

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra



Estudo de Caso
Viabilidade de um pequeno negócio de contabilidade

Célia Regina Antunes Martins
(Licenciado)

Projecto para a obtenção do Grau de Mestre em
Controlo de Gestão

Abril/2013

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra



Viabilidade de um pequeno negócio de contabilidade

Célia Regina Antunes Martins

(Licenciado)

Projecto para a obtenção do Grau de Mestre em
Controlo de Gestão

Orientador: Mestre Rosa Maria Correia Nunes

Abril/2013

Agradecimentos

Sinceros agradecimentos à orientadora Mestre Rosa Maria Correia Nunes.

Resumo

Este trabalho tem como o grande objectivo encontrar caminhos para a viabilização de um pequeno negócio de contabilidade, situado na região centro. A metodologia empregue foi o estudo de caso, complementado com um inquérito para conhecer a realidade do sector onde se insere este gabinete.

A revisão da literatura é reveladora da necessidade de planeamento estratégico para as PME's, sendo fundamental a sua aplicação para atingir o sucesso nos negócios. Tendo isto em conta, efectuou-se a análise estratégica do gabinete com ajuda dos dados do mesmo e dos recolhidos no inquérito, utilizando a metodologia relativa ao planeamento estratégico desenvolvida na revisão bibliográfica.

Desta análise, concluiu-se que a viabilização do gabinete depende de se incrementar o número de clientes, por via da divulgação dos serviços do gabinete junto dos organismos promotores do empreendedorismo; de se promover o contacto pessoal com o cliente ou futuros clientes; de se criar incentivos ao *marketing* boca-a-boca e divulgá-los junto de clientes existentes; de se desenvolver de um manual de controlo da qualidade para garantir regularidade da qualidade dos serviços e de se continuar o investimento em formação.

Palavras-chave: Contabilidade, Estratégia Competitiva, *Marketing* de Serviços.

Astract

This study has as main goal to find ways for viability of a small business accounting, situated in the central region. The methodology used was case study, supplemented with a survey to know the reality of the sector where it operates.

The literature review reveals the need for strategic planning for SMEs, its implementation is fundamental to achieving success in business. According this, was carried out an office 'strategic analysis with data collected from the survey and using the methodology relating to strategic planning developed in the literature review.

From this analysis, it was concluded that the office's viability depends on increasing the number of customers, through the dissemination of the services to promoters of entrepreneurship, to encourage personal contact through customers or potential customers, to create incentives for marketing word-of-mouth and spread them to existing customers, to develop a manual of quality control to ensure regularity of service quality and to continue investing in training.

Keywords: Accounting, Competitive Strategy, Marketing Services.

Índice

Índice.....	6
Lista de Figuras	8
Lista de quadros.....	9
Abreviaturas	11
Parte I – Introdução e Metodologia	12
Capítulo 1. Introdução	12
1.1. Enquadramento	13
1.2. Problema a investigar	14
1.3. Objectivos do estudo geral e específico	15
1.4. Importância do estudo	16
1.5. Estrutura do Projecto.....	17
Capítulo 2. Revisão da Literatura	18
2.1. O Conceito de Estratégia.....	18
2.2. Tipos de Estratégia Empresarial.....	20
2.3. Necessidade de planeamento estratégico nas PME	22
2.4. Passos do Planeamento Estratégico.....	27
Valores e Missão	27
Diagnóstico Estratégico da Organização e do Empreendedor	29
Formulação da Estratégia	33
Definição dos objectivos	34
Capítulo 3. Metodologia.....	35
3.1. Tipo de estudo.....	35
3.2. Instrumentos de recolha de dados	37
3.3. Estudo de Caso.....	40
3.4. Questionário	41
3.4.1. Problema a Investigar	41
3.4.2. Objectivo do Estudo	42
3.4.3. Premissas	43
3.4.4. Tipo de Estudo	46

3.4.5. População.....	47
3.4.6. Amostra	47
3.4.7. Instrumentos de Recolha de Dados.....	49
Parte II – Estudo de Caso	50
4. Análise.....	50
4.1. Valores e missão	50
4.2. Análise do meio ambiente	50
4.3. Análise do sector	54
4.4 Análise da concorrência	62
4.5. Análise de segmentos.....	65
4.6. Análise de Recursos e Capacidades	75
4.7. Análise SWOT	84
4.8 Estratégia.....	85
4.9. Objectivos	91
5. Apresentação de Resultados e Discussão	91
6. Conclusões	98
Referências	102
Anexos.....	115
Lista de contactos	116
Inquérito por questionário	126

Lista de Figuras

Figura 1: Interligação entre as medidas de competitividade.....	26
Figura 2: Diagrama do planeamento do projecto.....	28
Figura 3: Teste não paramétricos a duas variáveis	49
Figura 4: As causas da redução da procura dos serviços	59
Figura 5: Caracterização do tipo de gestor que integra a liderança da organização	61
Figura 6: Taxa de fidelização do cliente.....	61
Figura 7: Factores influenciadores da retenção do cliente.....	62
Figura 8: Motivo (s) para a fragmentação do sector	63
Figura 9: Evolução jurídica do negócio.....	65
Figura 10: Preços médios dos serviços de contabilidade e fiscalidade.....	69
Figura 11: Percepção da qualidade pelo cliente	71
Figura 12: Técnicas utilizadas na angariação de clientes	73
Figura 13: A localização.....	74
Figura 14 : Cadeia de Valor do Gabinete de contabilidade	77
Figura 15: Diagrama de actividades do trabalho do profissional no dia-a-dia	78
Figura 16: Análise dos Recursos e Competências do Gabinete de contabilidade.....	81
Figura 17: Top 5 dos motivos para entrar numa aliança estratégica.....	83
Figura 18: Top 5 motivos para recusar uma aliança estratégica	84
Figura 19: A estratégia a seguir	90

