	0,565		0,746	
	CONFIANÇA 4	0,354		0,560	
	CONFIANÇA 5	0,504		0,677	
	CONFIANÇA 6	0,633		0,809	
COMPROMISSO	COMPROMISSO 1	0,459	0,858	0,557	52,58%
	COMPROMISSO 3	0,428		0,536	
	COMPROMISSO 4	0,686		0,807	
	COMPROMISSO 5	0,694		0,811	
	COMPROMISSO 6	0,738		0,824	
	COMPROMISSO 7	0,651		0,750	
	COMPROMISSO 8	0,578		0,678	
	COMPROMISSO 9	0,686		0,773	
COOPERAÇÃO/ ADAPTAÇÃO	COOPERAÇÃO 1	0,647	0,883	0,750	59,72%
	COOPERAÇÃO 2	0,776		0,853	
	COOPERAÇÃO 3	0,702		0,798	
	COOPERAÇÃO 4	0,726		0,809	
	COOPERAÇÃO 5	0,705		0,791	
	COOPERAÇÃO 6	0,583		0,685	
	COOPERAÇÃO 7	0,599		0,710	
COMUNICAÇÃO	COMUNICAÇÃO 1	0,640	0,820	0,780	50,06%
	COMUNICAÇÃO 2	0,572		0,680	
	COMUNICAÇÃO 4	0,627		0,771	
	COMUNICAÇÃO 5	0,512		0,636	
	COMUNICAÇÃO 7	0,317		0,460	
	COMUNICAÇÃO 8	0,702		0,819	
	COMUNICAÇÃO 9	0,626		0,743	
SATISFAÇÃO	SATISFAÇÃO 1	0,700	0,918	0,760	65,65%
	SATISFAÇÃO 2	0,669		0,753	
	SATISFAÇÃO 3	0,648		0,731	
	SATISFAÇÃO 4	0,574		0,649	
	SATISFAÇÃO 5	0,884		0,928	
	SATISFAÇÃO 6	0,816		0,879	
	SATISFAÇÃO 7	0,764		0,837	
	SATISFAÇÃO 8	0,854		0,905	

7.4.2. Caracterização dos clusters

Verificadas a fiabilidade e unidimensionalidade das escalas, foi calculada a média das respostas obtidas nas variáveis retidas em cada uma das dimensões. Esta metodologia permitiu obter para cada uma das empresas que recorreu a serviços de consultoria cinco novas variáveis que indicam o grau de confiança, de compromisso, de cooperação e adaptação, de comunicação e de satisfação existente nos relacionamentos entre a empresa inquirida e a entidade consultora.

Esta secção apresenta os resultados da análise de *clusters* processada com base nas cinco novas variáveis referidas. A análise do dendrograma e do esquema de aglomeração permitiu identificar 3 *clusters*. A Tabela 24 apresenta a média e o desvio padrão para cada uma das dimensões nos 3 *clusters* identificados.

Tabela 24 - Caracterização dos *clusters*

<i>Cluster</i>	N	Dimensão	Média	Desvio padrão
1	24	Confiança	3,242	0,486
		Compromisso	2,917	0,391
		Cooperação e Adaptação	2,988	0,318
		Comunicação	2,863	0,293
		Satisfação	2,760	0,340
2	35	Confiança	3,480	0,364
		Compromisso	3,275	0,281
		Cooperação e Adaptação	3,714	0,235
		Comunicação	3,494	0,282
		Satisfação	3,571	0,381
3	47	Confiança	4,043	0,427
		Compromisso	3,806	0,472
		Cooperação e Adaptação	4,067	0,290
		Comunicação	3,933	0,309
		Satisfação	4,061	0,255

O *cluster* 1 caracteriza-se por níveis de confiança, compromisso, cooperação e adaptação, comunicação e satisfação menos elevados. Tratam-se de relacionamentos mais distantes. Pelo contrário o *cluster* 3 caracteriza-se por níveis mais elevados das referidas variáveis, com um maior envolvimento e proximidade entre as partes. O *cluster* 2 situa-se numa situação intermédia, revelando um relacionamento mais próximo entre as partes do que o que ocorre com o *cluster* 1 mas menos próximo dos relacionamentos que se incluem no *cluster* 3.

Os resultados do teste de Kruskal-Wallis para cada uma das dimensões e dos procedimentos Post Hoc com recurso ao teste de Mann-Whitney revelam que existem diferenças significativas entre os 3 *clusters* no que respeita às variáveis de confiança, compromisso, cooperação e adaptação, comunicação e satisfação ($p\text{-value} = 0,000$). Assim, o *cluster* 1 caracteriza-se por relacionamentos de qualidade inferior, o *cluster* 2 por relacionamentos de qualidade média e o *cluster* 3 de qualidade superior.

A Tabela 25 permite visualizar as diferenças entre os 3 *clusters* em termos de confiança, compromisso, cooperação e adaptação, comunicação e satisfação.

Tabela 25 - Testes às diferenças entre *clusters* para cada dimensão

CONFIANÇA		
<i>Chi-square</i>		43,181
<i>p-value</i>		0,000*
Par de grupos comparados	Mann-Whitney U	<i>p-value</i>
<i>Cluster 1 – Cluster 2</i>	264,500	0,015*
<i>Cluster 1 – Cluster 3</i>	128,500	0,000*
<i>Cluster 2 – Cluster 3</i>	264,000	0,000*
COMPROMISSO		
<i>Chi-square</i>		53,464
<i>p-value</i>		0,000*
Par de grupos comparados	Mann-Whitney U	<i>p-value</i>
<i>Cluster 1 – Cluster 2</i>	191,00	0,000*
<i>Cluster 1 – Cluster 3</i>	78,000	0,000*
<i>Cluster 2 – Cluster 3</i>	224,000	0,000*
COOPERAÇÃO/ADAPTAÇÃO		
<i>Chi-square</i>		71,618
<i>p-value</i>		0,000*
Par de grupos comparados	Mann-Whitney U	<i>p-value</i>
<i>Cluster 1 – Cluster 2</i>	25,000	0,000*
<i>Cluster 1 – Cluster 3</i>	3,000	0,000*
<i>Cluster 2 – Cluster 3</i>	269,000	0,000*
COMUNICAÇÃO		
<i>Chi-square</i>		70,874
<i>p-value</i>		0,000*
Par de grupos comparados	Mann-Whitney U	<i>p-value</i>
<i>Cluster 1 – Cluster 2</i>	52,000	0,000*
<i>Cluster 1 – Cluster 3</i>	0,000	0,000*
<i>Cluster 2 – Cluster 3</i>	227,500	0,000*
SATISFAÇÃO		
<i>Chi-square</i>		76,846
<i>p-value</i>		0,000*
Par de grupos comparados	Mann-Whitney U	<i>p-value</i>
<i>Cluster 1 – Cluster 2</i>	47,000	0,000*
<i>Cluster 1 – Cluster 3</i>	0,000	0,000*
<i>Cluster 2 – Cluster 3</i>	150,500	0,000*

* Significativo a 5%

7.5. Análise das empresas com recurso a consultoria em função da qualidade do relacionamento

7.5.1. Avaliação da consultoria em função da qualidade do relacionamento

A presente secção apresenta uma análise descritiva das médias dos 3 clusters identificados na secção anterior relativamente à avaliação global do trabalho desenvolvido pela entidade consultora e à avaliação do desempenho da entidade consultora face às expectativas iniciais aquando da contratação.

A análise da Tabela 26 revela que a avaliação global do desempenho da entidade consultora regista valores superiores com o aumento da qualidade do relacionamento. As empresas com relacionamentos de qualidade inferior (*Cluster 1*) apresentam uma média de apenas 2,83, enquanto as empresas com relacionamentos de qualidade média (*Cluster 2*) e de qualidade superior (*Cluster 3*) apresentam respetivamente uma média de 3,71 e de 4,09.

Constata-se ainda que quando a avaliação do desempenho é realizada em comparação com as expectativas quando da contratação da entidade consultora, a avaliação regista valores inferiores aos referidos em termos de avaliação global. As empresas do Cluster 1 apenas avaliam em 2,13 o desempenho, as do Cluster 2 em 3,00 e as do Cluster 3 em 3,20. À semelhança do constatado em termos de avaliação global, também se observa que a avaliação é superior quando aumenta a qualidade do relacionamento.

Tabela 26 - Avaliação da consultoria em função da qualidade do relacionamento

	Cluster 1 Relacionamento de qualidade inferior			Cluster 2 Relacionamento de qualidade média			Cluster 3 Relacionamento de qualidade superior		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Avaliação global do processo de consultoria	24	2,83	0,637	35	3,71	0,572	44	4,09	0,520
Avaliação do desempenho da entidade consultora face às expectativas aquando da contratação	24	2,13	0,797	35	3,00	0,542	44	3,20	0,509

O teste de Kruskal-Wallis ($p=0,000$) revela que as diferenças observadas entre os 3 *clusters* para a avaliação global do trabalho desenvolvido pela entidade consultora são significativas (Tabela 27). Os testes Post Hoc para os 3 pares de *clusters* apontam para a existência de diferenças estatisticamente significativas entre todos os pares de clusters a um nível de significância de 1%.

Relativamente à avaliação do desempenho da entidade consultora face às expectativas aquando da contratação, o teste de Kruskal-Wallis ($p=0,000$) também revela diferenças significativas entre os 3 clusters. Os testes Post Hoc para os 3 pares de *clusters* apontam para a existência de diferenças estatisticamente significativas a um nível de significância de 1% para os pares de clusters *Cluster 1 – Cluster 2* e *Cluster 1 – Cluster 3* e para um nível de significância de 10% para o par *Cluster 1 – Cluster 2*.

Tabela 27 - Testes às diferenças na avaliação da consultoria em função da qualidade do relacionamento

AVALIAÇÃO GLOBAL AO TRABALHO DESENVOLVIDO PELA ENTIDADE CONSULTORA		
<i>Chi-square</i>		48,795
<i>p-value</i>		0,000*
Par de grupos comparados	Mann-Whitney U	<i>p-value</i>
<i>Cluster 1 – Cluster 2</i>	139,500	0,000*
<i>Cluster 1 – Cluster 3</i>	74,000	0,000*
<i>Cluster 2 – Cluster 3</i>	539,500	0,001*
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA ENTIDADE CONSULTORA FACE ÀS EXPECTATIVAS AQUANDO DA CONTRATAÇÃO		
<i>Chi-square</i>		31,734
<i>p-value</i>		0,000*
Par de grupos comparados	Mann-Whitney U	<i>p-value</i>
<i>Cluster 1 – Cluster 2</i>	180,000	0,000*
<i>Cluster 1 – Cluster 3</i>	166,500	0,000*
<i>Cluster 2 – Cluster 3</i>	635,000	0,095**

* Significativo a 1%; ** Significativo a 10%

7.5.2. Análise descritiva das expectativas e do desempenho em função da qualidade do relacionamento

A análise da Tabela 28 revela que as empresas incluídas no *Cluster 3*, ou seja com relacionamentos de qualidade superior, têm expectativas mais elevadas do que as empresas pertencentes aos outros *clusters* quer em termos globais quer em termos das diferentes perspetivas. Os *Clusters 1* e *2* apresentam expectativas de melhoria menos elevadas que o *Cluster 3*. Em termos globais, ao nível dos processos internos e na perspetiva financeira as expectativas de melhoria do *Cluster 1*, empresas com relacionamentos de qualidade inferior, eram mais elevadas do que as expectativas do

Cluster 2, empresas com qualidade de relacionamento média. Relativamente à perspectiva do cliente e à perspectiva da aprendizagem e do desenvolvimento organizacional, são as empresas do *Cluster 2* que manifestaram expectativas mais elevadas do que as empresas do *Cluster 1*.

Tabela 28 - Expectativas em função da qualidade do relacionamento

Grau de melhoria esperado	Cluster 1			Cluster 2			Cluster 3		
	Relacionamento de qualidade inferior			Relacionamento de qualidade média			Relacionamento de qualidade superior		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Em termos globais		3,33	0,868		3,29	0,825		3,60	0,798
Ao nível dos processos internos		3,42	0,830		3,37	0,843		3,60	0,825
Na perspectiva financeira	24	2,92	0,881	35	2,91	0,887	47	3,23	0,840
Na perspectiva do cliente		3,08	1,060		3,20	0,833		3,68	0,726
Na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional		3,13	0,900		3,20	0,868		3,74	0,896

A análise dos testes de Mann-Whitney (Tabela 29) revela que as diferenças observadas não são significativas entre os 3 Clusters em termos globais, ao nível dos processos internos e na perspectiva financeira. Pelo contrário registam-se diferenças significativas entre o *Cluster 3* e os dois restantes *clusters* nas expectativas na perspectiva do cliente e na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, tendo se registado expectativas mais elevadas nas empresas do *Cluster 3* que apresentavam relacionamentos de qualidade superior.

A Tabela 30 revela que as empresas incluídas no *Cluster 3*, ou seja as empresas que evidenciam um relacionamento de qualidade superior, registaram uma melhoria de desempenho superior à registada para as empresas do *Cluster 1* e do *Cluster 2*. Quando comparadas as melhorias de desempenho conseguidas pelas empresas desses dois *clusters*, constata-se que o *Cluster 2* registou uma melhoria de desempenho superior, exceto na perspectiva financeira.

Tabela 29 - Testes às diferenças para as expectativas de melhoria em função da qualidade do relacionamento

EM TERMOS GLOBAIS		
<i>Chi-square</i>		2,838
<i>p-value</i>		0,242
AO NÍVEL DOS PROCESSOS INTERNOS		
<i>Chi-square</i>		1,720
<i>p-value</i>		0,423
NA PERSPETIVA FINANCEIRA		
<i>Chi-square</i>		3,183
<i>p-value</i>		0,204
NA PERSPETIVA DO CLIENTE		
<i>Chi-square</i>		9,337
<i>p-value</i>		0,009*
Par de grupos comparados	Mann-Whitney U	<i>p-value</i>
<i>Cluster 1 – Cluster 2</i>	339,000	0,727
<i>Cluster 1 – Cluster 3</i>	378,500	0,014*
<i>Cluster 2 – Cluster 3</i>	568,000	0,009*
NA PERSPETIVA DA APRENDIZAGEM E DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL		
<i>Chi-square</i>		12,521
<i>p-value</i>		0,002*
Par de grupos comparados	Mann-Whitney U	<i>p-value</i>
<i>Cluster 1 – Cluster 2</i>	387,500	0,591
<i>Cluster 1 – Cluster 3</i>	337,000	0,003*
<i>Cluster 2 – Cluster 3</i>	536,000	0,003*

* Significativo a 5%

Tabela 30 - Desempenho conseguido em função da qualidade do relacionamento

Grau de melhoria conseguido	Cluster 1 Relacionamento de qualidade inferior			Cluster 2 Relacionamento de qualidade média			Cluster 3 Relacionamento de qualidade superior		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Em termos globais	21	3,10	0,995	33	3,21	0,820	41	3,41	0,836
Ao nível dos processos internos	21	3,05	0,973	33	3,15	0,870	41	3,37	0,888
Na perspetiva financeira	21	2,76	0,831	33	2,67	0,736	41	3,00	0,949
Na perspetiva do cliente	21	2,90	0,995	33	2,94	0,827	40	3,43	0,931
Na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional	21	2,90	0,995	33	2,97	0,918	41	3,46	0,951

Os resultados dos testes de Kruskal-Wallis revelam diferenças significativas entre os *clusters* no desempenho das empresas na perspetiva do cliente e na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional (Tabela 31). Os testes de Mann-Whitney indicam diferenças significativas no desempenho das empresas do *Cluster 3*, empresas com relacionamentos de qualidade superior, relativamente às empresas dos dois outros *clusters*.

Tabela 31 - Testes às diferenças para o grau de melhoria conseguido em função da qualidade do relacionamento

EM TERMOS GLOBAIS		
<i>Chi-square</i>		3,481
<i>p-value</i>		0,175
AO NÍVEL DOS PROCESSOS INTERNOS		
<i>Chi-square</i>		2,564
<i>p-value</i>		0,277
NA PERSPETIVA FINANCEIRA		
<i>Chi-square</i>		2,574
<i>p-value</i>		0,276
NA PERSPETIVA DO CLIENTE		
<i>Chi-square</i>		7,335
<i>p-value</i>		0,026*
Par de grupos comparados	Mann-Whitney U	<i>p-value</i>
<i>Cluster 1 – Cluster 2</i>	341,000	0,916
<i>Cluster 1 – Cluster 3</i>	298,000	0,048*
<i>Cluster 2 – Cluster 3</i>	451,000	0,013*
NA PERSPETIVA DA APRENDIZAGEM E DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL		
<i>Chi-square</i>		9,182
<i>p-value</i>		0,010*
Par de grupos comparados	Mann-Whitney U	<i>p-value</i>
<i>Cluster 1 – Cluster 2</i>	329,500	0,743
<i>Cluster 1 – Cluster 3</i>	278,500	0,016*
<i>Cluster 2 – Cluster 3</i>	452,000	0,009*

* Significativo a 5%

7.5.3. Análise das discrepâncias entre o grau de melhoria conseguido e esperado em função da qualidade do relacionamento

Analisados separadamente os graus de melhoria esperado e conseguido pelas empresas com e sem recurso a consultoria, esta secção analisa a discrepância existente entre o grau de melhoria conseguido e o grau de melhoria esperado nos 3 *clusters*.

A Tabela 32 revela que as expectativas das empresas não foram atingidas em nenhum dos *clusters* analisados, com exceção da melhoria de desempenho na perspetiva do cliente no *Cluster 1* em que a diferença é nula.

Em termos globais, a maior discrepância entre melhoria esperada e conseguida regista-se para o *Cluster 1* (- 0,14), seguindo-se o *Cluster 3* (- 0,10). O *Cluster 2* regista a menor diferença com apenas - 0,03.

Ao nível dos processos internos, também é no *Cluster 1* que existe maior diferença entre o grau de melhoria esperado e conseguido com uma diferença de - 0,28. O *Cluster 2* e o *Cluster 3* apresenta diferenças da mesma ordem com - 0,18 e - 0,17 respetivamente.

Na perspectiva financeira, é o *Cluster 2* que regista maior discrepância (- 0,24), seguindo-se o *Cluster 3* (- 0,17). O *Cluster 1* apenas registou uma diferença de - 0,05.

Na perspectiva do cliente, o *Cluster 1* atingiu as expectativas pelo que não se regista qualquer discrepância em termos médios. O *Cluster 2* é o *cluster* que regista maior discrepância (- 0,24), seguindo-se o *Cluster 3* (- 0,17).

Na perspectiva da aprendizagem e do desenvolvimento organizacional, o *Cluster 3* apresenta maior diferença (- 0,25), seguindo-se o *Cluster 2* (- 0,21). O *Cluster 1* apenas regista uma diferença de - 0,05.

Embora o *Cluster 1* apresente os menores valores de discrepância na perspectiva financeira, na perspectiva do cliente e na perspectiva da aprendizagem e do desenvolvimento organizacional, as expectativas e a melhoria de desempenho conseguido pelas empresas desse *cluster* assumem sempre valores inferiores aos valores registados nas empresas do *Cluster 3*. Relativamente ao *Cluster 2*, as empresas do *Cluster 1* também registam valores inferiores, com exceção das expectativas na perspectiva do cliente que são idênticas e a melhoria de desempenho conseguido em termos financeiros em que se observa um valor de 2,76 no *Cluster 1* e de 2,67 no *Cluster 2*.

Conforme pode ser observado na Tabela 32, as discrepâncias registadas no *Cluster 1* variam entre 0 (na perspectiva do cliente) a -0,28 (ao nível dos processos internos). Quanto ao *Cluster 2*, as diferenças variam entre -0,03 (em termos globais) a -0,24 (na perspectivas financeira e do cliente). No caso do *Cluster 3* as diferenças variam entre -0,10 (em termos globais) a -0,25 (na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional).

Tabela 32 - Diferenças entre os graus de melhoria conseguidos e esperados em função da qualidade do relacionamento

Cluster	Cluster 1 Relacionamento de qualidade inferior			Cluster 2 Relacionamento de qualidade média			Cluster 3 Relacionamento de qualidade superior		
	N								
		21		33			41		
	Grau de melhoria esperado	Grau de melhoria conseguido	Diferença	Grau de melhoria esperado	Grau de melhoria conseguido	Diferença	Grau de melhoria esperado	Grau de melhoria conseguido	Diferença
Em termos globais	3,24	3,10	-0,14	3,24	3,21	-0,03	3,51	3,41	-0,10
Ao nível dos processos internos	3,33	3,05	-0,28	3,33	3,15	-0,18	3,54	3,37	-0,17
Na perspetiva financeira	2,81	2,76	-0,05	2,91	2,67	-0,24	3,17	3,00	-0,17
Na perspetiva do cliente	2,90	2,90	0,00	3,18	2,94	-0,24	3,60	3,42	-0,18
Na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional	2,95	2,90	-0,05	3,18	2,97	-0,21	3,71	3,46	-0,25

Com base nos resultados dos testes apresentados na Tabela 33, verifica-se que as diferenças entre o grau de melhoria conseguido e o grau de melhoria esperado são significativas nas empresas do *Cluster 2* no caso da perspetiva do cliente ($p = 0,046$) e da perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional ($p = 0,071$) e no caso das empresas do *Cluster 3* ao nível dos processos internos ($p = 0,071$) e da perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional ($p = 0,025$). Apesar das diferenças observadas em relação ao *Cluster 3*, este *cluster* que se caracteriza por relacionamentos de qualidade superior demonstra sempre graus de melhoria esperada e conseguida mais elevados do que os restantes clusters. No *Cluster 1* nenhuma das diferenças se revela significativa mas conforme constatado anteriormente, este *cluster* tende a apresentar valores inferiores ao nível das expectativas e do desempenho conseguido.

Tabela 33 - Teste de Wilcoxon às diferenças entre os graus de melhoria conseguidos e esperados em função da qualidade do relacionamento

Cluster	Cluster 1 Relacionamento de qualidade inferior		Cluster 2 Relacionamento de qualidade média		Cluster 3 Relacionamento de qualidade superior	
	N					
	21		33		41	
Grau de melhoria conseguido – Grau de melhoria esperado	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Em termos globais	-0,302	0,763	-0,277	0,782	-1,027	0,305
Ao nível dos processos internos	-1,265	0,206	-1,500	0,134	-1,807	0,071**
Na perspectiva financeira	-0,378	0,705	-1,734	0,083	-1,213	0,225
Na perspectiva do cliente	0,000	1,000	-1,999	0,046*	-1,538	0,124
Na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional	-0,414	0,679	-1,807	0,071**	-2,236	0,025*

* Significativo a 5%; ** Significativo a 10%

7.5.4. Modelos logísticos para o nível de expectativas e de desempenho

7.5.4.1. Codificação de fatores

Foram realizadas análises logísticas binárias em termos globais e para cada uma das perspectivas (processos internos, financeira, cliente, aprendizagem e desenvolvimento organizacional) considerando como variável dependente binária o nível de expectativas ou o nível de desempenho e como variáveis independentes: situação do projeto (SIT_PROJ), número de áreas (NUM_AREAS), dimensão da empresa (DIM_EMP), extensão das mudanças (EXT_MUD), duração do projeto (DUR_PROJ), investimento na área da produção (INV_PROD), investimento na área comercial/marketing (INV_COM), investimento em comunicação/sistemas de informação (INV_SI), investimento na área logística (INV_LOG), investimento na área da qualidade (INV_QUAL), investimento na área da segurança e higiene (INV_SH) e investimento na área do ambiente (INV_AMB) e qualidade do relacionamento (CLUSTER).

A Tabela 34 e a Tabela 35 indicam a codificação da variável dependente em 2 níveis e das variáveis independentes dos modelos logísticos apresentados nesta secção para prever a ocorrência da classificação das expectativas nos 2 níveis referidos. Esta nova variável resultou da classificação em Expectativas de nível inferior quando os respondentes assinalaram na escala de *Likert* de 5 pontos valores entre 1 e 3 e em Expectativas de nível superior quando os respondentes assinalaram valores entre 4 e 5.

Tabela 34 - Codificação da variável dependente

Valor Original	Frequência	Código
Expectativas de nível inferior (Respostas 1,2 e 3)	Em termos globais	47
	Ao nível dos processos internos	42
	Na perspetiva financeira	68
	Na perspetiva do cliente	47
	Na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional	43
Expectativas de nível superior (Respostas 4 e 5)	Em termos globais	48
	Ao nível dos processos internos	53
	Na perspetiva financeira	27
	Na perspetiva do cliente	48
	Na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional	52

Tabela 35 - Codificação das variáveis independentes categóricas

Variável	Frequência	Código do parâmetro		
		(1)	(2)	
Dimensão da empresa (DIM_EMP)	Micro e pequena	54	1	0
	Média	36	0	1
	Grande	5	0	0
Qualidade do relacionamento (CLUSTER)	Inferior	20	1	0
	Média	31	0	1
	Elevada	44	0	0
Extensão das mudanças (EXT_MUD)	Inferior	44	1	
	Superior	51	0	
Situação do projeto (SIT_PROJ)	Não concluído	39	1	
	Concluído	56	0	
Investimento na área de produção (INV_PROD)	Não	60	1	
	Sim	35	0	
Investimento na área comercial/marketing (INV_COM)	Não	70	1	
	Sim	25	0	
Investimento em sistemas de informação (INV_SI)	Não	62	1	
	Sim	33	0	
Investimento na área logística (INV_LOG)	Não	84	1	
	Sim	11	0	
Investimento na área da qualidade (INV_QUAL)	Não	63	1	
	Sim	32	0	
Investimento em segurança e higiene (INV_SH)	Não	77	1	
	Sim	18	0	
Investimento na área do ambiente (INV_AMB)	Não	83	1	
	Sim	12	0	

A Tabela 36 e a Tabela 37 indicam a codificação da variável dependente e das variáveis independentes dos modelos logísticos apresentados nesta secção para prever a ocorrência da classificação do desempenho nos 2 níveis referidos da variável dependente e das variáveis independentes dos modelos logísticos para prever a ocorrência da classificação do desempenho nos 2 níveis referidos. O procedimento seguido foi semelhante ao referido anteriormente para as expectativas, tendo esta nova variável resultado da classificação em Desempenho de nível inferior quando os respondentes

assinaram na escala de Likert de 5 pontos valores entre 1 e 3 e em Desempenho de nível superior quando os respondentes assinalaram valores entre 4 e 5.

Tabela 36 - Codificação da variável dependente

Valor Original	Frequência	Código
Desempenho de nível inferior (Respostas 1,2 e 3)	Em termos globais	54
	Ao nível dos processos internos	53
	Na perspetiva financeira	70
	Na perspetiva do cliente	53
	Na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional	52
Desempenho de nível superior (Respostas 4 e 5)	Em termos globais	32
	Ao nível dos processos internos	33
	Na perspetiva financeira	12
	Na perspetiva do cliente	32
	Na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional	34

Tabela 37 - Codificação das variáveis independentes categóricas

Variável	Frequência	Código do parâmetro		
		(1)	(2)	
Dimensão da empresa (DIM_EMP)	Micro e pequena	49	1	0
	Média	33	0	1
	Grande	4	0	0
Qualidade do relacionamento (CLUSTER)	Inferior	18	1	0
	Média	30	0	1
	Elevada	38	0	0
Extensão das mudanças (EXT_MUD)	Inferior	42	1	
	Superior	44	0	
Situação do projeto (SIT_PROJ)	Não concluído	32	1	
	Concluído	54	0	
Investimento na área de produção (INV_PROD)	Não	54	1	
	Sim	32	0	
Investimento na área comercial/marketing (INV_COM)	Não	64	1	
	Sim	22	0	
Investimento em sistemas de informação (INV_SI)	Não	56	1	
	Sim	30	0	
Investimento na área logística (INV_LOG)	Não	77	1	
	Sim	9	0	
Investimento na área da qualidade (INV_QUAL)	Não	58	1	
	Sim	28	0	
Investimento em segurança e higiene (INV_SH)	Não	69	1	
	Sim	17	0	
Investimento na área do ambiente (INV_AMB)	Não	75	1	
	Sim	11	0	

7.5.4.2. Análise dos modelos logísticos binários para o nível de expectativas

Os resultados da análise dos modelos logísticos binários para o nível de expectativas nas empresas com recurso a consultoria, nomeadamente quanto à significância dos seus parâmetros e à robustez do modelo, encontram-se no Anexo III, tendo a informação sido resumida na Tabela 38.

Tabela 38 - Variáveis significativas para o nível de expectativas nas empresas com recurso a consultoria

Valor Original					
	Em termos globais	Ao nível dos processos internos	Na perspectiva financeira	Na perspectiva do cliente	Na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional
Qualidade do relacionamento	--	--	--	CLUSTER(1) (0,067)	CLUSTER(1) (0,005)
				CLUSTER(2) (0,071)	CLUSTER(2) (0,056)
Caracterização da empresa	--	--	--	DIM_EMP (2) (0,037)	DIM_EMP(1) (0,028)
					DIM_EMP(2) (0,033)
Caracterização do projeto				NUM_AREAS (0,083)	NUM_AREAS (0,069)
			EXT_MUD (0,007)	EXT_MUD (0,000)	EXT_MUD (0,000)
	EXT_MUD (0,000)	EXT_MUD (0,007)	EXT_MUD (0,007)	INV_PROD (0,040)	DUR_PROJ (0,094)
	INV_AMB (0,005)		INV_PROD (0,065)	INV_COM (0,009)	INV_COM (0,036)
			INV_COM (0,043)	INV_LOG (0,044)	INV_SI (0,018)
				INV_QUAL (0,064)	INV_LOG (0,005)
					INV_QUAL (0,023)

Os testes aos diferentes modelos com as seis variáveis contra modelos com apenas a constante revelaram-se estatisticamente significativo (testes de coeficientes com $p < 0,01$), indicando que as variáveis predictoras no seu conjunto distinguem os dois níveis de expectativas, exceto na perspectiva financeira. Os testes de Hosmer e Lemeshow permitem concluir sobre o bom ajuste dos modelos em todas as situações, o qual é indicado por um valor de χ^2 não significativo. A classificação correta de casos varia entre os 76,8% (na perspectiva do cliente) e 84,2% (em termos globais).

A variável CLUSTER utilizada para caracterizar a qualidade do relacionamento revelou-se significativa na perspectiva do cliente ($p=0,081$) e na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional ($p=0,013$). A probabilidade das empresas do CLUSTER_1 (empresas com relacionamento de qualidade inferior) e das empresas do CLUSTER_2 (empresas com relacionamento de qualidade média) revelarem expectativas

de nível superior é menor comparativamente com as empresas com relacionamento de qualidade superior.

Quanto à caracterização da empresa em termos dimensionais, constata-se que a variável DIM_EMP é igualmente significativa na perspectiva do cliente e na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional. As empresas de média dimensão revelam menor probabilidade de revelar um nível superior de expectativas na perspectiva do cliente comparativamente com as grandes empresas (DIM_EMP(2) com $p=0,037$). Na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, a possibilidade de apresentar expectativas de nível superior é menor quer nas micro e pequenas empresas ($p=0,028$) quer nas empresas de média dimensão ($p=0,033$) quando comparadas com as grandes empresas.

Relativamente às características dos projetos, observa-se que a extensão das mudanças introduzidas (EXT_MUD), o número de áreas envolvidas no projeto (NUM_AREAS) e algumas áreas de investimento são significativas para o nível das expectativas.

A variável EXT_MUD é estatisticamente significativa em termos globais ($p=0,000$), ao nível dos processos internos ($p=0,000$), na perspectiva financeira ($p=0,007$) e na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional ($p=0,000$). As empresas cujo projetos incluem uma menor extensão de mudanças têm uma probabilidade menor de revelarem expectativas superiores.

Na perspectiva do cliente e na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, a variável NUM_AREAS (respetivamente com $p=0,083$ e $p=0,069$) também se revela significativa, com o aumento do número de áreas a reduzir a possibilidade de expectativas de nível superior. Pelo contrário, quanto maior a duração maior é a possibilidade de registar um nível superior de expectativas. Quanto às áreas de investimento, constata-se que a existência de investimentos em determinadas áreas afetam a possibilidade de registar um nível superior de expectativas, tendo sido observado que são significativas as seguintes variáveis:

- INV_AMB ($p=0,005$) em termos globais, em que a ausência de investimentos na área do ambiente aumenta a possibilidade de expectativas de nível superior;

- INV_PROD (p=0,065) e INV_COM (p=0,043) na perspectiva financeira, em que a ausência de investimentos nas áreas da produção e comunicação aumenta a possibilidade de expectativas de nível superior;
- INV_PROD (p=0,040), INV_COM (p=0,009), INV_LOG (p=0,044) e INV_QUAL (p=0,064) na perspectiva do cliente, em que a possibilidade de expectativas de nível superior diminui nas empresas cujos projetos não contemplam investimentos nas referidas áreas;
- INV_COM (p=0,036), INV_SI (p=0,018), INV_LOG (p=0,005) e INV_QUAL (p=0,023) na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, em que a possibilidade de expectativas de nível superior diminui nas empresas cujos projetos não contemplam investimentos nas referidas áreas.

O teste R^2 de Nagelkerke indica que a proporção de variabilidade explicada pelas variáveis incluídas no modelo varia entre de 36,3% (na perspectiva financeira) e 63,6% (em termos globais).

A análise da área de curva ROC permite avaliar o poder discriminante dos modelos, revelando-se excelente em termos globais (0,842). O poder discriminante revela-se aceitável ao nível dos processos internos (0,799), na perspectiva do cliente (0,768) e na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional (0,786). Apenas a perspectiva financeira regista um valor menos elevado de 0,678.

7.5.4.3. Análise dos modelos logísticos binários para o nível de desempenho

A Tabela 39 apresenta os principais resultados dos modelos estimados após regressão logística binária para o nível de desempenho das empresas com recurso a consultoria.

Tabela 39 - Variáveis significativas para o nível de desempenho nas empresas com recurso a consultoria

	Em termos globais	Ao nível dos processos internos	Na perspetiva financeira	Na perspetiva do cliente	Na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional
Qualidade do relacionamento	--	--	CLUSTER(2) (0,012)	--	CLUSTER(2) (0,026)
Caracterização da empresa	--	--	--	--	--
Caracterização do projeto	EXT_MUD (0,000) DUR_PROJ (0,059)	SIT_PROJ (0,047) EXT_MUD (0,000) DUR_PROJ (0,059)	SIT_PROJ (0,028) INV_SH (0,071)	EXT_MUD (0,001) INV_LOG (0,099)	SIT_PROJ (0,084) EXT_MUD (0,000)

Os testes aos diferentes modelos com as seis variáveis contra modelos com apenas a constante revelaram-se estatisticamente significativo (testes de coeficientes com $p < 0,01$), indicando que as variáveis predictoras no seu conjunto distinguem os dois níveis de desempenho. Os testes de Hosmer e Lemeshow permitem concluir sobre o bom ajuste dos modelos. A classificação correta de casos varia entre os 76,7% (na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional) e 89,5% (em termos globais).

Relativamente à qualidade do relacionamento, constata-se que a variável CLUSTER(2) é significativa na perspetiva financeira ($p=0,012$) e na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional ($p=0,026$). As empresas com relacionamento de qualidade média têm menor probabilidade de revelar um desempenho de nível superior nas perspetivas referidas, comparativamente com as empresas que desenvolveram relacionamentos de qualidade superior.

Quanto à dimensão da empresa, a variável DIM_EMP não se revela significativa em nenhuma das situações analisadas.

Relativamente às características dos projetos, observa-se que a variável SIT_PROJ é significativa ao nível dos processos internos ($p=0,047$), na perspetiva financeira ($p=0,028$) e na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional ($p=0,084$). As empresas com projetos ainda não concluídos têm menor possibilidade de verificar um desempenho de nível superior nas referidas perspetivas.

A variável EXT_MUD ($p < 0,01$) também se revelou significativa, exceto na perspectiva financeira em que a inclusão da variável no modelo não permitia a obtenção de uma solução final. A probabilidade de um desempenho de nível superior diminui nos projetos com menor extensão de mudanças. Também a variável DUR_PROJ ($p = 0,059$) influencia positivamente a possibilidade de um desempenho superior em termos globais e ao nível dos processos internos, sendo que o aumento da duração de um projeto aumenta a possibilidade de um desempenho de nível superior.

Relativamente às áreas de investimento, as variáveis INV_SH e INV_LOG são estatisticamente significativas. A variável INV_SH é significativa em termos globais ($p = 0,043$) e na perspectiva financeira ($p = 0,071$). Em termos globais, as empresas sem investimentos em segurança e higiene apresentam maior probabilidade de um desempenho superior. Pelo contrário, as empresas sem investimentos nessa área apresentam menor probabilidade de um desempenho superior na perspectiva financeira. A variável INV_LOG revelou-se significativa na perspectiva do cliente ($p = 0,099$), em que as empresas sem investimentos nessa área demonstram menor possibilidade de um desempenho superior.

O teste R^2 de Nagelkerke indica que a proporção de variabilidade explicada pelas variáveis incluídas no modelo varia entre de 43,2% (na perspectiva do cliente) e 89,5% (em termos globais).

A análise da área de curva ROC permite avaliar o poder discriminante dos modelos, revelando-se excelente em termos globais (0,885) e ao nível dos processos internos (0,858). O poder discriminante revela-se aceitável nas restantes perspectivas com valores superiores a 0,7.

7.6. Conclusão

Este capítulo expôs numa primeira parte uma análise comparativa das empresas com e sem consultoria. Depois apresentou o processo de consultoria e os fatores de escolha de uma entidade consultora, bem como a avaliação desse processo pelos clientes. Finalmente, foram analisadas as expectativas e o desempenho conseguido pelas empresas com recurso a serviços de consultoria em função da qualidade do relacionamento no âmbito dos projetos realizados.

A competência da entidade consultora é referida como sendo o mais importante na escolha da entidade consultora e observa-se que a recomendação por terceiros não foi um critério utilizado pela maioria das empresas inquiridas. Também é de destacar o facto da maioria das empresas respondentes não considerar qualquer uma das partes como tendo uma posição dominante. Das situações de rutura entre empresa e entidade consultora assinaladas, destaca-se o facto de metade dos inquiridos ter indicado a ausência de necessidade de serviços de consultoria para justificar o ocorrido. A satisfação das empresas quanto à sua experiência com a entidade consultora e à avaliação do trabalho desenvolvido pela mesma revelam globalmente resultados positivos. No entanto, é de salientar que se registam valores menores quando o desempenho da entidade consultora é avaliado face às expectativas aquando da contratação.

Relativamente às questões de investigação formuladas no ponto 5.3. foi possível retirar as seguintes conclusões.

As expectativas e o desempenho das empresas com e sem recurso a serviços de consultoria não apresentam diferenças significativas, com exceção do desempenho na perspetiva financeira no caso das empresas com recurso a consultoria. No entanto, são observadas discrepâncias entre as expectativas e o desempenho conseguido quer pelas empresas que recorreram a serviços de consultoria quer para as empresas que desenvolveram o seu projeto por meios próprios, mas no caso dessas últimas as diferenças não se revelaram significativas em nenhuma das situações. Pelo contrário, no caso das empresas com recurso a consultoria, as discrepâncias apenas não são significativas em termos globais.

A análise dos modelos logísticos binários revelaram que o facto das empresas recorrerem ou não a consultoria não é significativo para revelar um nível superior de expectativas. A extensão das mudanças previstas com a realização do projeto revelou-se em todas as situações uma variável importante. Relativamente a outras características do projeto, observou-se que algumas algumas áreas de investimento como os investimentos nas áreas da produção, comercial e ambiente eram significativas em determinadas perspetivas apenas. Registou-se a influência dos investimentos em ambiente em termos globais, na perspetiva financeira e na perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional, a influência dos investimentos em produção na perspetiva financeira e na perspetiva do cliente e a influência dos investimentos na área comercial/marketing na perspetiva do

cliente. É de salientar no entanto que no caso dos investimentos em ambiente, é a ausência de investimentos nessa área que aumenta a possibilidade de um nível superior de expectativas, sendo o comportamento dessa variável contrário ao registado nos investimentos das outras áreas referidas. Quanto à caracterização da empresa em termos dimensional, observou-se que a dimensão da empresa era relevante para o nível de expectativas em termos globais e na perspectiva do cliente.