Lista de quadros

Quadro 1: Questões e Objectivos específicos do projecto.....	15
Quadro 2: Conceitos de estratégia	19
Quadro 3: Tipos de Estratégia	20
Quadro 4: Características gerais da amostra.....	48
Quadro 5: Análise do meio envolvente do Gabinete de contabilidade	52
Quadro 6: Análise das cinco forças do Gabinete de contabilidade.....	55
Quadro 7: Tempo necessário para atingir determinado rendimento	57
Quadro 8: Rendimento colectável por zona geográfica.....	57
Quadro 9: Percentagem dos custos fixos em relação aos custos totais e número médio de colaboradores	58
Quadro 10: Relação entre rendimento colectável e custos fixos respectivos.....	58
Quadro 11: Evolução futura da procura dos serviços de contabilidade e fiscalidade	58
Quadro 12: Evolução da taxa de rendimento	59
Quadro 13: Prazo médio de recebimentos	60
Quadro 14: Actividades de planeamento	60
Quadro 15: Quadro síntese de caracterização dos concorrentes	64
Quadro 16: Matriz de Segmentação do Gabinete de contabilidade	66
Quadro 17:A constituição de clientes por escalão de pontuação da OTOC	70
Quadro 18: Grau de sensibilidade ao preço	70
Quadro 19: Síntese das questões de qualidade	72
Quadro 20: Comportamento do cliente em relação à qualidade versus preço	73
Quadro 21: Quadro síntese dos meios de comunicação dos serviços e custos	75
Quadro 22: Avaliação de recursos e competências do Gabinete de contabilidade	80
Quadro 23: Construção do valor dos honorários	82

Quadro 24: Alianças estratégicas	82
Quadro 25: Realiza parcerias com outras entidades	84
Quadro 26: Matriz SWOT do Gabinete de contabilidade.....	85
Quadro 27: Identificação das Partes Interessadas Principais	85
Quadro 28: Identificação das Tendências Básicas.....	87
Quadro 29: Tendências que não serão tratadas como incertezas	88
Quadro 30: Cenários.....	89
Quadro 31: Resultados da Investigação de Peleias <i>et al</i> (2007)	92
Quadro 32: Resultados da Investigação de Célia Martins (2013).....	93
Quadro 33: Plano de Implementação.....	98

Abreviaturas

b-on - Biblioteca do Conhecimento Online

IRS – Imposto sobre as pessoas singulares

ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

OTOC – Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas

PME – Pequenas e Médias Empresas

SME's – *Small and Medium Enterprises*

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

TOC – Técnico Oficial de Contas

VBR – Visão Baseada em Recursos

Parte I – Introdução e Metodologia

Capítulo 1. Introdução

Num contexto de constante transformação, a capacidade de mudança e ajustamento é uma qualidade indispensável para a sobrevivência e sucesso de qualquer negócio, ainda mais para os investidores portugueses que se têm de adaptar a um quadro recessivo decorrente das medidas restritivas do programa de assistência da união europeia e fundo monetário internacional. Esta conjuntura, apesar de adversa, pode muitas vezes ser encarada de forma positiva, nomeadamente encontrando novas oportunidades de negócio.

A atitude empreendedora e a gestão estratégica são catalisadoras do crescimento económico como provam vários estudos (Boadway, et al., 1998 p. 307) (Aghion, et al., 1994) (Lussier, et al., 2010 p. 373) (Stam, et al., 2007 p. 19) (Stel, et al., 2005 p. 317 e 318) (Wennekers, et al., 1999 p. 51) (Carland, et al., 1984 p. 358) (Peña, 2004 p. 233).

A crescente taxa de desemprego (15%, no segundo trimestre de 2012) associada à recessão não tem tido, no entanto, resposta efectiva na sua redução, pelas entidades competentes. Para o cálculo desta taxa de desemprego contam também os jovens licenciados, apesar de se encontrarem melhor preparados para exercerem a sua profissão.

Uma forma de ultrapassar a situação de desemprego é a criação do próprio emprego. Foi esta opção que levou a aluna a apostar num gabinete de contabilidade. Contudo, o êxito não foi imediato, porque tem tido dificuldades no crescimento do seu negócio.

A ausência de sucesso advém, da opinião da aluna, da redução de mercado originada, quer por via da reduzida existência de potenciais novos clientes, quer pelo aumento de insolvências. Estas dificuldades não são exclusivas da aluna, uma vez que são próprias, de um mercado maduro como o é o do sector de contabilidade e fiscalidade.

A procura de soluções para o sucesso de um pequeno negócio, nomeadamente na área das ciências empresariais, é a motivação da aluna para a realização deste projecto. Pretende-se assim, encontrar uma solução para uma pequena organização, que tendo entrado no mercado, ainda não agregou valor às suas actividades, nem alcançou o lucro e a sustentabilidade económica e financeira, apesar de adoptar valores de integridade e de respeito pela lei e normas aplicáveis.

Outra razão que levou à realização deste projecto é o desconhecimento da inexistência de estudos genéricos ou estudos de caso acerca da competitividade do sector, na realidade portuguesa.

1.1. Enquadramento

O Gabinete de contabilidade em estudo é constituído por uma única pessoa, a TOC, no regime de trabalhadora independente. Esta possui as competências necessárias ao exercício da profissão e o forte compromisso de actualização de conhecimentos para fazer face às diversas mudanças legislativas aplicáveis. A sua criação adveio da necessidade da aluna se manter activa no mercado de trabalho, após um período de desemprego de um ano. Para o início de actividade, foi necessária a aquisição de uma licença de *software* integrado de gestão e o aluguer de um espaço, com o intuito de estar disponível ao cliente, numa localização julgada favorável.

O *software* do sistema integrado de gestão, um grande aliado no cumprimento das suas funções como TOC, foi, ao longo do tempo, imprescindível na execução das actividades relacionadas com a profissão¹.