No que respeita ao nível de desempenho, a análise dos modelos logísticos binários revelou que o recurso à consultoria tem relevância no nível de desempenho na área financeira. À semelhança do observado relativamente ao nível das expectativas, a extensão das mudanças que o projeto promove revela-se uma variável significativa para o nível de desempenho registado em todas as situações analisadas. A dimensão da empresa no caso do desempenho é apenas relevante ao nível dos processos internos, com as empresas de menor dimensão a apresentar maior probabilidade de avaliarem como superior o seu desempenho. Áreas de investimento como da logística, segurança/higiene e ambiente são de destacar, observando-se que os investimentos em segurança/higiene e os investimentos em logística influenciam o nível de desempenho respetivamente em termos globais e ao nível dos processos internos. Os investimentos em ambiente têm impacto no nível de desempenho na perspectiva financeira e na perspectiva da aprendizagem e do desenvolvimento organizacional. Como seria de esperar, a situação do projeto no que respeita à sua conclusão influencia a possibilidade de se registar um nível superior de desempenho, mas essa situação apenas se observa em termos do desempenho a nível global e ao nível dos processos internos.

A análise de *clusters* realizada permitiu a identificação de 3 *clusters* com níveis diferentes de confiança, compromisso, cooperação e adaptação, comunicação e satisfação. Classificadas as empresas num dos 3 *clusters* identificados em função das características do seu relacionamento com a entidade consultora, constata-se que a qualidade do relacionamento influencia a avaliação global do trabalho desenvolvido pelas entidades consultora, bem como a avaliação do desempenho da entidade consultora face às expectativas aquando da contratação. Nas empresas com relacionamentos de qualidade superior registam-se níveis de satisfação mais elevados e uma melhor avaliação da entidade consultora.

Constata-se também que as empresas com relacionamentos de qualidade superior indicam expectativas mais elevadas, sendo mesmo as diferenças significativas em relação aos outros *clusters* na perspectiva do cliente e da perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional. A nível do desempenho conseguido, este tende a ser mais elevado à medida que a qualidade do relacionamento aumenta, com exceção da perspectiva financeira em que as empresas com um relacionamento de qualidade inferior apresentam um valor superior ao registado para as empresas com relacionamentos de qualidade intermédia. As empresas caracterizadas por uma qualidade de relacionamento de nível superior apresentam mesmo diferenças significativas em relação às restantes empresas. São observadas discrepâncias entre as expectativas e o desempenho conseguido nos 3 tipos de relacionamentos mas as diferenças só se revelam significativas em algumas perspectivas ao nível dos processos internos, na perspectiva do cliente e na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional e apenas nas empresas com relacionamentos de qualidade intermédia ou superior.

A análise dos modelos logísticos binários revelam que a qualidade do relacionamento e a dimensão da empresa são relevantes para o nível de expectativas na perspectiva do cliente e na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional. As empresas com qualidade de relacionamento superior apresentam maior probabilidade e um nível superior de expectativas nas referidas perspectivas. Também se constata que características da empresa e dos projetos influenciam o nível de expectativas. Quando se observa a influência da extensão das mudanças ou do número de áreas envolvidas no projeto, as empresas cujos projetos incluem maior extensão e um número mais elevado de áreas revelam maior probabilidade de expectativas de nível superior. No caso da duração do projeto que é significativa na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, a influência observada é contrária atendendo a que projetos de menor duração têm mais hipóteses de manifestar um nível superior de expectativas. A dimensão da empresa também é importante pois empresas de menor dimensão apresentam menor probabilidade de expectativas superiores. Relativamente às áreas de investimento, é de destacar que consoante a perspectiva analisada, investimentos na área comercial/marketing, logística, qualidade, ambiente, sistemas de informação e da produção revelaram influenciar o nível de expectativas nas empresas com recurso a consultoria.

A análise dos modelos logísticos binários elaborados no caso do desempenho revela que a qualidade do relacionamento é significativa no nível de desempenho na perspectiva financeira e na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional. Constatase ainda que as características dos projetos são relevantes para atingir um desempenho de nível superior mas as características relevantes variam consoante a perspectiva analisada. À semelhança do observado nas análises referidas anteriormente, a extensão das mudanças demonstra ter impacto no nível do desempenho das empresas com recurso a consultoria. Projetos com duração superior também demonstram maior probabilidade de um nível superior de desempenho mas apenas em termos globais e ao nível dos processos internos. A situação dos projetos por sua vez reflete-se no desempenho ao nível dos processos internos, na perspectiva financeira e na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

Finalizada a análise dos resultados, o capítulo seguinte apresenta a discussão dos resultados.

8. Discussão dos resultados

Este trabalho tem como objetivo analisar o processo de consultoria e os relacionamentos nesse contexto particular e compreender nomeadamente o seu papel nas expectativas e no desempenho conseguido pelas empresas no âmbito dos projetos desenvolvidos.

Nesta secção, os resultados são discutidos em várias vertentes. Por um lado, discute-se o papel da consultoria com base nos resultados obtidos na análise comparativa das expectativas e do desempenho conseguido das empresas com e sem recurso a serviços de consultoria. Por outro lado, é discutido o processo de consultoria e os fatores de escolha da entidade consultora, bem como o papel dos relacionamentos nas expectativas e no desempenho das empresas, e consequentemente a avaliação do sucesso dos projetos.

Se por um lado a literatura sobre consultoria tem vindo a realçar a importância desses serviços para as empresas e o seu desempenho numa envolvente cada vez mais complexa, também têm sido apontadas críticas à prestação desses serviços, questionando nomeadamente o seu impacto nas organizações. A literatura também tem vindo a realçar as características de serviços profissionais, em que se incluem os serviços de consultoria, e a dificuldade de avaliação desses mesmos serviços. Essa avaliação é no entanto um fator que pode influenciar a continuidade da relação entre consultor e cliente. Dada a importância das expectativas e do desempenho conseguido na avaliação do sucesso dos projetos, é relevante questionar o papel da consultoria e em que medida se reflete quer na definição das expectativas quer no desempenho conseguido.

As empresas e os projetos têm características diferentes pelo que importa questionar também em que medida essas características influenciam expectativas e desempenho no contexto da consultoria e dos relacionamentos que se estabelecem. Embora se pudesse supor que as empresas ao contratarem consultoria procuram conhecimento e competências na contratação de consultoria que conduzam a uma maior criação de valor e que essa situação se refletisse num nível superior de expectativas, constata-se que as expectativas das empresas com recurso a consultoria não diferem de forma significativa nem em termos globais nem quando as mesmas são analisadas em função de áreas específicas. Esta constatação pode significar que, mesmo por parte de empresas que contratam serviços de consultoria, existe uma definição realista das expectativas por parte das empresas e/ou dos consultores não criando expectativas desmesuradas. No caso do

desempenho conseguido, e com exceção de resultados financeiros, constata-se igualmente que o desempenho conseguido não difere de forma significativa entre empresas com e sem serviços de consultoria.

Se é possível considerar que os projetos desenvolvidos internamente são mais fáceis de gerir pelo facto de beneficiar da familiaridade com a organização, também se pode considerar que os projetos desenvolvidos com recurso a consultoria podem beneficiar do *know-how* externo dos consultores. Mas, a comparação entre expectativas e desempenho, que é fundamental na avaliação do sucesso dos projetos, constitui um alerta para as empresas que prestam serviços de consultoria. Foi possível evidenciar que relativamente às discrepâncias entre expectativas e desempenho, as empresas que recorrem a meios próprios para desenvolver os seus projetos revelam uma situação mais favorável. Embora os resultados não revelem sempre expectativas superiores no caso das empresas com consultoria, observa-se que o desempenho nessas empresas é sempre inferior ao conseguido nas empresas sem recurso a consultoria, pelo que pode ser recomendado às empresas que desenvolvam os seus projetos com meios próprios sempre que possível ou invistam no desenvolvimento de competências para tal. Os resultados de sucesso podem ser decisivos para reter um consultor e a criação de expectativas demasiado elevadas e irrealistas face ao potencial de intervenção da entidade consultora (que pode estar condicionada quer pelas próprias competências do consultor quer pelos recursos ou envolvimento no processo da empresa cliente) podem comprometer a avaliação futura pelo que essa gestão de expectativas é fundamental na medida em que servem de referência para avaliar o valor recebido.

Atendendo à importância que as expectativas têm na posterior avaliação dos projetos, é de particular relevância que os resultados obtidos sejam o mais próximo ou excedam as expectativas. Quando a literatura refere que as empresas avaliam os resultados do trabalho e dos projetos, e embora essa avaliação possa ser feita de forma global, os resultados revelam que deve ser dada importância à especificidade dos objetivos para uma correta definição e avaliação. Embora a avaliação global dos projetos das empresas com e sem consultoria não revelem discrepâncias significativas, esta constatação não ocorre quando se atende aos objetivos específicos em que se observa que a realidade das empresas com serviço a consultoria fica aquém das empresas sem recurso a consultoria. Assim, também é de destacar a importância de avaliar objetivos específicos e não apenas uma apreciação global dos projetos dado que nesta apreciação específica evidencia-se um incumprimento

significativo das expectativas das empresas quando recorrem a consultoria. Pode-se equacionar que essas empresas não conseguem explicar de forma pormenorizada os seus objetivos por exemplo por incapacidade das próprias em defini-los, por dificuldades comunicacionais ou ainda pela relutância em fornecer informação à entidade consultora por falta de confiança.

Os consultores reconhecem a importância de satisfazer os clientes e esses também realçam o papel que resultados de sucesso têm na retenção de um consultor (Karantinou e Hogg, 2007). É de salientar que, das empresas inquiridas que cessaram a sua relação com a entidade consultora, metade apontou simplesmente como motivo de rutura a ausência de necessidade de serviços de consultoria. Se atendermos ao facto que esta atividade assenta em projetos conforme já referido, esta justificação é previsível e não coloca em causa a avaliação dos serviços de consultoria prestados. No entanto, é de destacar de entre os outros motivos de rutura referidos os problemas de comunicação e os resultados obtidos insuficientes face aos objetivos delineados, o que ressalta a importância das características dos relacionamentos e do cumprimento das expectativas para a continuidade da relação entre o cliente e o consultor.

Os resultados deste estudo demonstram a necessidade dos responsáveis pelas empresas, perceberem antes de mais as razões que os levam a contratar um consultor, definindo claramente as suas expectativas e os objetivos que pretendem atingir, mas também questionar o valor acrescentado pelos consultores e a sua capacidade de gerir as referidas expectativas. O facto da avaliação ser menos positiva quando realizada em comparação com as expectativas iniciais aponta para a necessidade de uma maior atenção ao cumprimento das expectativas das empresas por parte das entidades consultoras, uma melhor perceção e/ou gestão das expectativas para níveis mais realistas ou ainda de rever a forma como o processo de consultoria se desenvolve por forma a conseguir expectativas e desempenhos semelhantes às empresas que não recorrem a serviços de consultoria e que demonstram melhores resultados.

Atendendo a relevância das expectativas para a avaliação do sucesso de projetos e para o trabalho desenvolvido no contexto da consultoria conclui-se que o recurso a consultoria é uma variável que não deve ser excluída nos modelos de avaliação do sucesso dos projetos na medida em que pode condicionar expectativas e desempenho.

Quando uma empresa se decide pelo recurso a serviços de consultoria e escolhe um determinado consultor, essa empresa acede ao *know-how* do consultor mas esta situação também permite ao consultor a aquisição de conhecimento e experiência que poderá não só replicar em outros projetos do mesmo cliente ou de outros clientes mas também contribuir para a sua reputação no mercado e consequentemente reforçar a sua posição no mercado. A reputação e a recomendação de terceiros têm sido apontadas na literatura como dos critérios mais importantes na escolha de consultores nomeadamente pelas características dos serviços de consultoria e referidos como mecanismos para reduzir a incerteza e indicadores da qualidade de serviço (Dawes *et al.*, 1992; Clark, 1993; Kipping, 2002; Armbruster e Barchewitz, 2004). Apesar da maioria das empresas inquiridas reconhecerem a importância da recomendação de terceiros na escolha de uma entidade consultora, o processo de escolha da maioria das empresas inquiridas não indicou este fator na sua escolha atual. Os resultados do presente estudo também contrariam Armbruster e Barchewitz (2004) que referem o preço como sendo pouco significativo na escolha de um consultor em comparação com a confiança, a reputação e a recomendação de terceiros. Atendendo a que o preço surge como um fator relevante no processo de escolha, as entidades consultoras devem preocupar-se com essa variável e entender qual a oferta de serviços valorizada pelas empresas clientes. Embora as empresas atribuam também importância a esses fatores, a competência é o fator que assume maior relevância no processo de escolha das empresas inquiridas, situação que realça a importância das expectativas e do cumprimento das mesmas como indicador da qualidade do serviço prestado e consequentemente da competência do consultor. Assim, as entidades consultoras devem refletir e entender qual a melhor forma de demonstrar a sua competência, atendendo às características dos serviços de consultoria e à importância que a competência assume no processo de escolha de uma entidade consultora e no desenvolvimento de condições para a continuidade da relação entre o cliente e a entidade consultora. Neste sentido, a gestão das expectativas e o seu cumprimento são fundamentais.

Atendendo à discrepância observada nas empresas com e sem recurso a serviços de consultoria entre expectativas e desempenho conseguido, é possível questionar se as discrepâncias observadas são influenciadas pelas características dos relacionamentos entre cliente e consultor. A utilização do conceito de relacionamento para a análise da interação entre empresas prende-se com o facto de integrar os conceitos de orientação

mútua e de compromisso ao longo do tempo e de existir um elevado grau de interdependência entre as organizações de negócios, particularmente nos mercados industriais e/ou organizacionais (Hakansson, 1982). Analisada em diversos contextos, a questão dos relacionamentos tem vindo a ser apontada como um aspeto fundamental, nomeadamente no caso de serviços profissionais. Os serviços de consultoria enquadram-se nesta categoria de serviços e caracterizam-se por serem serviços complexos em que existe insegurança na aquisição e que assentam em projetos, característica que constituiu um desafio suplementar à gestão dos relacionamentos pela descontinuidade das relações que a própria natureza desses serviços provoca.

A maioria dos relacionamentos entre as empresas tende a possuir uma substância bastante complexa e muito variável mas um relacionamento entre duas empresas leva a que diversas atividades precisem de ser desempenhadas nas empresas e entre elas, e conseqüentemente que estas fiquem ligadas entre si. No contexto da consultoria e dos projetos, a necessidade de adaptar o serviço às características e necessidades de quem o adquire tem sido salientada e a questão do relacionamento tem sido apontada como fundamental, nomeadamente para reduzir a incerteza inerente à compra desses serviços e conseguir resultados de sucesso, os quais por sua vez também podem ser relevantes para o desenvolvimento de um relacionamento. Além disso, numa determinada díade consultor-cliente, ambas as partes comprometem recursos na interação como por exemplo recursos humanos e financeiros que não serão rentabilizados em casa de rutura. A própria natureza dos serviços de consultoria que assenta em projetos pode afetar a continuidade de um relacionamento e conseqüentemente, para o aproveitamento dos benefícios geralmente associados a relacionamentos duradouros e que derivam do desenvolvimento do grau de confiança, compromisso, cooperação e adaptação, comunicação e satisfação.

A própria natureza desses serviços cria assim um desafio para a continuidade dos relacionamentos, o que reforça ainda mais a necessidade do desempenho corresponder às expectativas das empresas, sendo a importância das expectativas e dos resultados referida na literatura (Fullerton e West 1996; O'Shea e Madigan, 1997; Karantinou e Hogg, 2001; Niewiem e Richter 2004; Appelbaum e Steed, 2005; Richter e Niewiem, 2009). No entanto, a literatura também apresenta resultados contraditórios quanto ao facto da qualidade dos resultados e da melhoria do desempenho serem fatores de sucesso para o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo (Plenge *et al.*, 2007; Karantinou e Hogg, 2007; Grunbaum *et al.*, 2013).

A literatura tem vindo a classificar diferentes tipos de relacionamentos em diversos contextos (Halinen, 1997; Cannon e Perreault, 1999; Naudé e Buttle, 2000; Ford e Hakansson, 2006; Ulaga e Eggert, 2006a; Gumesson 2014; Rhodes *et al.*, 2016). Nesta investigação, foi evidenciado a existência no contexto da consultoria de relacionamentos com três níveis de qualidade diferentes, os quais se caracterizam por diferentes graus de confiança, compromisso, cooperação e adaptação, satisfação e comunicação. É possível classificar os relacionamentos entre os consultores e os seus clientes em relacionamentos de qualidade inferior, intermédia e superior em função do nível conseguido nas variáveis referidas para caracterizar a qualidade do relacionamento. Conforme referido, os relacionamentos têm vindo a ser apontados como fundamentais em diferentes contextos e nomeadamente no contexto da consultoria e o presente estudo também confirmou que a avaliação dos serviços de consultoria é influenciada pela qualidade do relacionamento.

A avaliação do processo de consultoria mas também a avaliação do desempenho da entidade consultora face às expectativas aquando da contratação é influenciada pelo nível de qualidade do relacionamento, registando-se avaliação mais positiva em níveis superiores de qualidade. Contudo, uma análise em função da especificidade das expectativas e do desempenho revela que os relacionamentos não denotam o mesmo impacto em todas as situações. A questão da qualidade de relacionamento assume importância distinta consoante a especificidade dos objetivos. Embora na maioria das situações se denote um efeito progressivo, as diferenças apenas se revelam significativas na perspetiva do cliente e na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional. A qualidade do relacionamento revela-se particularmente importante para influenciar positivamente as expectativas e o desempenho nessas perspetivas mas apenas os relacionamentos com qualidade superior é que demonstram um nível de expectativas e um desempenho significativamente mais elevado. Assim, em projetos que incluam objetivos relacionados com clientes e com aprendizagem e desenvolvimento organizacional, os investimentos no relacionamento são particularmente importantes. No caso das expectativas nessas duas perspetivas, a qualidade do relacionamento revela-se decisiva para a empresa apresentar um nível superior de expectativas. No caso do desempenho, também se conclui pela influência significativa da qualidade do relacionamento para um nível superior de desempenho na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional. Embora a qualidade do relacionamento não se tenha confirmado para atingir um nível superior de desempenho no caso da perspetiva do

cliente, como registrado ao nível das expectativas, esta qualidade demonstra influência no desempenho em termos da perspectiva financeira.

No entanto, uma vontade de investir no relacionamento pode ficar comprometida em projetos relacionados com processos internos, clientes e ainda aprendizagem e desenvolvimento organizacional atendendo a que também se constata uma discrepância significativa entre expectativas e desempenho. Uma qualidade superior nos relacionamentos poderá prejudicar o desenvolvimento do relacionamento na medida em que, apesar das empresas com esses relacionamentos registarem um desempenho superior às outras empresas, a comparação com as suas expectativas podem prejudicar a avaliação dos resultados e conseqüentemente prejudicar o futuro da relação e os benefícios da mesma. A literatura salienta a importância da gestão das expectativas para um nível realista, sendo que os resultados do estudo revelam que a qualidade dos relacionamentos pode influenciar essa gestão que deve também atender à natureza específica dos objetivos da empresa. Embora seja referido na literatura uma tendência para uma maior colaboração entre o cliente e o consultor e para o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo em detrimento do desenvolvimento de projetos isolados por cliente (Canback, 1999; MCA, 2013), a retenção de um mesmo consultor durante anos é apontada como podendo também ser um risco na medida em que ele se torna parte da rotina na empresa (Grunbaum *et al.*, 2013). Relacionamentos de qualidade superior que provavelmente se foram consolidados ao longo do tempo podem criar condições para obter melhores resultados mas também podem levar a uma gestão desadequada das expectativas e uma análise enviesada do potencial da empresa pela proximidade criada entre as partes, nomeadamente na configuração de projetos que desenvolvam competências em termos da aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

Conforme referido anteriormente, nas empresas que desenvolvem os projetos sem recurso a consultoria, expectativas e desempenho demonstram uma maior concordância que se pode justificar pelo conhecimento da empresa e do seu potencial, independentemente da natureza dos objetivos. Embora a literatura refira que os estudos não têm sido conclusivos quanto ao desenvolvimento de um projeto interna ou externamente, como por exemplo no caso de projetos de *software* (Williams e Williams, 2011), os resultados do presente estudo revelaram uma situação mais favorável nas empresas que desenvolvem os projetos internamente. Assim, pode ser questionado se as empresas não devem ponderar entre investir nos relacionamentos com as entidades consultoras ou investir em recursos

próprios para a definição e implementação dos seus projetos, embora a literatura também refira o facto de ser cada vez mais difícil mobilizar o conhecimento necessário numa envolvente cada vez mais complexa e dinâmica o que justifica o recurso a consultores.