As actividades conexas com a Contabilidade e Assessoria Fiscal são maioritariamente intangíveis baseadas em pessoas qualificadas e são de alta customização segundo o estudo de Lovelock (1983 pp. 12,15). Contudo, existe uma parte tangível no seu trabalho, como as instalações, os profissionais qualificados envolvidos, os equipamentos (computadores, impressoras, secretárias), o material de comunicação (prestação de contas, declarações legais, cartas, faxes, mensagens de correio electrónico), o nome e o símbolo (logotipo), e os honorários.

Neste tipo de serviço, podem ser praticados preços diferentes para segmentos de mercado díspares, ou seja, os contabilistas desenvolvem programas de *marketing* distintos, consoante as necessidades dos seus clientes e a sua complexidade técnica segundo kotler (2000 p. 448).

Apesar de todas as tentativas de promoção do gabinete pela publicação de anúncios no jornal local, em vários momentos, e dada uma entrevista no mesmo, sem infringir o estatuto da OTOC, tem-se verificado uma procura constituída essencialmente por serviços pontuais. No entanto, no segundo semestre de 2012 contrataram-se serviços

¹ O desenvolvimento tecnológico recente, em Portugal, é a *cloud computing* (“nuvem” em português). Esta processa e armazena de dados em segurança em lugar remoto acessível pela internet.

contínuos de contabilidade e fiscalidade. Apesar do bom indício, ainda é necessário insistir no seu crescimento.

O gabinete de contabilidade tem como maior obstáculo a angariação de clientes e a subsequente falta de rentabilidade pela diminuta procura dos serviços por clientes com necessidades não pontuais.

1.2. Problema a investigar

O gabinete de contabilidade tem ao seu serviço uma única pessoa, a TOC. Esta possui as qualificações necessárias para o exercício da profissão. Além disso, realiza formações para actualização de conhecimentos, como forma de ajuste às constantes mudanças na legislação aplicável, nomeadamente, à tributária e ao Sistema de Normalização Contabilística.

Este projecto empresarial nasceu da vontade da TOC em estar activa no mercado de trabalho, exercendo a profissão em regime liberal, após um período de desemprego.

Apesar de múltiplas tentativas de promoção do gabinete, sem infringir o estatuto da OTOC, a aluna não tem tido sucesso no crescimento do seu negócio.

Neste sentido, a questão principal é *Quais os factores indutores de sucesso no arranque/desenvolvimento de um Gabinete/Sociedade de contabilidade?* Esta questão irá orientar toda a investigação, nomeadamente a sua estratégia, os objectivos, a formulação de questões, tipo de dados a recolher e tipo de metodologia.

A grande questão de investigação deste projecto gera outras questões que permitem compreender melhor alguns aspectos subjacentes, que surgiram de lacunas de informação e da necessidade de avaliar a viabilidade das opções estratégicas passíveis de serem implementadas.

1. *Quais os meios de angariação e manutenção de clientes?*
2. *Qual o conjunto de actividades oferecidas e quais as que servem a procura dos serviços?*
3. *Quais os critérios mais importantes na aferição da qualidade da prestação do serviço?*
4. *Qual a receptividade dos profissionais às alianças estratégicas?*
5. *Quais os concorrentes do negócio e as suas estratégias.*

1.3. Objectivos do estudo geral e específico

O objectivo geral do estudo é determinar quais os factores indutores de sucesso no arranque/desenvolvimento de um Gabinete/Sociedade de Contabilidade, o qual decorre da questão de investigação principal. É esta, a questão, que guia e reflecte o assunto principal e mais global deste projecto, resumindo-se, neste caso, à procura de uma solução estratégica ou várias integradas para o problema de crescimento de negócio de contabilidade/fiscalidade, no seu início.

O procedimento é similar para as questões específicas, ou seja, a cada questão está associado um ou vários objectivos de investigação como se pode observar no Quadro 1.

Quadro 1: Questões e Objectivos específicos do projecto

Questões de Investigação	Objectivos de Investigação	Referências
1. Quais os meios de angariação e manutenção de clientes	1 A. Conhecer os meios usados de angariação de clientes no início de actividade e posteriormente 1 B. Conhecer a taxa de fidelização do cliente 1 C. Identificar os factores que mais contribuem positivamente/negativamente para uma taxa de fidelização alta/baixa.	(Peleias, et al., 2007)
2. Qual o conjunto de actividades oferecidas e quais as que servem a procura dos serviços	2. Conhecer os serviços prestados, os honorários praticados e a sua construção de valor, a localização favorável, os meios de comunicação e as formas de promoção	(Peleias, et al., 2007) (Porter, 1980) (Bryson, et al., 1993) (Marriott, et al., 2000)
3. Quais os critérios mais importantes de qualidade na prestação do serviço	3 A. Compreender o que o cliente entende por qualidade 3 B. Identificar as expectativas em relação à qualidade e preço 3 C. Compreender os factores influenciadores da qualidade na profissão 3 D. Saber como os profissionais conhecem as expectativas dos seus clientes	(Peleias, et al., 2007) (Grönroos, 1994) (Kotler, 2000) (Aldhizer, et al., 1995) (Marriott, et al., 2000) (Costa, et al., 2011) (Turner, et al., 1999)
4. Qual a receptividade dos profissionais às alianças estratégicas?	4. Compreender a viabilidade de uma aquisição de um gabinete/sociedade.	(Porter, 1980) (Lasher, 1999) (Chatterjee, 1986) (Park, et al., 2001) (Das, et al., 1998) (Koza, et al., 1998) (De Rond, et al., 2004) (Matos, et al., 2000)
5. Conhecer os concorrentes do negócio e as suas estratégias	5. Entender o âmbito competitivo e a sua lucratividade	(Thimoteo, 2010) (Porter, 1980) (Nachum, 1996)

Fonte: Elaboração Própria

Neste âmbito, e tendo em conta a escassez de literatura sobre este assunto, foram tidos em consideração um trabalho e um artigo decorrentes de investigações anteriores, julgadas relevantes.