A questão da natureza das expectativas e dos objetivos conseguidos tem assim de ser tida em conta na teoria dos relacionamentos aplicada ao contexto da consultoria e dos projetos. Apesar da qualidade do relacionamento ter um efeito positivo nas expectativas e nos resultados conseguidos pelas empresas, esta afeta de forma mais ou menos significativa a possibilidade de atingir um nível superior de expectativas e de desempenho consoante a natureza dos objetivos. Pode-se nomeadamente equacionar que uma relação de qualidade superior é fundamental para expectativas e desempenhos mais elevados mas também que o facto de criar expectativas elevadas pode também prejudicar a avaliação dos serviços e do potencial do relacionamento entre o cliente e a entidade consultora, nomeadamente em projetos cuja natureza dos objetivos se prende com aprendizagem e desenvolvimento organizacional. A própria natureza dos objetivos desta perspetiva pode explicar a dificuldade em definir expectativas e concretizá-las através da implementação do projeto.

Apesar das vantagens apontadas aos relacionamentos e à sua qualidade, não pode ser considerado que relacionamentos de qualidade superior vão permitir sempre de forma inequívoca desempenhos próximos das expectativas das empresas, situação que é desejável pelo facto de contribuir positivamente não só para a avaliação positiva do sucesso dos projetos como também dos serviços de consultoria, potenciando a continuidade da relação do consultor com a empresa cliente.

Atendendo à importância que as expectativas assumem como referência para avaliar o desempenho conseguido e consequentemente o sucesso de um projeto, é importante também analisar o papel das características das empresas e dos projetos na questão das expectativas e do desempenho. Os resultados apresentados pela literatura têm sido contraditórios no que respeita à complexidade dos projetos (que pode ser caracterizada por exemplo em termos da extensão das mudanças, número de áreas envolvidas ou ainda duração do projeto) e ao seu impacto no desenvolvimento e insucesso dos projetos (Tatikonda e Rosenthal, 2000; Nelson e Ravichandran, 2004; Geraldi *et al.*, 2011; Mouchi *et al.*, 2011; Williams e Williams, 2011; Ahmad *et al.*, 2012; Carvalho *et al.*, 2015). Mas, de acordo com alguns estudos, quanto maior a complexidade, maior é a necessidade de

coordenação e de comunicação (Clark 1989; Tatikonda e Rosenthal 2000; Geraldi *et al.*, 2011; Ahmad *et al.*, 2012), o que realça a importância das características dos relacionamentos.

O presente estudo também não é conclusivo quanto à relação entre variáveis que contribuem para a complexidade dos projetos e o nível de expectativas e de desempenho no contexto da consultoria, sendo as conclusões variáveis consoante a perspectiva analisada. Por exemplo, o número de áreas do projeto apenas se revelou significativo no nível de expectativas das empresas com recurso a consultoria na perspectiva do cliente e na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, observando-se que um aumento do número de áreas conduz a uma menor probabilidade de se registar um nível superior de expectativas nas referidas perspectivas. Este aumento do número de áreas, que pode ser considerado como um fator de aumento da complexidade, não se demonstrou no entanto ser significativo para conseguir um nível superior de desempenho, o que se poderia considerar como sendo um fator de sucesso dos projetos. Pelo contrário, uma maior extensão de mudanças introduzidas pelo projeto, que também se pode considerar como sendo um fator que aumenta a complexidade de um projeto, revelou-se ter um efeito positivo na probabilidade de se verificar um nível superior de expectativas e de desempenho. A duração de um projeto também pode ser considerada como uma variável que pode influenciar a sua complexidade e consequentemente os resultados mas esta variável apenas se revelou significativa para um nível superior de expectativas na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional enquanto no desempenho é significativa em termos globais e ao nível dos processos internos nas empresas com recurso a serviços de consultoria. Assim, um aumento da complexidade dos projetos não pode ser considerada sempre como um fator favorável ou desfavorável quanto à probabilidade de expectativas ou desempenhos de nível superior.

As áreas de investimento contempladas nos projetos também assumem uma influência distinta consoante a natureza dos objetivos. Em termos de desempenho, as áreas de investimento demonstraram um impacto pontual na ocorrência de um desempenho de nível superior, tendo se apenas registada a influência de investimentos em segurança e higiene, logística ou ambiente em situações pontuais. A existência de investimentos em produção mostrou influenciar as expectativas apenas da perspectiva financeira e na perspectiva do cliente mas, pelo contrário, não se mostrou significativa para atingir um desempenho de nível superior nas referidas perspectivas. Uma situação semelhante é

observada relativamente a investimentos na área comercial que, existindo, influenciam a definição de um nível superior de expectativas na perspectiva do cliente mas não se refletem num nível superior de desempenho a esse nível, apesar dessa situação poder ser expectável pela ligação entre a natureza dos objetivos e a referida perspectiva. Ao contrário das referidas áreas de investimento, projetos com investimentos na área do ambiente apresentam menor probabilidade de um nível superior de expectativas. A situação observada pode dever-se ao facto do potencial impacto de uma área de investimento estar diretamente relacionado com uma ou mais perspectivas, o que pode facilitar a definição de expectativas e conduzir a expectativas mais elevadas. Pelo contrário, podem existir áreas de investimento em que pode ser mais complexo definir e quantificar o seu impacto, ou que sejam percecionadas sem grande impacto ou até com impacto desfavorável nos resultados da empresa.

Também seria expectável por exemplo que a situação do projeto fosse decisiva para a empresa demonstrar um nível superior de desempenho em todas as situações, atendendo a que se o projeto não se encontra ainda concluído pode não ter ainda retirado todos os benefícios do projeto. No entanto, esta situação só foi observada em termos globais e ao nível dos processos internos. A literatura refere que o trabalho de consultoria deve ser adaptado às características e necessidades de quem o adquire (Clark e Salaman, 1996; Woo e Ennew 2004; Grunbaum *et al.*, 2013), sendo aqui evidenciada a importância de características dos projetos. Essas características não podem ser descuradas na gestão das expectativas no contexto dos projetos mas a sua influência nas expectativas e desempenho deve ser equacionada tendo em consideração a perspectiva em que se inserem esses objetivos.

Quanto à dimensão da empresa, os resultados não são conclusivos relativamente à dimensão da empresa e à sua influência que se revela pontualmente significativa consoante a perspectiva analisada. No entanto, também esta variável é relevante para o nível de expectativas na perspectiva do cliente e na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

Os clientes avaliam em que medida o serviço entregue cumpre ou excede as suas expectativas de desempenho, sendo a entrega de valor ao cliente um fator importante para a sua satisfação, o sucesso da empresa e o desenvolvimento de comportamentos favoráveis ao relacionamento entre as partes (Iacobucci *et al.*, 1995 ; Doney *et al.*, 2007;

Gounaris *et al.*, 2007; Karantinou e Hogg, 2007; Jacob *et al.*, 2014). Existe uma necessidade crucial de estudar os fatores críticos de sucesso no âmbito dos projetos desenvolvidos por empresas consultoras que são pela sua natureza organizações intensivas em conhecimento (Mas-Macguca e Costa, 2012). As vantagens de uma abordagem baseada nos relacionamentos e na sua qualidade pode ser defendida para a atração e manutenção de clientes no contexto da consultoria e para o sucesso dos projetos, mas esta não pode ser dissociada da natureza dos objetivos e das características dos projetos.

9. Conclusões, limitações e futuros caminhos de investigação

A presente investigação teve como objetivo analisar o processo de consultoria e compreender a influência do recurso à consultoria e dos relacionamentos nesse contexto específico em termos das expectativas e do desempenho conseguido pelas empresas no âmbito dos projetos desenvolvidos.

A revisão da literatura permitiu evidenciar diversos trabalhos que discutem a consultoria e o seu papel nas organizações. Foi possível constatar que, se por um lado é reconhecida a importância que a consultoria pode ter no desenvolvimento das empresas, também ainda existem muitas críticas a esta atividade e dúvidas sobre o trabalho desenvolvido pelas entidades consultoras. Os relacionamentos também têm sido abordados em numerosos estudos e esses têm vindo a ser considerados como fundamentais em diversos contextos, nomeadamente no âmbito dos serviços profissionais e em particular da consultoria, cuja natureza torna a abordagem de relacionamento de grande interesse neste contexto para efeitos de investigação. A consultoria é uma atividade que assenta em projetos e, numa era em que os projetos se tornaram tão comuns, a questão do sucesso dos projetos e da gestão das expectativas é relevante e tem suscitado investigação nesta área.

Para além do interesse que as temáticas dos serviços de consultoria, relacionamentos e sucesso dos projetos suscitou e da sua integração na presente investigação, a escolha da problemática estudada veio dar seguimento a uma lacuna apontada na literatura quanto à falta de estudos comparativos entre empresas com e sem recurso a serviços de consultoria e permite aprofundar a compreensão do contexto da consultoria. Por outro lado, a literatura sobre projetos tem vindo a analisar a influência de diversas variáveis no sucesso dos projetos mas a questão da consultoria e da qualidade dos relacionamentos não tem vindo a receber atenção. Este estudo apresenta-se também como um contributo para o conhecimento do contexto português em que a pesquisa sobre serviços de consultoria ainda é reduzida.

Esta investigação evidenciou que, embora as expectativas e o desempenho conseguido pelas empresas com e sem recurso a serviços de consultoria não diferem significativamente, as empresas que recorrem a consultoria registam no entanto um desempenho inferior. Atendendo à importância que as expectativas assumem na avaliação do projetos e consequentemente no trabalho de consultoria, mais relevante é a constatação

das discrepâncias existentes entre o desempenho conseguido e as expectativas das empresas quando atendemos à natureza específica dos objetivos. A escolha de uma entidade consultora pode ser condicionada por diversos fatores, mas a dinâmica do relacionamento será influenciada pela avaliação do desempenho e do potencial da entidade consultora para atingir as expectativas da empresa. Os consultores reconhecem a importância de satisfazer o cliente e os clientes também realçam o papel que resultados de sucesso têm na retenção de um consultor (Karantinou e Hogg, 2007), mas esses resultados levam não só a questionar o valor acrescentado pelos consultores como também a sua capacidade de gerir as referidas expectativas.

Os serviços de consultoria caracterizam-se nomeadamente pela sua complexidade e a necessidade de serem adaptados às necessidades dos clientes bem como pela insegurança associada à sua aquisição, características que apontam para a relevância dos relacionamentos neste contexto. A investigação caracterizou três tipos de relacionamento que se diferenciam nos graus de confiança, de compromisso, de cooperação e adaptação, de comunicação e de satisfação existentes entre a empresa e a entidade consultora. O grau registado nessas variáveis permitiu avaliar a qualidade do relacionamento, que pode ser classificada em qualidade inferior, intermédia ou superior, e constatar que a avaliação do processo de consultoria e a avaliação do desempenho da entidade consultora face às expectativas é influenciada pela referida qualidade.

Relacionamentos de qualidade superior podem criar condições para uma melhor compreensão das expectativas e facilitar a configuração e execução dos projetos, com vantagens quer para a empresa que pode atingir melhores resultados quer para a entidade consultora e a avaliação do seu trabalho. No entanto, esta qualidade assume uma relevância distinta consoante a natureza dos objetivos, sendo de destacar a sua importância em objetivos relacionados com a perspectiva do cliente e a perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

Atendendo à importância da aproximação entre expectativas e desempenho na avaliação dos projetos, as discrepâncias observadas podem no entanto prejudicar o reconhecimento da competência da entidade consultora, sendo esse fator muito relevante na sua escolha, e também o futuro do relacionamento e os investimentos na díade.

Esta investigação permitiu concluir que o recurso a consultoria e a qualidade do relacionamento são variáveis que não devem ser excluídas dos modelos de avaliação do sucesso dos projetos na medida em que podem condicionar expectativas e desempenho. No entanto, essas variáveis, bem como características dos projetos e da empresa, devem ser equacionadas na gestão das expectativas e na avaliação dos projetos considerando a perspetiva em que se inserem os objetivos.

O conhecimento sobre os serviços de consultoria bem como do papel da qualidade do relacionamento no âmbito dos projetos desenvolvidos é relevante para a contratação desses serviços pelas empresas e uma gestão adequada dos projetos e dos relacionamentos entre as entidades consultoras e as empresas clientes e para a disponibilidade das partes para investir nos relacionamentos.

Esta investigação apresenta limitações que podem conduzir a futuras investigações.

Este trabalho estudou os relacionamentos no contexto da consultoria mas considerou apenas a perspetiva da empresa que recorreu a esses serviços. Uma análise da díade consultor-cliente e o confronto da opinião de ambas as partes sobre o processo de consultoria e os relacionamentos acrescentaria um grande contributo à compreensão da temática.

As diferenças observadas nomeadamente na comparação das empresas com e sem consultoria justificam também que seja questionado se as empresas devem ponderar investir nos relacionamentos com as entidades consultoras ou investir em recursos próprios para a definição e implementação dos seus projetos e quais as razões inerentes à sua escolha.

As situações de rutura entre a empresa e a entidade consultora também podem constituir uma área de investigação relevante para um melhor entendimento dessas situações e uma melhor gestão dos relacionamentos. Dos motivos de rutura referidos, são de destacar os problemas de comunicação e os resultados obtidos insuficientes face aos objetivos delineados, o que ressalta a importância das características dos relacionamentos e do cumprimento das expectativas para a continuidade da relação entre o cliente e o consultor.

A recolha de dados assumiu uma perspetiva estática que não permitiu incorporar na análise a história e a dinâmica das relações, aspetos que poderão ser incorporados numa

investigação que opte por um estudo longitudinal e que contribuiriam para enriquecer o conhecimento dos relacionamentos no contexto da consultoria. A dinâmica dos relacionamentos neste contexto pode ser afetada pela própria natureza dos serviços de consultoria baseados em projetos mas a compreensão dessa realidade poderia nomeadamente contribuir para uma melhor gestão dos relacionamentos.

A importância de generalizar as empresas estudadas é apontada pela literatura e este estudo optou por incluir empresas e projetos com características diferentes bem como consultoria de natureza diversa com vista à obtenção de resultados globais sobre a temática em estudo. Uma análise por tipo de empresas e/ou projetos também poderia permitir um conhecimento mais específico dos relacionamentos entre entidades consultoras e seus clientes e do impacto dos mesmos nas melhorias de desempenho conseguidas pelas empresas em contextos diferentes, dada a abrangência da consultoria.

Dada a natureza dos serviços de consultoria e as interações neste contexto, a complexidade da realidade estudada exige que a investigação prossiga e esta temática revela um importante potencial para análise. Trabalhos adicionais com outras amostras ou que adotem metodologias e abordagens diferentes podem contribuir para confirmar conclusões do presente estudo mas também para enriquecer o conhecimento dos relacionamentos entre entidades consultoras e empresas clientes e do valor da consultoria, contexto que se revela complexo mas também frutífero para investigação.

APÊNDICE (QUESTIONÁRIO)

Relacionamentos entre entidades consultoras e seus clientes e o impacto

1. INFORMAÇÃO SOBRE O QUESTIONÁRIO

Este questionário integra-se num projecto de investigação sobre os relacionamentos entre os consultores e os seus clientes e sobre o impacto desses relacionamentos no desempenho das empresas.

Informamos que os dados de identificação solicitados destinam-se apenas a possibilitar um futuro contacto, se necessário, para esclarecimento de dúvidas e desenvolvimento do estudo.

Os resultados serão unicamente utilizados para fins de estudo e não será feita qualquer identificação, quer individual, quer da empresa, em qualquer publicação.

Para qualquer dúvida ou esclarecimento pretendido, agradecemos que contacte Iolanda Vieira através do 862 365 922 ou lvieira@estg.ipv.pt

Relacionamentos entre entidades consultoras e seus clientes e o impacto

2. INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

Agradecemos que responda às questões relativamente a um projecto para o qual recorreu a uma entidade consultora externa (empresa de consultoria ou consultor externo) e que se encontre neste momento concluído.

Se a empresa nunca recorreu a serviços de consultoria externa, responda às questões relativamente ao último projecto realizado pela empresa e que se encontre concluído na presente data.

Se considerar que já não é possível fornecer dados exactos sobre um projecto já concluído para o qual recorreu a serviços de consultoria externa (por exemplo devido ao período de tempo decorrido desde a conclusão do projecto ou à inexistência de um projecto de investimento já concluído na presente data), responda às questões com base no último projecto desenvolvido.

Agradecemos, se possível, o preenchimento pela pessoa que liderou ou que esteve mais envolvida no processo de consultoria ou pela pessoa mais envolvida na elaboração do projecto/candidatura no caso de não ter existido intervenção de consultores externos.

Obrigada pela sua colaboração.

Relacionamentos entre entidades consultoras e seus clientes e o impacto

3. INFORMAÇÃO SOBRE O RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

1. Nome

2. Idade:

3. Habilitações literárias

- 8º ano Bacharelado
 11º ano Licenciatura
 12º ano Pós Graduação
 Curso Tecnológico/Profissional(Equivalência ao 12º ano) Mestrado
 Curso de Especialização Tecnológica Doutoramento
 Outra habilitação

4. Função actual na empresa

5. Nº de anos de experiência profissional na empresa

Relacionamentos entre entidades consultoras e seus clientes e o impacto

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

6. Designação

7. Contactos

Telefone

Email

8. Distrito/Região Autónoma

9. Ano de fundação da empresa

10. A empresa tem Certificação de PME?

- Sim Não

11. Qual a categoria de empresas em que se insere?

- Micro Pequena Média Grande

12. Actividade Principal

13. CAE

14. Número actual de trabalhadores

15. Volume de negócios em 2010 (em euros)

16. Balanço total anual em 2010 (em euros)

Relacionamentos entre entidades consultoras e seus clientes e o impacto

5. INFORMAÇÕES SOBRE O PROJECTO DE INVESTIMENTO

17. Indique a(s) área(s) de intervenção do projecto de investimento.

- Produção
- Comercial/Marketing
- Comunicação/Sistemas de Informação
- Logística
- Design
- Qualidade
- Segurança e Higiene
- Ambiente
- Outras(s) área(s) (especifique)

--	--	--

18. Este projecto de investimento resultou de:

- Inicialmente da própria empresa
- Sugerido/recomendação de uma entidade consultora
- Exigências por parte de fornecedores e/ou clientes
- Outra situação (especifique)

--	--	--

19. Montante total do investimento (em euros)

--

Relacionamentos entre entidades consultoras e seus clientes e o impacto

6. INFORMAÇÕES SOBRE O PROJECTO DE INVESTIMENTO

20. A presente data, o projecto de investimento encontra-se:

- Totalmente concretizado
- Parcialmente concretizado
- Ainda não iniciado

Relacionamentos entre entidades consultoras e seus clientes e o impacto

7. INFORMAÇÕES SOBRE O PROJECTO DE INVESTIMENTO

21. Se o investimento se encontra parcialmente concretizado na presente data, indique a percentagem de concretização.

22. Datas de início e fim do projecto (datas efectivas ou previstas)

Data de início (mês/ano)

Data de finalização (mês/ano)

23. Classifique a extensão das mudanças que o projecto de investimento introduz na empresa face à situação anterior ao projecto

Muito reduzida Reduzida Média Elevada Muito elevada

24. Classifique o grau de risco financeiro que associa ao projecto de investimento

Muito reduzido Reduzido Médio Elevado Muito elevado

25. Com a realização do projecto de investimento, considera que em termos globais o desempenho da empresa

Piorou muito Piorou Nem piorou, nem melhorou Melhorou Melhorou muito Impacto ainda não avaliado

Relacionamentos entre entidades consultoras e seus clientes e o impacto

8. INFORMAÇÃO SOBRE O IMPACTO ESPERADO DO INVESTIMENTO NO DESEMPENHO...

26. Com base nos objectivos que foram delineados aquando da elaboração do projecto de investimento, indique qual o grau de melhoria que a empresa esperava ou espera obter com a realização desse projecto em termos globais e nas diferentes perspectivas.

	Nenhum	Pouco	Médio	Elevado	Muito elevado
Grau de melhoria esperado em termos globais na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau de melhoria esperado ao nível dos processos internos de negócio (Impacto nas actividades e nos processos críticos internos necessários à satisfação dos clientes e à prossecução dos objectivos financeiros da empresa como por exemplo custos, leadtime, nível de qualidade, produtividade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau de melhoria esperado na perspectiva financeira (Impacto no desempenho financeiro da empresa como por exemplo em termos de rentabilidade, crescimento e valor para o acionista, redução de custos, retorno dos investimentos, utilização dos activos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau de melhoria esperado na perspectiva do cliente (Impacto em factores como por exemplo a rentabilidade dos clientes, satisfação dos clientes, retenção e fidelização dos clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau de melhoria esperado na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional (Impacto em factores como a satisfação dos trabalhadores, retenção dos trabalhadores, produtividade dos trabalhadores, qualificação e formação, capacidade de inovação, flexibilidade organizacional)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relacionamentos entre entidades consultoras e seus clientes e o impacto

9. INFORMAÇÃO SOBRE O IMPACTO REAL DO INVESTIMENTO NO DESEMPENHO DA ...

27. Face ao desempenho que a empresa demonstrava antes da realização do projecto de investimento, indique qual o grau de melhoria que a empresa conseguiu obter com a concretização desse projecto em termos globais e nas diferentes perspectivas.

Se o projecto ainda estiver em curso, indique o impacto registado até ao momento.

	Nenhum	Pouco	Médio	Elevado	Muito elevado	Grau de melhoria não avellado
Grau de melhoria conseguido em termos globais na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau de melhoria conseguida ao nível dos processos internos do negócio (impacto nas actividades e nos processos críticos internos necessários à satisfação dos clientes e à prossecução dos objectivos financeiros da empresa como por exemplo custos, leadtime, nível de qualidade, produtividade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau de melhoria conseguido na perspectiva financeira (Impacto no desempenho financeiro da empresa como por exemplo em termos de rentabilidade, crescimento e valor para o accionista, redução de custos, retorno dos investimentos, utilização dos activos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau de melhoria conseguido na perspectiva do cliente (Impacto em factores como por exemplo a rentabilidade dos clientes, satisfação dos clientes, retenção e fidelização dos clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau de melhoria conseguido na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional (Impacto em factores como a satisfação dos trabalhadores, retenção dos trabalhadores, produtividade dos trabalhadores, qualificação e formação, capacidade de inovação, flexibilidade organizacional)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relacionamentos entre entidades consultoras e seus clientes e o impacto

10. INFORMAÇÕES SOBRE A CANDIDATURA

28. O investimento foi objecto de uma candidatura a um sistema de incentivos?

Sim Não

11. INFORMAÇÕES SOBRE A CANDIDATURA

29. Ano da candidatura

30. A data da candidatura, qual a categoria de empresas em que se inseria?

- Micro Pequena Média Grande

31. Indique se possível os dados considerados para efeitos da candidatura em termos de:

Número de trabalhadores

Volume de negócios anual (em euros)

Balanco total anual (em euros)

32. A candidatura foi apoiada?

- Sim Não Processo ainda em análise

12. INFORMAÇÃO SOBRE A ENTIDADE CONSULTORA E O PROCESSO DE CONSULTORIA...

Esta secção do questionário pretende recolher informação sobre a entidade consultora externa (empresa de consultoria ou consultor individual) que a empresa contratou para apoiar o desenvolvimento do projecto de investimento e a respectiva candidatura. No caso de ter contratado uma empresa de consultoria, responda às questões em relação à empresa de consultoria que contratou e não em relação à equipa consultora que foi afectá ao projecto.

33. Para o desenvolvimento do projecto de investimento/candidatura, a empresa recorreu a:

- Empresa de consultoria externa
 Consultor individual externo
 Não recorreu a qualquer entidade consultora externa (projecto/candidatura desenvolvido exclusivamente pela empresa)

Relacionamentos entre entidades consultoras e seus clientes e o impacto

13. INFORMAÇÃO SOBRE A ENTIDADE CONSULTORA E O PROCESSO DE CONSULTORIA...

34. O primeiro contacto com essa entidade consultora foi estabelecido

- Por iniciativa da vossa empresa Por iniciativa da entidade consultora

35. Esta entidade consultora foi-lhe recomendada por terceiros?

- Sim Não

36. Se essa entidade consultora foi recomendada por terceiros, indique quem recomendou essa entidade:

37. Dado o serviço prestado, recomendaria essa entidade consultora a outras empresas?

- Sim Não Não sabe

Relacionamentos entre entidades consultoras e seus clientes e o impacto

14. INFORMAÇÃO SOBRE A ENTIDADE CONSULTORA E O PROCESSO DE CONSULTORIA...

38. Classifique o grau de importância dos factores no seu processo de escolha da entidade consultora

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Reputação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendação de terceiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gama de serviços prestados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priço dos serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique outro(s) factor(es) que considere relevantes e o respectivo o grau de importância na escala de 1 - Nada importante a 5 - Extremamente importante

39. A experiência da empresa com essa entidade consultora foi

- Muito insatisfatória Insatisfatória Nem satisfatória, nem insatisfatória Satisfatória Muito satisfatória

Relacionamentos entre entidades consultoras e seus clientes e o impacto

15. INFORMAÇÃO SOBRE A ENTIDADE CONSULTORA E O PROCESSO DE CONSULTORIA...

40. Globalmente, avalia o trabalho realizado pela entidade consultora como

- Inaceitável Medíocre Satisfatório Bom Excelente

41. Relativamente às expectativas da empresa quando da contratação dos serviços da entidade consultora, o desempenho dessa entidade

- Não atingiu as expectativas Atingiu parte das expectativas Excedeu parte das expectativas Excedeu muito as expectativas

42. Indique o grau de importância nas questões seguintes

- | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| | Nada importante | Pouco importante | Importante | Muito importante | Extremamente importante |
| Na sua opinião, qual a importância da vossa empresa para a entidade consultora enquanto cliente? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Qual a importância dessa entidade consultora para a vossa empresa e seu desenvolvimento? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

43. Indique a data em que iniciaram a colaboração com a entidade consultora (ano ou se possível mês/ano)

Relacionamentos entre entidades consultoras e seus clientes e o impacto

16. INFORMAÇÃO SOBRE A ENTIDADE CONSULTORA E O PROCESSO DE CONSULTORIA...

44. A vossa empresa e essa entidade consultora

- Continuam a colaborar na presente data Deixaram de colaborar

Relacionamentos entre entidades consultoras e seus clientes e o impacto

17. INFORMAÇÃO SOBRE A ENTIDADE CONSULTORA E O PROCESSO DE CONSULTORIA...

45. Indique a data do fim da colaboração com a entidade consultora (ano ou se possível mês/ano)

46. Se existiu ruptura no relacionamento com a entidade consultora, indique o(s) motivo(s) responsáveis pelo fim da colaboração entre a empresa e a entidade consultora

- Ausência de necessidade dos serviços de consultoria
- Resultados obtidos insuficientes face aos objectivos delineados
- Falta de competências
- Incumprimento do orçamento
- Outros (s) motivo(s) (especificar)
- Problemas de comunicação
- Desistência da entidade consultora
- Incompatibilidade pessoal

Relacionamentos entre entidades consultoras e seus clientes e o impacto

18. CARACTERIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COM A EQUIPA CONSULTORA AFECTA...

As perguntas desta secção destinam-se a caracterizar o relacionamento que se estabeleceu com o consultor individual ou a equipa consultora afectada ao projecto. No caso de ter contratado uma empresa de consultoria, indique o seu grau de concordância com as afirmações no âmbito do relacionamento que estabeleceu com o consultor ou a equipa consultora que a empresa de consultoria afectou à sua empresa.

47. Indique o grau de concordância com as afirmações apresentadas no âmbito do relacionamento que estabeleceu com o consultor ou a equipa consultora afectada ao projecto.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Confiamos no consultor para fazer correctamente o que a nossa empresa não consegue fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podemos confiar no consultor para cumprir os seus compromissos e promessas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nem sempre é possível confiar no consultor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeitamos as decisões de consultor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamos que o consultor pode vir a aproveitar-se do nosso relacionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A integridade do consultor é elevada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relacionamentos entre entidades consultoras e seus clientes e o impacto

19. CARACTERIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COM A EQUIPA CONSULTORA AFECTA A...

48. Indique o grau de concordância com as afirmações apresentadas no âmbito do relacionamento que estabeleceu com o consultor ou a equipa consultora afecto ao projecto.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Consideramos o consultor como um membro da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acreditamos que existe um compromisso de ambas as partes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O consultor está preparado para sacrificar de curto prazo para manter o nosso relacionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acreditamos que ambas vemos este relacionamento como uma parceria de longo prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O relacionamento com o consultor é algo que entendemos manter no futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temos um forte sentimento de lealdade para com esta consultor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O relacionamento com este consultor é algo com que nos preocupamos realmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um compromisso por parte da empresa com este consultor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Este relacionamento merece que sejam feitos esforços para manter o relacionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relacionamentos entre entidades consultoras e seus clientes e o impacto

20. CARACTERIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COM A EQUIPA CONSULTORA AFECTA A...

49. Indique o grau de concordância com as afirmações apresentadas no âmbito do relacionamento que estabeleceu com o consultor ou a equipa consultora afecto ao projecto.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
O consultor coopera especialmente com o nosso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O consultor é capaz de lidar com as nossas exigências/reclamações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O consultor colabora conosco na resolução de conflitos/problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O consultor actualiza regularmente os seus conhecimentos e as suas capacidades de forma a acompanhar as mudanças na nossa actividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O consultor apresenta de forma proactiva novas soluções para a empresa quando as condições se alteram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O consultor é capaz de coordenar várias áreas disciplinares quando um projecto o exige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O consultor faz mudanças no projecto quando solicitamos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relacionamentos entre entidades consultoras e seus clientes e o impacto
21. CARACTERIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COM A EQUIPA CONSULTORA AFECTA A...

50. Indique o grau de concordância com as afirmações apresentadas no âmbito do relacionamento que estabeleceu com o consultor ou a equipa consultora afecta ao projecto.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
O consultor mantém-nos informados sobre o desenvolvimento do projecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por vezes o consultor não diz tudo o que precisamos de saber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estamos sensíveis à necessidade de informação do consultor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A frequência dos contactos com o consultor é adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A informação prestada pelo consultor é muitas vezes inadequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É difícil estabelecer uma amizade com o consultor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os entendimentos entre nós tendem a ser tratados de forma produtiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O consultor comunica as expectativas quanto ao desempenho da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A nossa comunicação é aberta e franca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relacionamentos entre entidades consultoras e seus clientes e o impacto
22. CARACTERIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COM A EQUIPA CONSULTORA AFECTA A...

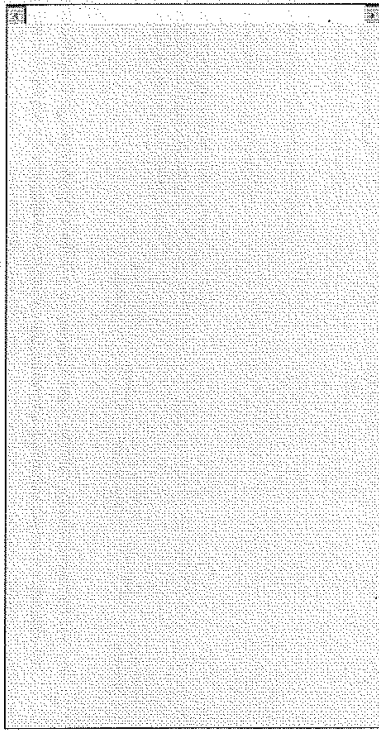
51. Indique o grau de concordância com as afirmações apresentadas no âmbito do relacionamento que estabeleceu com o consultor ou a equipa consultora afecta ao projecto.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
O relacionamento com esse consultor está entre os nossos melhores relacionamentos profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamos que o consultor está satisfeito com o nosso relacionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O serviço prestado pelo consultor não tem sido satisfatório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nosso relacionamento com o consultor não poderia ser muito melhor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A decisão de recorrer a esse consultor foi acertada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostamos de lidar com este consultor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O consultor tem uma boa compreensão do nosso negócio e dos nossos problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Globalemente estamos satisfeitos com esse consultor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relacionamentos entre entidades consultoras e seus clientes e o impacto

23. Agradecemos a vossa colaboração.

52. Observações/Comentários que considere relevantes



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abecassis-Moedas, C., Mahmoud-Jouini, S. B., Dell’Era, C., Manceau D. e Verganti R. (2012). Key Resources and Internationalization Modes of Creative Knowledge-Intensive Business Services: The Case of Design Consultancies. *Creativity and Innovation Management*, 21(3), pp. 315-331.

Aarikka-Stenroos, L. e Jaakkola E. (2012). Value Co-creation in Knowledge Intensive Business Services: A Dyadic Perspective on the Joint Problem Solving Process. *Industrial Marketing Management*, 41, pp. 15-26.

Aarikka-Stenroos, L. e Sakari Makkonen H. (2014). Industrial Buyers’ use of References, Word-of-Mouth and Reputation in Complex Buying Situation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(4), pp. 344-352.

Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), pp. 254-285

Alves, G. (2003). *Análise das Dimensões Relevantes do Relacionamento entre a Consultora Internacional e os seus Clientes em Portugal, à Luz do Paradigma Interactivo* (Tese de Mestrado em Ciências Empresariais). Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

Alvesson, M. (1993). Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive firms and the Struggle with Ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), pp. 997-1015.

Alvesson, M. e Johansson A. W. (2002). Professionalism and Politics in Management Consultancy Work. In T. Clark & R. Fincham (Eds.), *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry* (pp. 228-246). Oxford: Blackwell Publishers.

Alvesson, M., Kärreman, D., Sturdy A. e Handley, K. (2009). Unpacking the Client(s): Constructions, Positions and Client-Consultant Dynamics. *Scandinavian Journal of Management*, 25, pp. 253-263.

Ahmad, S., Mallick, D. N. e Schroeder, R. G. (2013). New Product Development: Impact of Project Characteristics and Development Practices on Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), pp. 331-348.

Amorim, Celeste (1999). Catching up? The Evolution of Management Consultancies in Portugal and Spain. *The European Yearbook of Business History*, Vol. 2, pp. 179-211.

Amorim, C. (2002). *Diffusion of Innovations in Economies in The Periphery-Core Transition: The Case of Management innovations and the influence of location, sources of knowledge and firm idiosyncrasies* (PhD Dissertation): UK: University of Reading.

Amorim, C. e Kipping, M. (1999). Selling Consultancy Services: The Portuguese Case in Historical and Comparative Perspective. *Business and Economic History*, 28(2), pp. 45-56.

- Anderson, E. e Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads”, *Marketing Science*, 8(4), pp. 310-323.
- Anderson, E. e Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), pp. 18-34.
- Anderson, J. C. e Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54 (January), pp. 42-58.
- Appelbaum, S. H. e Steed, A. J. (2005). The Critical Success Factors in the Client-Consulting Relationship. *Journal of Management Development*, 24(1), pp. 68-93.
- Armbruester, T. e Barchewitz, C. (2004). Marketing Instruments of Management Consulting Firms: An Empirical Study. In *Academy of Management Proceedings, 2004(1)* (pp.E1-E6). New Orleans.
- Armenakis, A. A. e Burdick, H. B. (1988). Consultation Research: Contributions to Practice and Directions for Improvement. *Journal of Management*, 14(2), pp. 339-365.
- Aronson, Z. H., Shenhar, A. J. e Patanakul, P. (2013). Managing the Intangible Aspects of a Project: The Affect of Vision, Artifacts and Leaders Values on Project Spirit and Success in Technology-Driven Projects. *Project Management Journal*, 44(1), pp. 35-58.
- Avakian, S., Clark, T. e Roberts, J. (2010). Examining the relationship between trust and culture in the consultant-client relationship. In M. N. K. Saunders, D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie & R. J. Lewicki (Eds.), *Organizational trust: a cultural perspective* (pp. 129-155). Cambridge University Press.
- Axelsson, B. e Wynstra, F. (2002). *Buying Business Services*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), pp. 25-32.
- Back, Y., Parboteeah, K. P. e Nam, D. (2014). Innovation in Emerging Markets: The Role of Management Consulting Firms. *Journal of International Management*, 20, pp. 390-405.
- Bäcklund, J. e Werr, A. (2000, November). *Balancing Globality and Locality in Management Consulting – An International Comparison of Web-Presentations*. Paper, EIASM Workshop on the Management Advice Industry, Brussels.
- Bäcklund, J. (2001). Standardization and local adaptation – An analysis of management consultancies tenders to the public sector. *SCORE Rapportserie, Vol. 11*. Stockholm University.
- Bagdoniene, L. e Jakstaite, R. (2009). Trust as basis for development of relationships between professional services providers and their clients. *Economics & Management*, 14, pp. 360-366.

- Bagdoniene, L. e Zilione, R. (2009). Business to Business Relationships: The Variables in the Context of Success. *Social Sciences*, 4(66), pp. 16-25.
- Bagdoniene, L. e Hopeniene, R. (2013). Interdependence and Trust in Business Relationships Development: the Differences of Lithuanian Professional Services Providers' and Clients' Approaches. *Engineering Economics*, 24(2), pp. 160-168.
- Ballantyne, D. (2004). Dialogue and Its Role in the Development of Relationship Specific Knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), pp. 114-123.
- Ballantyne, D. e Varey, R. J. (2006). Creating Value-In-Use through Marketing Interaction: The Exchange Logic of Relating, Communicating and Knowing. *Marketing Theory*, 6(3), pp. 335-348.
- Baptista, C. S. (2014). Product Importance and Complexity as Determinants of Adaptation Processes in Business Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(1), pp. 75-87.
- Belassi, W.e Tukel, O. I. (1996). A New Framework for Determining Critical Success/failure Factors in Projects. *European International Journal of Project Management*, 14(3), pp. 141-151.
- Belkhdja, O., Karuranga, E. e Morin, G. G. (2012). Reflections on the Client-Consultant Relationship. *Journal of General Management*, 37(3), pp. 1-19.
- Bennett, R. e Robson, P. (1999). Intensity of Interaction in Supply of Business Advice and Client Impact: A Comparison of Consultancy, Business Associations and Government Support Initiatives for SME. *British Journal of Management*, 10, pp. 351-369.
- Berry, L. (1995). Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall, pp. 236-245.
- Bloch, P. e Richins, M. L. (1983). A Theoretical Model for the Study of Product Importance Perceptions. *Journal of Marketing*, 47(3), pp. 69-81.
- Bolton, R. N. (1998). A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. *Marketing Science*, 17(1), pp. 45-65.
- Bonoma, T. V. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, 22(May), pp. 199-208.
- Borg, S. W. e Freytag, P.V. (2012). Helicopter View: An Interpersonal Relationship Sales Process Framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), pp. 564-571.
- Borda-Rodriguez, A. e Johnson, H. (2013). Development on my Terms: Development Consultants and Knowledge for Development. *Public Administration and Development*, 33, pp. 343-356.

Boss, R. W. e McConkie, M. L. (1983). How to Select an OD Consultant. *Public Administration Quarterly*, 7(1), pp. 115-127.

Brennan, R., Tzempelikos, N. e Wilson, J. (2014). Improving Relevance in B2B Research: Analysis and Recommendations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(7/8), pp. 601-609.