Primeiramente, um trabalho de Thimoteo (2010 p. 66) que trata da estratégia competitiva de pequenas empresas de contabilidade no Brasil. Neste conclui-se que os operadores de mercado não tem conhecimento da concorrência, e que existe a persistência de uma concorrência com estratégias de preço baixo e manutenção da

qualidade. Então, importa determinar se é esta também a realidade portuguesa neste sector.

O outro estudo foi realizado por Peleias *et al* (2007 p. 63) defendem o uso de *marketing* para a promoção dos gabinetes de contabilidade. Embora este deva ser praticado de forma ética a fim de melhorar a imagem perante os clientes e desenvolver os negócios. O uso de *marketing* é uma questão importante, pelos efeitos que pode criar no aumento da procura de serviços. Como estes autores o defendem também neste sector vai constituir objectivo do projecto, averiguar através do questionário o seu uso, as técnicas utilizadas e os recursos.

O gabinete objecto de estudo já existe desde 2010 e, na opinião da aluna, tem uma localização jugada favorável, um forte compromisso pela qualidade dos seus serviços, embora um reduzido número de clientes.

O sector de negócios onde se encontra tem fortes restrições na promoção, daí que exista particular interesse na averiguação do impacto de ferramentas de *marketing* nos serviços de contabilidade e fiscalidade. Isto apesar de Peleias *et al* (2007 pp. 74-75) terem concluído que, no Brasil, o uso de instrumentos de *marketing* é intuitivo e embrionário. Averiguar esta questão é de suma importância, na medida em que é uma solução possível e muitas vezes aconselhada na fase de arranque para o desenvolvimento do negócio. Atendendo ao exposto, importa conhecer qual a realidade portuguesa quanto a este aspecto.

Outra questão importante é determinar a receptividade a alianças estratégicas para avaliar as hipóteses de sucesso desta forma de crescimento e a seguir poder tomar uma decisão estratégica ponderada a esse respeito.

1.4. Importância do estudo

Este projecto reflecte uma situação vivida na actualidade por milhares de pessoas em Portugal, o desemprego e, não se encontrando soluções, resta muitas vezes a única oportunidade possível: a criação de um negócio próprio.

O estudo versa sobre a reversão da situação de desemprego através do ingresso numa actividade empresarial no sector de contabilidade e fiscalidade, sector este em fase de maturidade e com numerosos agentes. Pergunta-se, então, como uma pessoa individual ou colectiva pode ter sucesso neste negócio.

Academicamente é interessante porque, se trata de encontrar soluções teóricas, onde os agentes actuantes não as procuram. A prova obtida através de um questionário, de como uma acção coordenada e, uma atitude empreendedora é o caminho para a sustentabilidade de qualquer negócio, independentemente, da dimensão como defendem as teorias existentes nesta área, seria muito interessante para corroborar essa teoria.

No ponto de vista empresarial, este projecto possibilita uma solução à medida para um caso concreto, sem generalizações, pois estas podem se tornar erróneas se não atenderem às especificidades externas e internas da organização. A possível viabilização do gabinete após uma fase de arranque pouco sucedida, provará como uma acção estratégica coordenada é o meio de resposta adequado, contrapondo a ideia de algo defendido teoricamente mas, sem aplicabilidade prática. A estratégia é, assim, um instrumento onde qualquer organização necessita investir para alavancar o sucesso das suas decisões nos negócios.

Este estudo constituirá ainda, uma fonte de informação do ISCAC (aberta ao público em geral), em particular para outros colegas que tenham a motivação de iniciar o seu negócio, na área de contabilidade/fiscalidade.

1.5. Estrutura do Projecto

Este projecto está dividido em duas partes, subdividindo-se em três capítulos cada. A introdução é o primeiro capítulo onde é explanado o enquadramento e a justificativa do projecto, e onde são definidas a questão principal e as suas derivadas, a importância do estudo do ponto de vista académico e empresarial e a estrutura do trabalho.

O capítulo dois é composto pela revisão bibliográfica que contempla uma análise da literatura existente julgada relevante e adaptada, acessível aos alunos do ISCAC e às necessidades de investigação.

A metodologia é apresentada no terceiro capítulo, composta pelo tipo de estudo, os instrumentos de recolha de dados e a apresentação do estudo de caso. Apresenta-se também, o questionário que é uma ferramenta importante para o estudo, na medida que, preenche muitas lacunas de conhecimento referentes aos objectivos do projecto.

A segunda parte começa com o capítulo quatro “Análise” onde se aplica o planeamento estratégico ao estudo de caso.

O capítulo cinco, “Apresentação de Resultados e Discussão”, onde são apresentados sinteticamente os resultados da investigação decorrente deste projecto e a comparação com vários estudos, nomeadamente as suas semelhanças, as suas diferenças e as suas implicações. O último capítulo inclui as conclusões deste projecto.

Capítulo 2. Revisão da Literatura

A componente teórica da investigação do projecto envolve, primeiramente, a exploração do conceito de estratégia e da sua tipologia. Depois, estuda-se a sensibilidade à necessidade do planeamento estratégico em organizações de menor dimensão. A pertinência do estudo deste aspecto prende-se com duas questões, com o objecto de estudo de uma pequena organização e com a necessidade de combater a prática de gestão reactiva tão recorrente, neste tipo de organizações.

Por fim, define o processo de planeamento estratégico apropriado às pequenas e médias organizações com ênfase no empreendedor pela sua dedicação e forte influência.