Burns, A. C. e Bush, R. F. (2005). *Marketing Research*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Burns, R. P. e Burns, R. A. (2009). *Business Research Methods and Statistics Using SPSS*. London: Sage Publications Ltd.

Butler, A., Letza, S. R. e Neale, B. (1997). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *Long Range Planning*, 30(2), pp. 242-253.

Buvik, M. P. e Tvedt, S. D. (2017). The Influence of Project Commitment and Team Commitment on the Relationship between Trust and Knowledge Sharing in Project Teams. *Project Management Journal*, Vol. 48, No. 2, pp. 5-21.

Canback, S. (1998). The Logic of Management Consulting – Part 1. *Journal of Management Consulting*, 10(2), pp. 3-11.

Canback, S. (1999). The Logic of Management Consulting – Part 2. *Journal of Management Consulting*, 10(3), pp. 3-12.

Cannon, J. P. e Perreault, W. D. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI (November), pp. 439-460.

Cannon, J. P. e Homburg, C. (2001). Buyer-Seller Relationships and Customer Firm Costs. *Journal of Marketing*, Vol. 65, pp. 29-43.

Cannon, J. P., Doney, P. M., Mullen, M. R. e Petersen, K. J. (2010). Building Long-Term Orientation in Buyer-Supplier Relationships: The Moderating Role of Culture. *Journal of Operations Management*, 28, pp. 506-521.

Carvalho, M. M., Patah, L. A. e Souza Bito, D. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*, 33, pp. 1509-1522.

Ceci, F. e Iubatti, D. (2012). Personal relationships and innovation diffusion in SME networks: A content analysis approach. *Research Policy*, 41, pp. 565-579.

Chelariu, C., Asare, A.K. e Brashear-Alejandro, T. (2014). "A ROSE, by Any Other Name"...: Relationship Typology and Performance Measurement in Supply Chains. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(4), pp. 332-343.

Cichosz, M., Goldsby, T. J., Knemeyer, A. M. e Taylos, D. F. (2017). Innovation in logistics outsourcing Relationship - In the search of customer satisfaction. *LogForum*, 13(2), pp. 209-219.

Clark, T. (1993). The Market Provision of Management Services, information Asymmetries and Service Quality – Some Market Solutions: An Empirical Example. *British Journal of Management*, 4, pp. 235-251.

Clark, T. (1995). *Managing Consultants: Consultancy as the Management of Impressions*. Buckingham: Open University Press

Clark, T. e Salaman, G. (1996). The Use of Metaphor in the Client-Consultant Relationship: A Study of Management Consultancy. In C. Oswick & D. Grant (Eds.), *Organisation development: Metaphorical explorations* (pp. 154-174). London: Pitman Publishing.

Clark, T. e Salaman, G. (1998). Telling Tales: Management Gurus' Narratives and the Construction of Managerial Identity. *Journal of Management Studies*, 35, pp.137-161.

Coe, N. e Letza, S. (2014). Two Decades of the Balanced Scorecard: A Review of Developments. *Poznan University of Economics Review*, 14(1), pp. 63-75.

Collins, A. e Baccharini, D. (2004). Project Success – A Survey. *Journal of Construction Research*, Vol. 5(2), pp.211-231.

Corsaro, D. (2014). The Emergent Role of Value Representation in Managing Business Relationships. *Industrial Marketing Management*, 43, pp. 985-995.

Corsaro, D. e Snehota, I. (2010). Searching for Relationship Value in Business Markets: Are We Missing Something?. *Industrial Marketing Management*, 39, pp. 986- 995.

Corsaro, D. e Snehota, I. (2012). Perceptions of Change in Business Relationships and Networks. *Industrial Marketing Management*, 41, pp. 270-286.

Corsaro, D., Fiocca, R., Henneberg, S. C. e Tunisini, A. (2013). A value perspective on relationship portfolios. *Marketing Theory*, 13(3), pp. 275-302.

Cova, B., Ghauri, P. e Salle, R. (2002). *Project Marketing – Beyond Competitive Bidding*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Crane, F. G. (1993). *Professional Services Marketing*. New York: The Haworth Press.

Creasy, T. e Anantatmula, V. A. (2013). From Every Direction – How Personality Traits and Dimensions of Project Managers Can Conceptually Affect Project Success. *Project Management Journal*, 44(6), pp. 36-51.

Creplet, F., Dupouet, O., Kern, F., Mehmanpazir, B. e Munier, F. (2001). Consultants and Experts in Management Consulting Firms. *Research Policy*, 30, pp. 1517-1535.

Crosby, L. A., Evans, K. R. e Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), pp. 68-81.

Crucini, C. (1999). Development and Professionalisation of the Italian Consultancy Market after WWII. *Business and Economic History*, 28(2), pp. 39-52.

Cunningham, M. and Turnbull P. W. (1982). Inter-Organizational Personal Contact Patterns. In H. Hakansson (Ed.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Intercation Approach*, Chichester: Wiley.

Davies, M. e Prince, M. (2005). Dynamics of Trust Between Clients and Their Adbertising Agencies: Advances in Performance Theory. *Academy of Marketing Science Review*, 11(1). pp. 1-32.

Dasari, S., Jigeesh, N. e Prabhukumar, A. (2015). Analysis of Project Success Issues: The Case of a Manufacturing SME. *The IUP Journal of Operations Management*, Vol. XIV, No. 1, pp. 32-38.

Dawes, P. L., Dowling, G. R. e Peterson, P.G. (1992). Criteria used to select management consultants. *Industrial Marketing Management*, 21, pp.187-193.

deLeon, A. J. e Chatterjee, S. C. (2017). B2B relationship calculus: quantifying resource effects in service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, pp.402-427.

Deprey, B., Lloyd-Reason, L. e Ibeh, K. I. N. (2008). The Internationalization of Small and Medium Sized Management Consultancies: An Exploratory Study of Key Facilitating Factors. *The Service Industries Journal*, 32(19), pp. 1609-1621.

Donney, P. M., Barry, J. M. e Abratt, R. (2007). Trust Determinants and Outcomes in Global B2B Services. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), pp. 1096-1116.

Dornstein, M. (1977). Some Imperfections in the Market Exchanges for Professional and Executive Services. *American Journal of Economics & Sociology*, 36(2), pp. 113-128.

Dorsch, M. J., Swanson, S. R. e Kelley, S. W. (1998). The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), pp. 128-142.

Dror, S. (2008). The Balanced Scorecard versus Quality Award Models as Strategic Frameworks. *Total Quality Management*, 19(6), pp. 583-593.

Duhan, D. F. e Sandvik, K. (2009). Outcomes of Advertiser-Agency Relationships. *International Journal of Advertising*, 28(9), pp. 881-919.

Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A. e Tislher, A. (1998). In Search of Project Classification: A Non-Universal Approach to Project Success Factors. *Research Policy*, 27, pp. 915-935.

Dwyer, W. G., Schurr, P. H. e Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51, 2, pp. 11-27.

Edvardsson, B. (1990). Management Consulting: Towards a Successful Relationship. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1, N° 3, pp. 4-19.

Edvardsson, B., Holmlund, M. e Strandvik, T. (2008). Initiation of Business Relationships in Service-Dominant Settings. *Industrial Marketing Management*, 37, pp.339-350.

Eiglier, P. e Langeard, E. (1991), *Servuction – A Gestão Marketing de Empresas de Serviços*, Portugal: McGraw-Hill.

Empson, L., Muzio, D., Broschak, J. e Hinings, B. (2015). Researching Professional Services – An Introduction and Overview. In L. Empson, D. Muzio, J. Broschak & B. Hinings (Ed.), *The Oxford Handbook of Professional Service Firms* (pp. 1-23). Oxford University Press.

Eriksson, C. e Lindvall, J. (2000, November). *Building Images*. Paper, EIASM Workshop on the Management Advice Industry, Brussels.

Eriksson, K. e Vaghult, A. L. (2000). Customer Retention, Purchasing Behavior and Relationship Substance in Professional Services. *Industrial Marketing Management*, 29(4), pp. 363-372.

Ernst, B. e Kieser, A. (1999). *In Search of Explanations for the Consulting Explosion*. Working Paper 99–87, Sonderforschungsbereich. University of Mannheim.

FEACO (2013). *Recent Trends*. Consultado em 7 Agosto 2013 em <http://www.feaco.org/industry/recenttrends>,

FEACO (2016). *Survey of the European Management Consultancy 2015/2016*. Consultado em 7 abril de 2017 em http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco_Survey%202015-2016.pdf.

Feleaga, L., Feleaga, N. e Dumitrascu, M. (2013). Study on The Perception of the Organizational Performance in Accounting and Audit Firms. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, Vol. 1, 1*, pp. 1316-1323.

Ferrão, J. (1992). *Serviços e Inovação. Novos Caminhos para o Desenvolvimento*. Lisboa: Celta Editora.

Fincham, R. e Clark, T. (2002a). Introduction: The Emergence of Critical Perspectives on Consulting. In T. Clark & R. Fincham (Eds.), *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry* (pp. 1-18). Oxford: Blackwell Publishers.

Fincham, R. e Clark, T. (2002b). Management Consultancy: Issues, Perspectives, and Agendas. *International Studies of Management & Organization*, 32(4), pp. 3-18.

Fink, D. (2017). What's In The Name Of Management Consultancies? How Celebrity And Reputation Shape Intervention Effectiveness. *The Journal of Applied Business Research*, 33(3), pp. 587-604.

Flint, D. J., Woodruff, R. B. e Gardial, S. F. (2002). Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Changing in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing*, 66, pp. 102-117.

Fontaine, R., Letaifa, S. B. e Herda, D. (2013). An Interview Study to Understand the Reasons Clients Change Audit Firms and the Client's Perceived Value of the Audit Service. *Current Issues in Auditing, Volume 7*, Issue 1, pp. A1-A14.

Ford, D. (2002). *The Business Marketing Course*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Ford, D. e Hakansson, H. (2006). IMP – Some Things Achieved: Much More To Do?. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), pp. 248-258.

Ford, D., Gadde, L.E., Hakansson, H. e Snehota, I. (2011). *Managing Business Relationships*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Forsyth, P. (1992). *Marketing Professional Services*. London: Kagan Page.

Fortune, J. e White, D. (2006). Framing of Project Critical Success Factors by a Systems Model. *International Journal of Project Management*, 24, pp. 53-65.

Freire, A. (1999), *Internacionalização – Desafios para Portugal, Lisboa: Editorial Verbo*.

Frösén, J., Tikkanen, H., Jaakkola, M. e Vassinen, A. (2013). Marketing Performance Assessment Systems and the Business Context. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), pp. 715-737.

Fullerton, J. e West, M. (1996). Consultant and Client - Working Together?. *Journal of Managerial Psychology*, 11(6), pp. 40-49.

Furusten, S. (2009). Management Consultants as Improvising Agents of Stability. *Scandinavian Journal of Management*, 25, pp. 264-274.

Gallouj, C. (1997). Asymmetry of Information and the Service Relationship: Selection and Evaluation of the Service Provider. *International Journal of Service Industry Management*, 8(1), pp. 42-64.

Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58 (April), pp. 1-19.

Garcia, C. E. (2000). *Organizational Change and the Role of Management Consulting Firms*. Working Paper. Madrid: Universidad Carlos III.

Gartner (2010). *Market Share Analysis: Top 10 Consulting Providers' Revenue, Growth and Market Share, Worldwide and Regional 2009*. Consultado em 7 Agosto 2013 em www.deloitte.com/assets/dcom-global/local%20assets/documents/press/deloitte_vol2_article3.pdf.

Gartner (2013). *Market Share Analysis: Consulting Services, Worldwide, 2012*. Consultado em 7 Agosto 2013 em <http://www.gartner.com/id=2441815>.

Geiger, I., Durand, A., Saab, S., Kleinaltenkamp, M., Baxter, R. e Lee, Y. (2012). The Bonding Effects of relationship Value and Switching Costs in Industrial Buyer-Seller

Relationships: An Investigations into Role Differences. *Industrial Marketing Management*, 41, pp. 82-93.

Geraldi, J., Maylor, H. e Williams, T. (2011). Now, Let's Make it Really Complex (complicated). *International Journal of Operations & Production Management*, 31, 9, pp.966-990.

Giannakis, M. (2011). Conceptualizing and Managing Service Supply Chains. *The Services Industries Journal*, 31(11), pp. 1809-1823.

Gounaris, S. P. e Venetis, K. (2002). Trust in Industrial Service Relationships: Behavioral Consequences, Antecedents and the Moderating Effect of the Duration of the Relationship. *Journal of Services Marketing*, 16(7), pp. 636-655.

Gounaris, S. P., Tzempelikos, N. A. e Chatzipanagiotou, K. (2007). The Relationships of Customer-Perceived Value, Satisfaction, Loyalty and Behavioral Intentions. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 6(1), pp. 63-87.

Gounaris, S. e Tzempelikos, N. (2014). Relational Key Account Management: Building Key Account Management Effectiveness through Structural Reformatations and Relationship Management Skills. *Industrial Marketing Management*, 43, pp. 1110-1123.

Greiner, L. e Metzberg, R. (1983). *Consulting to Management*. Prentice Hall.

Grönroos, Christian (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *Journal of Business Research*, 20, pp. 36-44.

Grönroos, C. (2011). A Service Perspective on Business Relationships: The Value Creation, Interaction and Marketing Interface. *Industrial Marketing Management*, 40, pp.240-247.

Grönroos, Christian (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behaviour Interface. *European Journal of Marketing*, 18(4), pp. 3-11.

Grönroos, C. e Ravald, A. (2011). Service as Business Logic: Implications for Value Creation and Marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), pp. 5-22.

Gross, A. e Poor, J. (2008). The Global Management Consulting Sector. *Business Economics*, October, pp. 59-68.

Grünbaum, N. N., Andresen, M., Hollensen, S. e Kahle, L. (2013). Industrial Buying Behavior Related to Human Resource Consulting Services. *The IUP Journal of Marketing Management*, Vol. XII (3), pp. 27-51.

Gülsoy, T. (2012). Managing a strategic business relationship in an emerging market: Advertising agency-client relationships in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, pp. 1386-1394.

- Gummesson, E. (1996). Relationship Marketing and Imaginary Organisations: A Synthesis. *European Journal of Marketing*, 30(2), pp. 31-44.
- Gummesson, E. e Grönroos, C. (2012). The Emergence of the New Service Marketing: Nordic School Perspectives. *Journal of Service Management*, 23(4), pp. 479-497.
- Gummesson, E. (1998). Productivity, Quality and Relationship Marketing in Service Operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(1), pp.4-15.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S. e Mentzer, J. T. (1995). The Structure of Commitment in Exchange. *Journal of Marketing*, 59(1), pp. 78-92.
- Gundlach, G. T. e Cannon, J. P. (2010). Trust but verify? The performance implications of verification strategies in trusting relationships. *Journal of the Academy Marketing Science*, 38, pp. 399-417.
- Gupta, A.K. e Gouvindarajan, V. (2000). Knowledge Flows within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), pp. 473-496.
- Haas, A., Snehota, I. e Corsaro, D. (2012). Creating Value in Business Relationships: The Role of Sales. *Industrial Marketing Management*, 41, pp. 94-105.
- Hadjikhani, A. (1996). Project Marketing and the Management of Discontinuity. *International Business Review*, 5(3), pp. 319-336.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J. e Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hakansson, H. (Eds.) (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interactive Approach*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Hakansson, H. e Snehota, I. (Ed.) (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- Hakansson, H. e Ford, D. (2002). How Should Companies Interact in Business Networks?. *Journal of Business Research*, 55, pp. 133-139.
- Halinen, Aino (1997). *Relationship Marketing in Professional Services – A Study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector*. New York: Routledge.
- Halinen, A. e Törnroos, J. (1995). The Meaning of Time in the Study of Industrial Buyer-Seller Relationships. In K. Möller & D. T. Wilson (Eds.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective* (pp. 493-521). New York: Kluwer Academic Publishers.
- Hällén, L., Johanson, J. e Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm Adaptation in Business Relationships. *The Journal of Marketing*, 55(2), pp. 29-37.

- Handley, K., Sturdy, A., Clark, T. e Fincham, R. (2006). The Type of Relationship Clients Really Want with their Consultancies. *People Management*, 12(10), pp. 52.
- Hanisch, B. e Wald, A. (2011). A Project Management Research Framework Integrating Multiple Theoretical Perspectives and Influencing Factors. *Project Management Journal*, Vol. 42, No. 3, pp. 4-22.
- Hanisch, B. e Wald, A. (2014). Effects of Complexity on the Success of Temporary Organizations: Relationship Quality and Transparency as Substitutes for Formal Coordination Mechanisms. *Scandinavian Journal of Management*, 30, pp. 197-213.
- Harvey, W. S. e Mitchell, V. W. (2015). Marketing and reputation within professional services firms. In L. Empson, D. Muzio, J. Broschak & B. Hinings (Ed.), *The Oxford Handbook of Professional Service Firms* (pp. 279-303). Oxford University Press.
- Hasek, G. (1997). The Era of Experts. *Industry Week*, 246, pp. 60-67.
- Hausman, A. (2003). Professional service relationships: a multi-context study of factors impacting satisfaction, re-patronization and recommendations. *Journal of Services Marketing*, 17(3), pp. 226-242.
- Heide, J. B. e John, G. (1990). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, 27 (February), pp. 24-36.
- Hennig-Thurau, T. (2000). Relationship Quality and Customer Retention through Strategic Communication of Customer Skills. *Journal of Marketing Management*, 16(1/3), pp. 55-79.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P. e Gremler, D. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. *Journal of Service Research*, 4(3), pp. 230-247.
- Hill, C. J. e Neeley, S. E. (1988). Differences in the Consumer Decision Process for Professional vs Generic Services. *Journal of Services Marketing*, 2(1), pp. 17-23.
- Hoegl, M. e Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, Vol. 12, 4, pp. 435-449.
- Hogan, J. E., Lehmann, D. R., Merino, M., Srivastava, R. K., Thomas, J. S. e Verhoef P. C. (2002). Linking Customer Assets to Financial Performance. *Journal of Service Research*, 5, 1, pp. 26-38.
- Hollyoake, M. (2009). The Four Pillars: Developing a 'Bonded' Business-to-Business Customer Experience. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(2), pp. 132-158.

Höner, D. e Mohe, M. (2009). Behind Clients' Doors: What Hinders Client Firms from "professionally" Dealing with Consultancy?. *Scandinavian Journal of Management*, 25, pp. 299-312.

Hosmer, D. W. e Lemeshow, S. (2000). *Applied Logistic Regression*, 2nd Edition. New York: John Wiley & Sons Inc.

Huczynski, A. (1993). *Management Gurus*. London: Routledge.

Iacobucci, D., Ostrom, A. e Grayson, K. (1995). Distinguishing Service Quality and Customer Satisfaction. *Journal of Consumer Psychology*, 4(3), pp. 277-303.

Ika, L. A. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40(4), pp. 6-19.

INSEAD (2011). *Insead Consulting Club Handbook*. Consultado em 7 Agosto 2013 em http://www.insead.edu/mba/clubs/consulting/consulting/documents/ICC_Handbook_2011_11J.pdf.

Jaakkola, E. e Hakanen, T. (2013). Value Co-Creation in Solution Networks. *Industrial Marketing Management*, 42, pp. 47-58.

Jaakkola, E. e Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective. *Journal of Service Management*, 17(3), pp. 247-261.

Jacob, F., Kleipañ, U. e Pohl, A. (2014). Nature and Role of Customer Satisfaction in the Solution Business. *European Management Journal*, 32, pp. 487-498.

Jang, Y. e Lee, J. (1998). Factors Influencing the Success of Management Consulting Projects. *International Journal of Project Management*, 16(2), pp. 67-72.

Jiang, Z., Shiu, E., Henneberg, S. e Naude, P. (2013). Operationalizing Trust, Reliance, and Dependence in Business Relationships: Responding to the Ongoing Naming and Cross-Level Problems. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 20, pp. 193-225.

Johnson, J. L. (1999). Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as Strategic Asset. *Journal of the Academy Marketing Science*, 27(1), pp. 4-18.

Juga, J., Juntunen, J. e Grant, D. B. (2010). Service Quality and Its Relation to Satisfaction and Loyalty in Logistics Outsourcing Relationships. *Managing Service Quality*, 20(6), pp. 496-510.

Jugdev, K. e Müller, R. (2005). A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 36(4), pp. 19-31.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71(5), pp. 134-147.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Karantinou, K. e Hogg, M. (2001). Exploring relationship management in professional services: a study of management consultancy. *Journal of Marketing Management*, 17(3/4), pp. 263-86.

Karantinou, K. e Hogg, M. (2007). Developing and Managing Relational Market-Based Assets in Professional Services: Client Relationships in Management Consultancy. *Marketing Management Journal*, 17(2), pp. 16-39.

Karantinou, K. e Hogg, M. (2009). An Empirical Investigation of Relationship Development in Professional Business Services. *Journal of Services Marketing*, 23(4), pp. 249-260.

Keeble, D. e Schwalbach, J. (1995). *Management Consultancy in Europe*. Working Paper N° 142, ESCR Centre for Business Research. Cambridge, UK: University of Cambridge.

Kipping, M. (1999). American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: products, reputation and relationships. *Business History Review*, 73(2), pp.190-220.

Kipping, M. (2002). Trapped in Their Wave: The Evolution of Management Consultancies. In T. Clark and R. Fincham (Eds.), *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry* (pp. 28-49). Oxford: Blackwell Publishers.

Kipping, M. e Armbrüster, T. (1999). The Consultancy Field in Western Europe. *CEMP Report N° 6*. UK: University of Reading.

Kitsopoulos, S. (2003). Consulting's Origins. *Consulting to Management*, 14(1), pp. 16-17.

Kloppenborg, T. J., Manolis, C. e Tesch, D. (2009). Successful Project Sponsor Behaviors During Project Initiation: An Empirical Investigation. *Journal of Managerial Issues*, Vol.XXI, Number 1(Spring)45 (1), pp. 9-20.

Kloppenborg, T. J., Tesch, D. e Manolis, C. (2014). Project Success and Executive Sponsor Behaviors: Empirical Life Cycle Stage Investigations. *Project Management Journal*, 45(1), pp. 9-20.

Kloppenborg, T. J., Tesch, D. e Manolis, C. (2014). Project Success and Executive Sponsor Behaviors: Empirical Life Cycle Stage Investigations. *Project Management Journal*, 45(1), pp. 9-20.

Kreps, D. e Wilson, R. (1982). Reputation and Imperfect information. *Journal of Economic Theory*, 27, pp. 253-79.

Kumar, P. (1999). The Impact of Long-Term Client relationships on the Performance of Business Service Firms. *Journal of Service Research*, 2(1), pp. 4-18.

- Kumar, N., Scheer, L. K. e Steenkamp, J. E. M. (1995). The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. *Journal of Marketing Research*, 32(1), pp. 54-65.
- Lacoste, S. e Johnsen, R. E. (2015). Supplier-customer relationships: A case study of power dynamics. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 21, pp. 229-240.
- Laing, A. e Lian, P. C. S. (2005). Inter-Organisational Relationships in Professional Services: Towards a Typology of Inter-Organisational Relationships. *Journal of Services Marketing*, 19(2), pp. 114-127
- Lehtinen, U. e Lehtinen, J. R. (1991). Two Approaches to Service Quality Dimensions. *The Service Industries Journal*, 11(3), pp. 287-303.
- Leonidou, L. C., Palihawadana, D. e Theodosiou, M. (2006). An Integrated Model of the Behavioural Dimensions of Industrial Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, 40(1/2), pp. 145-173.
- Lian, P. C. S. e Laing, A. (2007). Relationships in the Purchasing of Business to Business Professional Services: The Role of Personal Relationships. *Industrial Marketing Management*, 36(6), pp. 710-718.
- Lindgreen, A., Hingley, M. K., Grant, D. B. e Morgan, R. E. (2012). Value in Business and Industrial Marketing: Past, Present and Future. *Industrial Marketing Management*, 41, pp. 207-214.
- Lopes da Costa, R., Tavares, F. M. e Miguel, M. I. (2013). The Importance of Relationships for the Produced Knowledge in the Sector of Management Consulting. *Journal of Management Research*, Vol. 5, No. 2, pp. 175-188.
- Lovelock, C., Vandermerwe, S. e Lewis, B. (1999). *Services Marketing – An European Perspective*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Mainela, T. e Ulkuniemi, P. (2013). Personal Interaction and Customer Relationship Management in Project Business. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), pp. 103-110.
- Manion, M. T. e Cherion, J. (2009). Impact of Strategic Type on Success Measures for Product Development Projects. *The Journal of Product Innovation Management*, 26, pp.71-85.
- Mas-Machuca, M. e Costa, C. M. (2012). Exploring Critical Success Factors of Knowledge Management Projects in the Consulting Sector. *Total Quality Management*, 23(11), pp. 1297-1313.
- Metcalf, L. E, Frear, C. R. e Krishnan, R. (1992). Buyer-Seller Relationships: Na Application of the IMP Interaction Model. *European Journal of Marketing*, 26(2), pp.27-46.
- MCA (2013). *The Consulting Industry*. Consultado em <http://www.mca.org.uk/about-us/the-consulting-industry>.

- McLachlin, R. D. (1999). Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, 37(5), pp. 394-404.
- McLeod, L., Doolin, B. e MacDonell, S. G. (2012). A Perspective-Based Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 43(5), pp. 68-86.
- Meng, X. e Boyd, P. (2017). The Role of the Project Manager in Relationship Marketing. *International Journal of Project Management*, 35, pp. 717-728.
- Michel, D., Salle, R. e Valla, J. (2000). *Marketing Industriel*. Paris: Economica.
- Micklethwaite, J. e Wooldridge, A. (1996). *The Witch Doctors*. London: Mandarin.
- Mietilla, A. (1993). *Interaction Perspective into Professional Business Services: A Model of Perceived Service Performances within Existing Exchange Relationship*. Paper, 9th IMP Conference, Bath, UK.
- Mingaleva, Z. (2013). Ethical Principles in Consulting. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 84, pp. 1740-1744.
- Mitchell, V. W. (1994). Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services. *The Service Industries Journal*, 14(3), pp. 315-339.
- Mitchell, V. W., Moutinho, L. e Lewis, B. R. (2003). Risk Reduction in Purchasing Organizational Professional Services. *The Service Industries Journal*, 23, Nº5, pp. 1-19.
- Mohr, J. e Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), pp. 135-152.
- Moliner-Velazquez, B., Fuentes-Blasco, M. e Gil-Saura, I. (2014). Value Antecedents in Relationship between Tourism Companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3), pp. 215-226.
- Momani, B. (2013). Management Consultants and the United States' Public Sector. *Business and Politics*, 15(3), pp. 381-399.
- Momparler, A., Carmona, P. e Lassala, C. (2015). Quality of Consulting Services and Consulting Fees. *Journal of Business Research*, 68, pp. 1458-1462.
- Moorman, C., Zaltman, G. e Deshpande, R. (1992). Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(August), pp. 314-328.
- Morgan, R. M. e Hunt, S. D. (1994). The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), pp. 2-38.
- Mouchi, G., Rotimi, J. O. e Ramachandra, T. (2011). The Skill Sets Required For Managing Complex Construction Projects. *Business Education & Accreditation*, 3(1), pp.89-100.

Mustak, M., Jaakkola, E. e Halinen, A. (2013). Customer Participation and Value Creation: A Systematic Review and Research Implications. *Managing Service Quality*, 23(4), pp. 341-359.

Naudé, P. e Buttle, F. (2000). Assessing Relationship Quality. *Industrial Marketing Management*, 29(4), pp. 351-361.

Nelson, M. e Ravichandran, T. (2004). Repeating Failure in Large-scale Government IT Projects: A Taxing Story. In *AMCIS 2004 Proceedings*, 143 (pp. 1136-1142). New York.

Nesheim, T. e Hunskaar, H. M. (2015). When employees and external consultants work together on projects: Challenges of knowledge sharing. *International Journal of Project Management*, 33, pp. 1417-1424.

Nielson, C. (1998). An Empirical Examination of the Role of “Closeness” in Industrial Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, 32(5/6), pp. 441-463.

Niewiem, S. e Richter, A. (2004). The Changing Balance of Power in the Consulting Market. *Business Strategy Review*, 15(1), pp. 8-13.

Nikolova, N., Reihlen, M. e Schlafner, J. (2009). Client-Consultant Intercation: Capturing Social Practices of Professkional Service Production. *Scandinavian Journal of Management*, 25, pp.289-298.

Nordin, F. e Kowalkowski, C. (2010). Solutions Offerings: A Critical Review and Reconceptualisation. *Journal of Service Management*, 21(4), pp. 441-459.

O’Farrell, P. N. e Moffat, L. A. R. (1995). Business Services and Their Impact upon Client Performance: An Exploratory Interregional Analysis. *Regional Studies*, 29, pp.111-124.

O’Farrell, P. N. e Moffat, L. A. R. (1991). An Intercation Model of Business Service Production and Consumption. *British Journal of Management*, 2, pp. 205-221.

Ojiako, U., Johansen, E. e Greenwood, D. (2008). A Qualitative Re-Construction of Project Measurement Criteria. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, 3, pp. 405-417.

Oliver, R. L. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. *Journal of Retailing*, 57(3), pp. 25-48.

Onsman, H. (1999). Management consulting: growth industry of the century?. *The Manager*, June.

O’Shea, J. e Madigan, C. (1997). *Dangerous Company: The Consulting Powerhouses and The Business They Save and Ruin*, London: Nicholas Brealey Publishing.

Palacio, J. e Soriano, D. (1999). *Creación y Dirección de Pymes*. Madrid: Dias de Santos.

Parasuraman, A, Zeithaml, V. A. e Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), pp.41-50.

Parasuraman, A, Zeithaml, V. A. e Berry, L. L. (1990). Guidelines for Conducting Service Quality Research. *Marketing Research*, 2(4), pp. 34-44.

Patterson, P. G., Johnson, L. W. e Spreng, R. A. (1997). Modeling the Determinants of Customer Satisfaction for Business-to-Business Professional Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 4-17.

Payne, A. (1986). New Trends in the Strategy Consulting Industry. *Journal of Business Strategy*, 7(1), pp. 43-55.

Payne, A. F., Storbacka, K. e Frow, P. (2008). Managing Co-Creation of Value. *Journal of the Academy Marketing Science*, 36, pp. 83-96.

Payne, A., Christopher, M., Clark, M. e Peck, H. (1998). *Relationship Marketing for Competitive Advantage*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Pemer, F. e Werr, A. (2013). The Uncertain Management Consulting Services Client. *International Studies of Management & Organization*, 43(3), pp. 22-40.

Pemer, F., Werr, A. e Bianchi, M. (2014). Purchasing Professional Services: A Transaction Cost View oh the Antecedents and Consequences of Purchasing Formalization. *Industrial Marketing Management*, 43(3), pp. 840-849.

Pereira, I.L., Ribeiro, A.H.P., Veiga, R. e Robbe, R.S. (2012). Value Generation and Impact on Commitment in Business-to-Business Relationships. In Jr. L. Robinson (Ed), *Marketing Dynamism & Sustainability: Things Change, Things Stay the Same... Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science* (pp. 776-785). Springer, Cham.

Plenge, N. E., Erickson, R. A. e Roloff, M. E. (2008). The Influence of Situational Constraints on the Perceived Value of Consulting Services. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(2), pp. 136-151.

Plunkett research, Ltd (2013). *Introduction to The Consulting Industry*. Consultado em 7 agosto 2013 em <http://www.plunkettresearch.com/consulting-market-research/industry-trends>.

Plunkett research, Ltd (2017). *Introduction to the Consulting Industry*. Consultado em 7 abril 2017 em <http://www.plunkettresearch.com/consulting-market-research/industry-trends>.

Powers, T. L e Reagan, W. R. (2007). Factors Influenciang successful buyer-seller relationships. *Journal of Business Research*, 60, pp. 1234-1242.

Prabhakar, G. P. (2008). What is Project Success: A Literature Review. *International Journal of Business and Management*, 3(9), pp. 3-10.

Prammer, K. e Neugebauer, C. (2012). Consulting Organizational Change Cooperation – Challenges, Issues and Solutions in Theory and Practice. *Journal of Management and Change*, 29, pp. 24-45.

Puryear, P. (2008). *An Investigation into Perceived Value of Organization Development Consulting Services: A Case Study* (PhD dissertation). Alliant International University, San Francisco Bay, California, United States.

Ramani, G. e Kumar, V. (2008). Interaction Orientation and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 72(January), pp. 27-45.

Ramsay, J. (1996). The Case against Purchasing Partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32(4), pp. 13-19.

Rangan, R. K. e Dhanapal, D. (2016). Empirical study of factors that influence consultant satisfaction in management consulting service in the Indian context. *Journal of Contemporary Management Research*, Vol. 10, Issue No. 2, pp. 1-23.

Rauyruen, P. e Miller, K. E. (2007). Relationship Quality as a Predictor of B2B Customer Loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), pp. 21-31.

Ravald, A. e Grönroos, C. (1996). The Value Concept and Relationship Marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), pp. 19-30.

Richter, A. e Niewiem, S. (2004). *The Relationship Between Clients and Management Consultants: An Empirical Analysis*. Paper, Academy of Management Annual Meeting Proceedings, Atlanta, Georgia.

Richter, A. e Niewiem, S. (2009). Knowledge Transfer Across Permeable Boundaries: An empirical study of Clients' Decisions to Involve Management Consultants. *Scandinavian Journal of Management*, 25, pp. 275-288.

Robson, P. J. A. e Bennett, R. J. (2000). The Use and Impact of Business Advice by SMEs in Britain: An Empirical Assessment Using Logit and Ordered Logit Models. *Applied Economics*, 32(13), pp. 1675-1688.

Rhodes, J., Lok, P., Loh, W. e Cheng, V. (2016). Critical success factors in relationship management for services outsourcing. *Services Business*, 10(1), pp. 59-86.

Rusanen, H., Halinen, A. e Jaakkola, E. (2014). Accessing Resources for Service Innovation – The Critical Role of Network Relationships. *Journal of Service Management*, 25(1), pp. 2-29.

Schaffer, R. (2002). *High-impact consulting: How clients and consultants can work together to achieve extraordinary results*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. (1988). *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Reading: Addison Wesley.

- Schein, E. (2002). Consulting: What Should it Mean?. In T. Clark and R. Fincham (Ed.), *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry* (pp. 21-27). Oxford: Blackwell Publishers.
- Schurr, P. H. e Ozanne, J. L. (1985). Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's trustworthiness and Bargaining Toughness. *Journal of Consumer Research*, 11(4), pp. 939-953.
- Selnes, F. (1998). Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), pp. 305-322.
- Shekarchizadeh, A., Rasli, A. e Hon-Tat, H. (2011). SERVQUAL in Malaysian Universities: Perspectives of International Students. *Business Process Management Journal*, 17(1), pp. 67-81.
- Shenhar, A. J. e Dvir, D. (2007). Project Management research – The Challenge and the Opportunity. *Project Management Journal*, 38(2), pp. 93-99.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O. e Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), pp. 699-725.
- Shenhar, A. J., Tishler, A., Dvir, D., Lipovetsky, S. e Lechler, T. (2002). Refining the Search for Project Success: A Multivariate, typological approach. *R&D Management*, 32(2), pp. 111-126.
- Simon, A. e Kumar, V. (2001). Clients' Views on Strategic Capabilities Which Lead to Management Consulting Success. *Management Decision*, 39(5), pp. 362-372.
- Simpson, P. M., Siguaw, J. A. e Baker, T. L. (2001). A Model of Value Creation. *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 119-134.
- Sieweke, J., Birkner, S. e Mohe, M. (2012). Preferred supplier programs for consulting services: An exploratory study of German client companies. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 18, pp. 123-136.
- Skaates, M. A., Tikkanen, H. e Lindblom, J. (2002). Relationships and Project Marketing Success. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(5), pp. 389-406.
- Smith, J. B. (1998). Buyer-Seller Relationships: Similarity, Relationship Managements and Quality. *Psychology & Marketing*, 15(1), pp. 3-21.
- Smith, M. E. (2002). What Client Employees Say About Consultants. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), pp. 93-103.
- Sousa, M. G. P. e Rodrigues, L. M. (2002), *O Balanced Scorecard*, Porto: Editora Reis dos Livros.
- Srinivasan, R. (2014). The management consulting industry – Growth of consulting services in India: Panel discussion. *Management Review*, 26, pp. 257-270.

Srivastava, R. K., Shervani, T. A. e Fahey, L. (1998). Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), pp. 2-18.

Stading, G. e Altay, N. (2007). Delineating the “Ease of Doing Business” Construct within the Supplier-Customer Interface. *The Journal of Supply Chain Management, Spring*, pp. 29-38.

Steinle, C., Schiele, H. e Ernst, T. (2014). Information Asymmetries as Antecedents of Opportunism in Buyer-Supplier Relationships: Testing Principal-Agent Theory. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 21(2), pp. 123-140.

Storbacka, K. e Nenonen, S. (2009). Customer Relationships and the Heterogeneity of Firm Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), pp. 360-372.

Storbacka, K., Strandvik, T. e Gronroos, C. (1994). Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), pp. 21-38.

Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.

Stock, J. R. e P. H. Zinszer (1982). The Use of External Consultants in Addressing Future Logistics Problems and Issues. *Journal of Business Logistics*, 3(2), pp. 104-122.

Storey, David. J. (1994). *Understanding The Small Business Sector*. London: Roudledge.

Sturdy, A. (2009). Popular Critiques of Consultancy and a Politics of Management Learning?. *Management Learning*, 40(4), pp. 457-463.

Sturdy, A. (2011). Consultancy’s Consequences? A Critical Assessment of Management Consultancy’s Impact on Management. *British Journal of Management*, 22, pp. 517-530.

Sturdy, A., Wylie, N. e Wright, C. (2013). Management Consultancy and Organizational Uncertainty. *International Studies of Management & Organization*, 43(3), pp. 58-73.

Svensson, R. (2001). Success Determinants when Tendering for International Consulting Projects. *International Journal of the Economics of Business*, 8(1), pp. 101-122.

Tabish, S. Z. S. e Jha, K. N. (2012). Success Traits for a Construction Project. *Journal of Construction Engineering and Management*, 138(10), pp.1131-1138.

Tatikonda, M. V. e Rosenthal, S. R. (2000). Technology Novelty, Project Complexity, and Product Development Execution Success: A Deeper Look at Task Uncertainty in Product Innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(1), pp. 74-87.

Tatikonda, M. V. e Montoya-Weiss, M. M. (2001). Integrating Operations and Marketing Perspectives of Product Innovation: The Influence of Organizational Process Factors and Capabilities on Development Performance. *Management Science*, 47(1), pp. 151-172.

Thakor, M. V. e Kumar, A. (2000). What is a Professional Service? A Conceptual Review and Bi-National Investigation. *The Journal of Services Marketing*, 14(1), pp. 63-82.

Todorovic, M., Mitrovic, Z. e Bjelica, D. (2013). Measuring Project-Success in Project-Oriented Organizations. *Management Journal for Theory and Practice Management*, 68, pp- 41-48.

Tomescu, A. M. e Botezat, E. (2008). Some Reflections upon Management Consulting as Professional Services. *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea*, 4(1), pp.649-652

Turner, A. N. (1982). Consulting is more than Giving Advice. *Harvard Business Review*, 60(5), pp. 120-129.

Tzempelikos, N. e Gounaris, S. (2011). Key Account Management Orientation and Company Performance: Does Relationship Quality Matter?. In *Proceedings of the 2011 AMA Winter Marketing Educators Conference* (pp. 269-278). Austin, Texas.

Tzempelikos, N. e Gounaris, S. (2013). Approaching Key Account Management from a long-term perspective. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 21, No. 2, pp. 179-198.

Tzempelikos, N. e Gounaris, S. (2015). Linking Key Account Management Practices to Performance Outcomes. *Industrial Marketing Management*, 45, pp. 22-34.

Uлага, W. (2003). Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective. *Industrial Marketing Management*, 32, pp. 677-693.