2.1. O Conceito de Estratégia

A palavra estratégia deriva do termo grego *strategos* que significa, literalmente, “a arte do general” (Snow, et al., 1980 p. 527). O conceito é amplamente usado no contexto militar pela importância da direcção a tomar, a complexidade na articulação de meios, a necessidade de uma acção coordenada e sinergia de meios (Sun Tzu, 2009), (Cummings, 1993).

No contexto empresarial, o conceito de estratégia surgiu por volta dos anos 50 pelos estudos aplicados divulgados na *Harvard Business Review*. O emergir do conceito teve o intuito de satisfazer necessidade sentida pelos gestores em coordenar decisões e manter o controlo de organizações maiores e, mais complexas.

As definições do conceito de estratégia apareceram em grande número desde o seu surgimento no contexto empresarial, sendo quase tão numerosas como os seus autores (Shirley, 1982 p. 262). Numa tentativa de sistematização e análise de algumas dessas definições no Quadro 2.

Quadro 2: Conceitos de estratégia

Referência	Conceito de Estratégia
Chandler (1962 p. 13)	A estratégia é a determinação de metas, a longo prazo, e objectivos de uma organização, conjuntamente com a adopção de linhas de acção e a afectação de recursos para alcance desses objectivos
Ansoff (1977 pp. 100-101)	A estratégia é um conjunto de regras de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito ao ajustamento entre a organização e o seu ecossistema
Hofer e Schendel (1978 pp. 23-24)	A estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objectivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente
Porter (1980 pp. 29,34)	A estratégia competitiva são acções ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa sector, para lidar com as cinco forças competitivas de modo a alcançar um retorno superior sobre o investimento da organização
Mintzberg (1987 pp. 11-21)	A estratégia é como um plano, uma manobra, um padrão, uma posição e, uma perspectiva e as suas inter-relações
Hax (1990 p. 37)	A estratégia é o padrão de decisões coerente, unificadora e integradora que determina os objectivos de longo prazo e a prioridade de alocação de recursos. Selecciona os negócios actuais ou que considera entrar. Tenta atingir vantagem sustentável, a longo prazo, em cada negócio, por responder adequadamente às oportunidades e ameaças, e às fraquezas e forças. Define a natureza da contribuição a dar aos <i>shareholders</i> .
Porter (1996 p. 68)	A estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que envolve um conjunto de diferentes actividades
Andrews (1999 p. 13)	A estratégia é a determinação dos objectivos, a longo prazo da organização, e adopção de acções e alocação de recursos necessários para atingir os objectivos

Fonte: Elaboração Própria

Estas definições abrangem quatro décadas revelando convergências e divergências.

As convergências

Todas as definições de estratégia assentam no processo de alinhamento da organização com o meio envolvente, sendo uma limitação à actividade através de ameaças, mas proporcionando, por outro lado, oportunidades. É esta a relação dicotómica em que a organização define as suas relações com o ambiente externo para atingir os seus objectivos (Bourgeois III., 1980 p. 25).

Não é objecto de controvérsia o reconhecimento da importância das decisões estratégicas e o papel dos decisores para o futuro da organização.

As estratégias podem ser estabelecidas seja no seu conjunto como organização seja nas suas actividades específicas desenvolvidas.

As divergências

O conjunto de definições referido revela falta de uniformidade quanto ao conteúdo do conceito, contudo estas não são antagónicas mas sim complementares. Hofer e Schendel (1978 pp. 23-24) defendem que a estratégia é a ligação entre os objectivos e os meios funcionais da organização. Enquanto, Chandler (1962 p. 13), Andrews (1999 p. 13) e

Ansoff (1977 pp. 100-101) acentuam a inseparabilidade dos objectivos da organização do estabelecimento das acções coordenadas com vista a atingi-los.

As definições de estratégia revelam os aspectos aos quais cada autor dá maior relevo. Ansoff (1977 pp. 100-101), em particular, realça o processo de tomada de decisão, isto é, a definição de regras de decisão em condições de desconhecimento parcial do ecossistema em que a organização está inserida, enquanto Porter (1980 pp. 29,34) salienta a análise da competição entre organizações do mesmo sector por meio de cinco forças competitivas. Já Mintzberg (1987 pp. 11-21) defende a estratégia como um processo de adaptação ao meio envolvente.

2.2. Tipos de Estratégia Empresarial

Conjuntamente com a definição de estratégia, a partir dos anos 50, surgiram diversos autores, designadamente os referidos no Quadro 3, a tipificar a estratégia.

Quadro 3: Tipos de Estratégia

Referências	Tipo de estratégia	Características
(Ansoff, 1957, p. 114) (Pecotich, Purdie, & Hattie, 2003, p. 504 e 505) (Henry Mintzberg & Quinn, 1996, p. 91 e 92)	Penetração de mercado	Pretende a melhoria da performance do negócio pelo volume de vendas de clientes existentes, pela angariação de clientes para os produtos existentes através do aumento da frequência da compra, do valor da compra, novos clientes.
	Desenvolvimento do mercado	Uma estratégia com base na introdução de produtos existentes em novos segmentos de mercado com o objectivo de alargar o âmbito do negócio.
	Desenvolvimento do produto	Consiste na actuação em mercados existentes e a criação de novos produtos, através de variações de produtos existentes com o objectivo de alcançar em plenitude a abrangência de um determinado negócio ou uma cobertura significativa de um segmento de mercado.
	Diversificação	Requerer uma orientação simultânea de nova linha de produtos e de nova estrutura do mercado.
(Miles, Snow, Meyer, & Coleman Jr, 1978, p. 550 a 557)	Defensiva	A estratégia defensiva é definida como a acção deliberada, reguladora e de manutenção de um ambiente para o qual a forma estável da organização é apropriada.
	Prospectora	A estratégia prospectiva actua num ambiente mais dinâmico em relação a outros tipos de organização na mesma sector (Miles et al., 1978, p. 551). A sua principal capacidade é descobrir e explorar novos produtos e novas oportunidades no mercado.
	Analítica	A estratégia analítica consiste no balanceamento das duas estratégias apresentadas anteriormente, tentando minimizar o risco, mas simultaneamente maximizar a oportunidade de lucro.
	Reactiva	São soluções proactivas no seu contexto, ou seja, esta estratégia exhibe um padrão de ajustamento ao ambiente inconsistente e instável e a falta de um conjunto de mecanismos de resposta.