Uлага, W. e Eggert, A. (2006a). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 70, pp. 119-136.

Uлага, W. e Eggert, A. (2006b). Relationship Value and Relationship Quality. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), pp. 311-327.

van der Valk, W. e Rozemeijer, F. (2009). Buying Business Services: Towards a Structured Service Purchasing Process. *Journal of Services Marketing*, 23(1), pp. 3-10.

Voiser, P., Gornall, L., Jones, P. e Thomas, B. (2006). The Measurement of Success in a Business Incubation Project. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, No. 3, pp. 454-468.

von Nordenflycht, A. (2010). What is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms. *Academy of Management Review*, 35(1), pp.155-174.

Walter, A., Ritter, T. e Gemünden, H. G. (2001). Value Creation in Buyer-Seller Relationships. *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 365-377.

Williams, D. and Williams, D. (2011). Exploring Relationships between Projects Characteristics and Reduced Functionality in Software Projects. *International Journal of the Academic Business World*, 5(1), pp. 29-33.

Williams, A. P. O. e Woodward, S. (1994). *The Competitive Consultant - A Client-Oriented Approach for Achieving Superior Performance*. Palgarve.

Williams, D. e Williams, D. (2011). Exploring relationships Between Project Characteristics and Reduced Functionality Software Projects. *International Journal of the Academic Business World*, 5(1), pp. 29-33.

Wooldridge, A. (1997). The quest for size. *Economist*, Vol. 342, Issue 8009, pp. 5-10.

Woo, K. e Ennew, C. (2004). Business-to-Business Relationship Quality – An IMP Interaction-Based Conceptualization and Measurement. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), pp. 1252-1271.

Wuyts, S. e Geyskens, I. (2005). The Formation of Buyer-Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection. *Journal of Marketing*, 69(October), pp. 103-117.

Yazici, H. J. (2009). The Role of Project Management Maturity and Organizational Culture in Perceived Performance. *Project Management Journal*, Vol. 40, No. 3, pp. 14-33.

Yorke, D. A. (1990). Developing an Interactive Approach to the Marketing of Professional Services. In D. Ford (Ed.), *Understanding Business Markets - Interaction, Relationships and Networks* (pp. 347-364). London: Academic Press Limited.

Yeniyurt, S. (2003). A Literature Review and Integrative Performance Measurement Framework for Multinacional Companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(3), pp.134-142.

Yu, A. G., Flatt, P. D. e Bowers, J. A. (2005). Developing a value-centered proposal for assessing project success. *International Journal of Project Management*, 23, pp. 428-436.

Zaheer, A., MCEvily, B. e Perrone, V. (1998). The Strategic Value of Buyer-Seller Relationships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(3), pp. 20-26.

Zeithaml, V. A. (1981). How Consumers' Evaluation Processes Differ Between Goods and Services. In J. H. Donnelly & W.K. George (Eds.), *Marketing of Services* (pp. 186–190). Chicago: American Marketing Association.

Zou, S. e Cavusgil, S. T. (2002). The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance. *Journal of Marketing*, 66 (October), pp. 40-56.

ANEXO I - Resultados dos modelos logísticos binários para o nível de expectativas nas empresas com e sem recurso a consultoria

Modelos logísticos binários para o nível de expectativas nas empresas com e sem recurso a consultoria

	Perspetiva	Global			Processos Internos			Financeira			Cliente		Aprendizagem e desenvolvimento organizacional			
	N	148			148			148			148		148			
Modelo inicial	Variáveis	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)
	Constante	-0,027	0,869	0,973	0,163	0,324	1,176	-0,734	0,000	0,480	0,108	0,511	1,114	0,081	0,622	1,085
	Classificação	50,7%			54,1%			67,6%			52,7%		52,0%			
Modelo Final	Variáveis	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)
	REC_CONS	-0,157	0,738	0,854	-0,110	0,802	0,896	0,499	0,243	1,648	0,142	0,720	1,338	-0,392	0,354	0,676
	SIT_PROJ	0,276	0,344	1,318	0,136	0,751	1,146	0,520	0,243	1,682	-0,276	0,478	0,779	0,233	0,576	1,262
	NUM_AREAS	0,928	0,100	2,531	-0,010	0,984	0,990	0,274	0,594	1,315	-0,506	0,279	1,298	-0,255	0,612	0,775
	DIM_EMP		0,004			0,481				0,087			0,046			0,654
	DIM_EMP(1)	1,859	0,046**	6,418	0,668	0,424	1,951	-0,154	0,847	0,857	-0,747	0,337	0,874	-0,782	0,366	0,458
	DIM_EMP(2)	0,305	0,748	1,357	0,207	0,814	1,229	-1,186	0,175	0,305	-1,619	0,050***	0,392	-0,801	0,377	0,449
	EXT_MUD	-2,976	0,000*	0,051	-2,468	0,000*	0,085	-1,615	0,000*	0,199	-0,946	0,010**	0,384	-1,897	0,000*	0,150
	DUR_PROJ	-0,002	0,895	0,998	-0,005	0,746	0,995	-0,011	0,458	0,989	0,002	0,891	0,999	0,017	0,196	1,017
	INV_PROD	-0,632	0,342	0,532	-0,679	0,263	0,507	-1,094	0,075***	0,335	-1,159	0,038**	1,338	-0,280	0,632	0,756
	INV_COM	0,918	0,216	2,505	-0,216	0,744	0,806	-0,801	0,231	0,449	-1,400	0,026**	0,779	-0,621	0,342	0,537
	INV_SI	-0,372	0,569	0,689	-0,610	0,309	0,544	-0,252	0,678	0,778	-0,642	0,258	0,779	-0,981	0,105	0,375
	INV_LOG	0,479	0,575	1,614	-0,013	0,987	0,987	1,203	0,163	3,330	-0,986	0,166	0,779	-1,197	0,111	0,302
	INV_QUAL	0,900	0,218	2,460	0,093	0,886	1,098	0,582	0,395	1,790	-0,758	0,207	0,779	-0,495	0,435	0,610
	INV_SH	-0,430	0,666	0,650	-0,266	0,755	0,766	0,061	0,945	1,063	-1,027	0,202	0,779	-0,351	0,670	0,704
	INV_AMB	3,007	0,015**	20,235	0,801	0,423	2,228	2,081	0,077***	8,009	0,882	0,336	0,779	1,847	0,079***	6,339
	Constante	-4,963	0,237	0,007	1,503	0,686	4,495	-2,376	0,543	0,093	6,189	0,082	1,906	3,291	0,393	26,862
Classificação	80,4%			77,0%			80,4%			67,6%		71,6%				
Testes de coeficientes Modelo Omnibus	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.
	69,613	0,000	49,785	0,000	37,583	0,001	26,339	0,023	40,395	0,000						
Cox & Snell R ² /	0,375			0,286			0,224			0,163		0,239				
Nagelkerke R ²	0,500			0,382			0,313			0,218		0,319				
Teste de Hosmer e Lemeshow	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.
	5,859	0,663	7,488	0,485	8,860	0,354	6,105	0,635	14,100	0,079						
Área de curva ROC	0,804			0,771			0,736			0,672		0,716				

* Significativo a 1%; ** Significativo a 5%; *** Significativo a 10%

ANEXO II - Resultados dos modelos logísticos binários para o nível de desempenho nas empresas com e sem recurso a consultoria

Modelos logísticos binários para o nível de desempenho conseguido nas empresas com e sem recurso a consultoria

	Perspetiva	Global			Processos Internos			Financeira			Cliente		Aprendizagem e desenvolvimento organizacional			
	N	137			135			136			136		137			
Modelo inicial	Variáveis	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)
	Constante	-0,339	0,051	0,713	-0,405	0,021	0,667	-1,179	0,000	0,308	-0,296	0,088	0,744	-0,339	0,051	0,713
	Classificação	58,4%			60,0%			76,5%			57,4%		58,4%			
	Variáveis	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)
Modelo Final	REC_CONS	0,840	0,127	2,316	0,532	0,299	1,702	1,234	0,023**	3,436	0,702	0,107	2,019	0,255	0,564	1,290
	SIT_PROJ	-1,072	0,069***	0,342	-1,087	0,054***	0,337	-0,923	0,149	0,397	-0,405	0,384	0,667	-0,497	0,295	0,608
	NUM_AREAS	0,710	0,235	2,034	-0,138	0,828	0,871	1,113	0,089***	3,043	0,656	0,198	1,928	0,635	0,228	1,886
	DIM_EMP		0,024			0,084			0,734			0,314			0,666	
	DIM_EMP(1)	1,404	0,148	4,072	2,027	0,078***	7,594	0,889	0,437	2,433	1,239	0,170	3,452	-0,132	0,885	0,877
	DIM_EMP(2)	-0,187	0,853	0,830	1,161	0,327	3,192	0,772	0,528	2,165	0,849	0,369	2,338	-0,526	0,582	0,591
	EXT_MUD	-3,717	0,000*	0,024	-2,998	0,000*	0,050	-2,962	0,000*	0,052	-1,791	0,000*	0,167	-2,132	0,000*	0,119
	DUR_PROJ	0,029	0,107	1,029	0,018	0,289	1,019	0,018	0,330	1,018	-0,009	0,545	0,991	0,008	0,557	1,009
	INV_PROD	-0,824	0,266	0,438	-0,806	0,277	0,447	0,650	0,398	1,915	-0,261	0,661	0,770	0,326	0,601	1,386
	INV_COM	0,275	0,751	1,316	-0,794	0,354	0,452	0,071	0,937	1,073	0,075	0,914	1,078	0,056	0,937	1,058
	INV_SI	-0,425	0,569	0,654	-0,574	0,454	0,563	1,012	0,209	1,751	0,509	0,415	1,664	0,063	0,921	1,065
	INV_LOG	-1,422	0,104	0,241	-1,515	0,094***	0,220	0,430	0,680	1,538	-0,396	0,610	0,673	-0,244	0,758	0,783
	INV_QUAL	0,300	0,708	1,350	-0,764	0,334	0,466	1,303	0,115	3,682	0,860	0,196	2,363	0,802	0,239	2,230
	INV_SH	1,751	0,089***	5,761	-0,706	0,476	0,493	0,224	0,825	1,250	0,063	0,940	1,065	0,267	0,761	1,306
	INV_AMB	1,622	0,222	5,065	1,832	0,172	6,245	2,421	0,093***	11,254	1,534	0,150	4,639	1,935	0,084***	6,926
	Constante	-2,689	0,556	0,068	1,686	0,726	5,396	-8,471	0,093	0,000	-3,597	0,348	0,27	-2,948	0,456	0,052
	Classificação	85,4%			81,5%			84,6%			72,8%		75,2%			
	Testes de coeficientes Modelo Omnibus	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2
79,065		0,000	65,105	0,000	48,214	0,000	37,169	0,001	41,224	0,000						
Cox & Snell R ²	0,438			0,383			0,298			0,239			0,260			
Nagelkerke R ²	0,590			0,517			0,449			0,321			0,350			
Teste de Hosmer e Lemeshow	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.
	7,299	0,505	10,184	0,252	12,149	0,145	7,711	0,462	13,830	0,086						
Área de curva ROC	0,850			0,809			0,758			0,714			0,747			

* Significativo a 1%; ** Significativo a 5%; *** Significativo a 10%

ANEXO III - Resultados dos modelos logísticos binários para o nível de expectativas nas empresas com recurso a consultoria

Modelos logísticos binários para o nível de expectativas nas empresas com recurso a consultoria

	Perspetiva	Global			Processos Internos			Financeira			Cliente			Aprendizagem e desenvolvimento organizacional		
	N	95			95			86			95			95		
Modelo inicial	Variáveis	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)
	Constante	0,021	0,918	1,021	0,233	0,260	1,262	-0,924	0,000	0,397	0,021	0,918	1,021	0,190	0,357	1,209
	Classificação	50,5%			55,8%			71,6%			50,5%			54,7%		
Modelo Final	Variáveis	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)
	SIT_PROJ	0,529	0,464	1,698	0,034	0,958	1,034	0,884	0,151	2,421	-0,857	0,137	0,424	0,133	0,845	1,142
	NUM_AREAS	1,141	0,130	3,129	0,048	0,944	1,049	-0,305	0,675	0,737	-1,151	0,083***	0,316	-1,669	0,069***	0,188
	DIM_EMP		0,224			0,254			0,335			0,016			0,088***	
	DIM_EMP(1)	1,231	0,433	3,426	1,314	0,378	3,721	-0,479	0,752	0,620	-1,357	0,291	0,257	-3,813	0,028**	0,022
	DIM_EMP(2)	0,072	0,963	1,074	0,316	0,830	1,371	-1,324	0,393	0,266	-2,813	0,037**	0,060	-3,746	0,033**	0,024
	EXT_MUD	-3,980	0,000*	0,019	-3,396	0,000*	0,034	-1,731	0,007*	0,177	-0,819	0,106	0,441	-2,505	0,000*	0,082
	DUR_PROJ	0,015	0,551	1,015	-0,020	0,404	0,980	-0,012	0,630	0,988	0,017	0,388	1,017	0,043	0,094***	1,043
	CLUSTER		0,882			0,693			0,399			0,081			0,013	
	CLUSTER(1)	0,421	0,624	1,524	,506	0,524	1,658	-1,076	0,211	0,341	-1,339	0,067***	0,262	-2,538	0,005*	0,079
	CLUSTER(2)	0,053	0,942	1,055	0,555	0,434	1,743	0,097	0,881	1,102	-1,109	0,071***	0,330	-1,369	0,056**	0,254
	INV_PROD	-0,840	0,418	0,432	-0,861	0,348	0,423	-1,717	0,065***	0,180	-1,802	0,040**	0,165	-1,094	0,285	0,335
	INV_COM	0,767	0,478	2,153	-0,260	0,778	0,771	-1,973	0,043**	0,139	-2,416	0,009*	0,089	-2,530	0,036**	0,080
	INV_SI	-0,929	0,305	0,395	-0,590	0,469	0,554	-0,956	0,273	0,385	-0,823	0,301	0,439	-2,723	0,018**	0,066
	INV_LOG	-1,229	0,467	0,293	-1,834	0,190	0,160	1,137	0,415	3,117	-2,416	0,044*	,089	-5,323	0,005*	0,005
	INV_QUAL	0,369	0,721	1,446	-0,177	0,852	0,838	-0,405	0,676	0,667	-1,608	0,064**	,200	-2,640	0,023**	0,071
	INV_SH	-0,777	0,555	0,460	-1,009	0,379	0,365	-0,746	0,508	0,474	-1,604	0,119	,201	-1,436	0,228	0,238
	INV_AMB	5,575	0,005*	263,868	2,184	0,146	8,882	1,953	0,209	7,053	0,449	0,732	1,567	1,563	0,350	4,774
	Constante	-4,443	0,462	0,012	2,915	0,593	18,457	2,180	0,712	8,848	12,720	0,021	334479,694	19,196	0,012	217186765,456
	Classificação	84,2%			80,0%			77,9%			76,8%			78,9%		
Testes de coeficientes Modelo Omnibus	χ^2	Sig.			χ^2	Sig.			χ^2	Sig.			χ^2	Sig.		
	61,573	0,000			50,657	0,000			27,733	0,023			32,723	0,005		
Cox & Snell R ²	0,477			0,413			0,253			0,291			0,442			
Nagelkerke R ²	0,636			0,554			0,363			0,389			0,591			
Teste de Hosmer e Lemeshow	χ^2	Sig.			χ^2	Sig.			χ^2	Sig.			χ^2	Sig.		
	1,957	0,982			7,262	0,509			12,591	0,127			7,351	0,499		
Área de curva ROC	0,842			0,799			0,678			0,768			0,786			

* Significativo a 1%; ** Significativo a 5%; *** Significativo a 10%

ANEXO IV - Resultados dos modelos logísticos binários para o nível de desempenho nas empresas com recurso a consultoria

Modelos logísticos binários para o nível de desempenho nas empresas com recurso a consultoria

	Perspetiva	Global			Processos Internos			Financeira			Cliente		Aprendizagem e desenvolvimento organizacional			
	N	86			86			86			85		86			
Modelo inicial	Variáveis	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)
	Constante	-0,523	0,019	0,593	-0,474	0,033	0,623	-1,476	0,000	0,229	-0,505	0,024	0,604	-0,425	0,054	0,654
	Classificação	62,8%			61,6%			81,4%			62,4%		60,5%			
Modelo Final	Variáveis	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)	B	Sig.	EXP(B)
	SIT_PROJ	-1,765	0,108	0,171	-1,940	0,047**	0,144	-2,820	0,028**	0,060	-0,665	0,351	0,519	-1,275	0,084***	0,279
	NUM_AREAS	1,554	0,114	4,732	-0,501	0,666	0,606	0,272	0,733	1,312	0,081	0,910	1,085	0,022	0,979	1,022
	DIM_EMP		0,089			0,635				0,592			0,454			0,586
	DIM_EMP(1)	3,584	0,112	36,021	0,818	0,663	2,266	-1,147	0,484	0,318	0,137	0,923	1,147	-1,796	0,315	0,166
	DIM_EMP(2)	1,757	0,403	5,793	0,067	0,971	1,070	-1,786	0,322	0,168	-0,660	0,650	0,517	-1,875	0,306	0,153
	EXT_MUD	-5,606	0,000*	0,004	-4,591	0,000*	0,010	---	---	---	-2,145	0,001*	0,117	-2,509	0,000*	0,081
	DUR_PROJ	0,082	0,059***	1,085	0,065	0,059***	1,067	0,025	0,457	1,025	0,003	0,901	1,003	0,030	0,228	1,031
	CLUSTER		0,754			0,689				0,030**			0,301			0,052
	CLUSTER(1)	-0,295	0,805	0,745	0,821	0,401	2,273	-1,312	0,222	0,269	-0,431	0,586	0,650	-1,458	0,107	0,233
	CLUSTER(2)	-0,654	0,453	0,520	0,099	0,906	1,104	-3,101	0,012**	0,045	-1,041	0,122	0,353	-1,613	0,026**	0,199
	INV_PROD	0,327	0,825	1,386	-0,913	0,501	0,401	-1,591	0,180	0,204	-0,008	0,994	0,992	0,297	0,780	1,345
	INV_COM	1,696	0,278	5,451	-1,376	0,356	0,252	-2,019	0,097	0,133	-0,555	0,578	0,574	-1,379	0,227	0,252
	INV_SI	0,446	0,741	1,562	-0,575	0,645	0,563	0,077	0,942	1,080	0,240	0,787	1,271	-0,370	0,718	0,691
	INV_LOG	-0,313	0,867	0,731	-2,554	0,198	0,078	-0,750	0,623	0,472	-2,196	0,099***	0,111	-1,218	0,387	0,296
	INV_QUAL	0,593	0,674	1,809	-2,178	0,133	0,113	0,997	0,434	2,711	0,043	0,963	1,044	-0,324	0,749	0,723
	INV_SH	3,195	0,043**	24,414	-1,448	0,332	0,235	-2,830	0,071***	0,059	-0,947	0,389	0,388	-0,339	0,774	0,712
	INV_AMB	1,321	0,539	3,749	1,815	0,415	6,142	3,174	0,169	23,906	0,858	0,572	2,358	1,102	0,507	3,009
	Constante	-10,752	0,209	0,000	6,041	0,510	420,500	1,959	0,776	7,089	3,183	0,580	24,118	4,735	0,491	113,861
	Classificação	89,5%			86,0%			88,4%			78,8%		76,7%			
Testes de coeficientes Modelo Omnibus	χ^2	Sig.			χ^2			Sig.			χ^2		Sig.			
	66,193	0,000			56,357			0,000			33,279		0,003			
Cox & Snell R ²	0,537			0,481			0,321			0,317			0,393			
Nagelkerke R ²	0,732			0,653			0,520			0,432			0,532			
Teste de Hosmer e Lemeshow	χ^2	Sig.			χ^2			Sig.			χ^2		Sig.			
	7,946	0,439			10,771			0,215			14,345		0,073			
Área de curva ROC	0,885			0,858			0,760			0,768			0,747			

* Significativo a 1%; ** Significativo a 5%; *** Significativo a 10%