Referências	Tipo de estratégia	Características
(Porter, 1985, p. 11 a 16)	Liderança no custo	A liderança nos custos consiste em atingir eficiência na produção ao ponto de ser o produtor com menores custos e com presença em muitos segmentos da sector com um produto padrão.
	Diferenciação	A diferenciação reflecte-se na organização da procura de um aspecto único que o cliente valoriza e está disposto a pagar um preço superior.
	Foco	O foco é a terceira estratégia genérica e bastante diferente das estratégias apresentadas anteriormente porque o seu alvo estratégico é apenas um segmento. Esta estratégia tem duas variantes, o foco nos custos (vantagem nos custos) e o foco na diferenciação (diferenciação para um segmento alvo).

Fonte: Elaboração Própria

Actualmente, na grande maioria das PME, aplica-se uma estratégia reactiva (Stonehouse, et al., 2002 p. 860), mas algumas organizações usam a estratégia de desenvolvimento de mercado para alavancar a sua capacidade de exportação ou fixação noutros países e para a fugir às condições adversas do meio ambiente vivido em Portugal.

No caso concreto do sector de contabilidade e fiscalidade, os serviços prestados por um TOC restringem-se em grande parte à entrega de declarações fiscais e aconselhamento legal, logo, a estratégia de desenvolvimento do produto não é possível. As estratégias presentes são a estratégia defensiva por via da retenção do cliente, o desenvolvimento de mercado/prospectora pela entrada em novos mercados (outros países, nomeadamente os lusófonos) e a diversificação de serviços.

Segundo Thimoteo (2010 p. 66) realizou um estudo no Brasil que sugere que os intervenientes na competição do sector, ou seja os concorrentes, apostam no preço baixo e simultaneamente na diferenciação com ênfase na qualidade.

A complexidade da própria organização leva os intervenientes na tomada de decisão estratégica a aplicarem o planeamento estratégico. Devido aos tempos de incerteza e de inconstância é necessário um reajuste ao contexto, tanto ao nível dos concorrentes como do mercado. Para além disso, em Portugal, tem-se registado um elevado número de insolvências de pessoas colectivas que se repercute na redução de mercado, com particular incidência em determinados sectores. Nas pequenas e médias organizações, em particular neste sector, é importante salientar a necessidade do planeamento estratégico para fazer face à adversidade do contexto, bem como alavancar competências e descobrir o que faz um negócio crescer.

2.3. Necessidade de planeamento estratégico nas PME

A estratégia é a medida apropriada da organização no seu ajuste às mudanças no meio envolvente como referem o Miles *et al* (1978 p. 561).

Mais tarde, Mintzberg (1987 pp. 25-31) argumenta que as organizações precisam de estratégias por quatro motivos:

- 1) Estabelecer direcção para ser melhor do que os concorrentes, ou pelo menos permitir orientação num ambiente ameaçador;
- 2) Focalizar o esforço e promover a coordenação da actividade;
- 3) Definir a organização, ou seja, dar significado à organização em si e para os outros;
- 4) Reduzir incerteza e prover de consistência a fim de ajudar a cognição, para satisfazer necessidades intrínsecas, para promover eficiência sob condições de estabilidade.

O Porter (1996 p. 62), com foco muito proeminente no sector, dita que a essência da estratégia está nas actividades, na escolha de realizar actividades de modo diferente ou realizar actividades diferentes dos concorrentes. Mas, essencialmente a estratégia tem o intuito de minimizar a probabilidade de tomar decisões erradas (Ansoff, 1977 p. 97) e direccionar todos os esforços da organização no cumprimento da sua missão.

Face ao exposto, qual a necessidade de estratégia nos gabinetes de contabilidade?

Os gabinetes de contabilidade, como qualquer outro tipo de negócio, carecem de fixação de objectivos de longo prazo, desenvolver e implementar planos e alocar recursos necessários para atingir os objectivos, e conduta imprescindível para obter vantagem competitiva no seu negócio e alcançar a sustentabilidade.

Então, como formular a estratégia para uma PME?

A investigação defende o processo de avaliação de cada variável. A explicação da sobrevivência e o crescimento dos negócios dependem das seguintes variáveis: factores externos (características do sector, da concorrência e do meio envolvente) e as condições internas (dimensão, capacidades materiais e humanas, organizacionais) que configuram cada organização. No caso das PME acrescenta-se outra variável: o empreendedor. Diversos estudos constataam estas variáveis (Lussier, et al., 2010 p. 373) (Jung, et al., 2009 p. 3 e 4) (Peña, 2004 p. 224 a 228) (Schutjens, et al., 2000 p. 136 a 140) (Kaplan, et al., 2008 p. 64 a 68) (Child, 1972 p. 17) (Man, et al., 1999 p. 129 e 130) (Barringer, et al., 2005).

O empreendedor, nos pequenos negócios, é um forte influenciador da performance, da competitividade e das competências de gestão. Estas, por sua vez, repercutem-se no alcance da vantagem competitiva através da sua dedicação ao negócio e a todos os detalhes, como referido em vários artigos (Man, et al., 1999 p. 131) (Boyatzis, 1982) (Olson, et al., 1995 p. 41).

Apesar do seu grande contributo para a criação de emprego (Fiegenbaum, et al., 1991 p. 101) , a grande maioria das PME tem taxas altas de insucesso e um desempenho baixo como referem WANG, WALKER E REDMOND (2007 p. 3) cit JOCUMSEN (2004 p. 659). A compreensão do porquê de algumas PME serem mais bem-sucedidas do que outras é importante, porque permite conhecer a fórmula da sustentabilidade dos negócios. Alguns autores sugerem que a ausência ou presença de planeamento estratégico é o factor determinante do sucesso (Miller, et al., 1994 p. 1662) (Schwenk, et al., 1993 p. 60).

Investigadores como Sexton e Auken (1985), sugerem que a taxa de sobrevivência das PME que aplicam o planeamento estratégico é superior às que não aplicam. A corroborar a afirmação anterior está Boyd (1991) com a argumentação de que a probabilidade de sobrevivência é substancialmente menor para organizações sem planeamento. Também Castrogiovanni (1996) liga a falta de planeamento estratégico com a alta taxa de mortalidade das PME. Miller e Cardinal (1994) defendem que o planeamento estratégico afecta positivamente a performance da organização. E Hart e Bandury (1994) defendem que as organizações com alta capacidade de formulação de estratégia revelam altos níveis de performance. Ainda, Brews e Purohit (2007) enfatizam que o planeamento tem o potencial de produzir efeitos positivos na performance.

Houben, Lenie e Vanhoof (1999 p. 126) consideram a gestão estratégica como um conjunto de decisões e acções tomadas no âmbito do negócio para determinar as actividades a longo prazo na organização.

Em conclusão, uma melhor performance está fortemente ligada ao uso de gestão estratégica. Na prática, as PME focalizam a sua atenção no curto prazo, em vez de definirem uma estratégia a longo prazo, pelo que a tomada de decisão tende a ser reactiva e não proactiva (Stonehouse, et al., 2002 p. 860).

Brinckmann, Grichnik e Kapsa (2010 p. 27) argumentam que a importância do planeamento estratégico está relacionada com a melhoria da eficácia da acção humana e a facilitar de atingir os objectivos.

Wiltbank *et al* (2006) defende que uma perspectiva racional e formal no desenvolvimento da estratégia ajuda a melhorar as previsões e a preparar as organizações para os desafios futuros. Já para Delmar e Scott (2003 pp. 1165-1166), o planeamento possibilita uma tomada de decisão mais rápida e consequentemente acção, já que as lacunas de informação podem ser antecipadas e eliminadas, as assumpções podem ser testadas, os recursos otimizados e estrangulamentos evitados.

Nag, Hambrick e Chen (2007 p. 952) sugerem que o planeamento estratégico actua como uma entidade de intermediação intelectual que prospera por permitir simultaneamente:

- a) A procura de várias orientações de pesquisa por pessoas provenientes de várias disciplinas;
- b) A multiplicidade de pessoas envolvidas está ligada por um consenso fundamental implícito que ajuda a coerir e a manter a identidade da organização.

Dean Jr. e Sharfman (1996 pp. 388-389) concluíram no seu estudo que o processo de decisão influencia a eficácia da tomada de decisão estratégica.

O'Regan e Ghobadian (2002 p. 664) esclarecem que o planeamento estratégico implica meios deliberados para incluir factores e técnicas de modo sistemático para atingir tarefas específicas.

Os investigadores Hart e Bandury (1994 p. 265) argumentam que o processo de planeamento estratégico permite o desenvolvimento de competências e o controlo dos efeitos do meio envolvente e ambiente competitivo, opinião corroborada por Brews e Purohit (2007 pp. 66-78) que sugerem que o planeamento, em ambientes instáveis, tem o potencial de produzir efeitos de performance positivos. Para estes autores, o planeamento funciona como um sistema fortemente acoplado que facilita a implementação/execução da estratégia através de planos de acção bem definidos, programas e orçamentos.

López Salazar (2005 p. 158) defende, por outro lado, que o planeamento estratégico promove o pensamento para o futuro, reduz a atenção a detalhes operacionais, e permite a identificação e a escolha de alternativas estratégicas para a melhoria de desempenho.

Wang *et al* (2007 p. 4) argumentam no seu estudo, que a motivação do empreendedor é a causa principal para compreender as práticas de planeamento, uma vez que são um grupo de organizações muito heterogéneo com diversos estudos, que procuram explicar a ausência do planeamento com as características da organização, contemplam os factores seguintes:

- a) Falta de tempo (Robinson, et al., 1984 p. 129);
- b) Falta de perícia (Robinson, et al., 1984 p. 129);
- c) Conhecimento inadequado do processo de planeamento (Robinson, et al., 1984 p. 129);
- d) Relutância na partilha de ideias estratégicas com colaboradores e outros (Robinson, et al., 1984 p. 129);
- e) Incerteza ambiental/turbulência (Shrader, et al., 1989 p. 48 e 60) (Matthews, et al., 1995) (Yusuf, et al., 2005 p. 493);
- f) Dimensão da organização (Stonehouse, et al., 2002 p. 860);
- g) Tipo de sector (Shrader, et al., 1989 p. 59);
- h) Barreiras internas na implementação (O'Regan, et al., 2002 p. 665);
- i) Ciclo de vida do negócio (Berry, 1998) (Sexton, et al., 1982 p. 25).

Uma dúvida preside ainda à nossa investigação, quais são os factores críticos de sucesso de uma PME para atingir vantagem competitiva? No estudo de Fiegenbaum et al (1991 p. 102 e 103) é sugerido que existem as seguintes fontes de vantagem competitiva:

- a) Estrutura da organização:
 - Existência de poucos níveis hierárquicos (d'Amboise, et al., 1988 p. 227),
 - A tomada de decisão é centralizada (d'Amboise, et al., 1988 p. 227),
 - Maior interacção entre as pessoas, o que conduz a um aumento de sinergia [FIEGENBAUM e KARNANI (1991 p. 102) cit NIELSEN (1974)],
 - Diminuição do tempo de resposta às mudanças do meio envolvente como consta de FIEGENBAUM e KARNANI (1991 p. 102) cit NIELSEN (1974);
- b) Características organizacionais:
 - Motivação do empreendedor, segundo FIEGENBAUM e KARNANI (1991 p. 102) cit NIELSEN (1974),
 - Objectivos do empreendedor, segundo FIEGENBAUM e KARNANI (1991 p. 102) cit NIELSEN (1974);
- c) Uso de planeamento estratégico, segundo FIEGENBAUM e KARNANI cit WOO e COOPER (1981), FIEGENBAUM e KARNANI cit WOO (1983) e, FIEGENBAUM e KARNANI cit WOO (1987);
- d) Flexibilidade (Fiegenbaum, et al., 1991 p. 111).

Afinal, o que faz uma PME ser competitiva?

BUCKLEY, PASS e PRESCOTT (1988 p. 176) cit ALDINGTON (1985) definem a competitividade como a habilidade da organização de gerar uma melhor performance duradoura, simultaneamente, a capacidade de compensar os seus colaboradores e de obter retornos superiores para os *shareholders*. Os autores propõem três medidas da competitividade com ênfase na sua interligação, como se pode ver na Figura 1.

A competitividade da organização assenta na formação de competências ajustadas às prevalecentes exigências competitivas e às mudanças permanentes de mercado (Corbett, et al., 1993 p. 120).

Feurer e Chaharbaghi (1994 p. 58) vêem a competitividade como a interação entre o nível de criação de valor para o cliente e a criação de valor para o *shareholder*, através da melhoria de competências e da capacidade de actuar e reagir.

Resumindo, a competitividade de uma organização está basicamente relacionada com a sua performance a longo prazo por comparação com os seus concorrentes (Man, et al., 1999 p. 126).

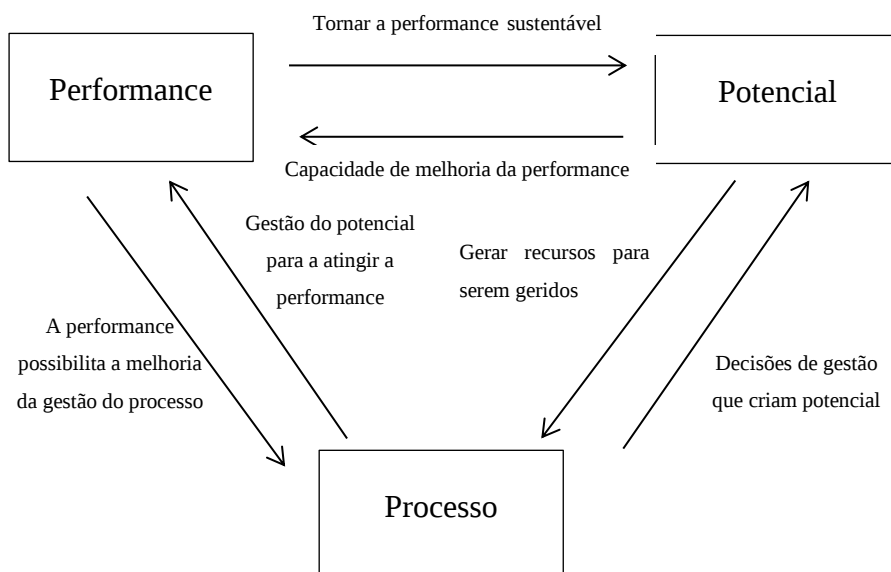


Figura 1: Interligação entre as medidas de competitividade

Fonte: Tradução livre(Buckley, et al., 1988 p. 178)

Man, Lau e Chan (1999 p. 128) defendem que a competitividade tem quatro características:

- a) Orientação para o longo prazo: compromisso na performance e crescimento do negócio com base de criação de valor para permanecer competitivo durante muito tempo segundo MAN, LAU e CHAN (1999 p. 128) cit BUCKLEY e

PASS e PRESCOTT, e MAN, LAU e CHAN (1999 p. 128) cit RAMASAMY (1995);

- b) Controlo: foco nos recursos e competências da organização, em vez de, confiar apenas no atingir de uma melhor performance centralizada em condições externas favoráveis (Barney, 1991; Grant, 1991; Prahalad, et al., 1990; Ulrich, 1993);
- c) Conceito relativo: a competitividade é relativa porque depende como esta é comparada com o resto do sector (Porter, 1980; Porter, 1985; Feurer, et al., 1994; Corbett, et al., 1993);
- d) Natureza dinâmica: capacidade de criação de vantagem competitiva continuamente de forma a ser sustentável no longo termo (Buckley, et al., 1988).

Os mesmos autores, Wang *et a* (2007), argumentam que os factores críticos indutores da competitividade das PME são os factores internos, o meio envolvente e a influência do empreendedor.

Chakravorti (2010 p. 103 e 104) sugere que a criação de vantagem competitiva na adversidade surge das boas oportunidades encontradas pelos empreendedores em meios envolventes difíceis. Os empreendedores são ainda aqueles que vencem a adversidade com sucesso para ganhar vantagem competitiva.

2.4. Passos do Planeamento Estratégico

O diagrama do planeamento estratégico a ser utilizado está descrito na Figura 2. Nos pontos seguintes deste capítulo pretende-se uma exposição teórica mais detalhada de cada passo do planeamento estratégico.

Valores e Missão

A missão explica o propósito fundamental e único da organização, identifica o âmbito das suas operações em termos de produtos e mercado, e ainda, reflecte as premissas orientadoras da acção (Pearce II, et al., 1987 p. 109), (Ireland, et al., 1992 p. 35).

Stone (1996 p. 32) afirma que, estrategicamente, a missão é o instrumento que define o negócio da organização e os segmentos alvo, de modo a incutir um sentido de direcção, um foco e uma unidade.

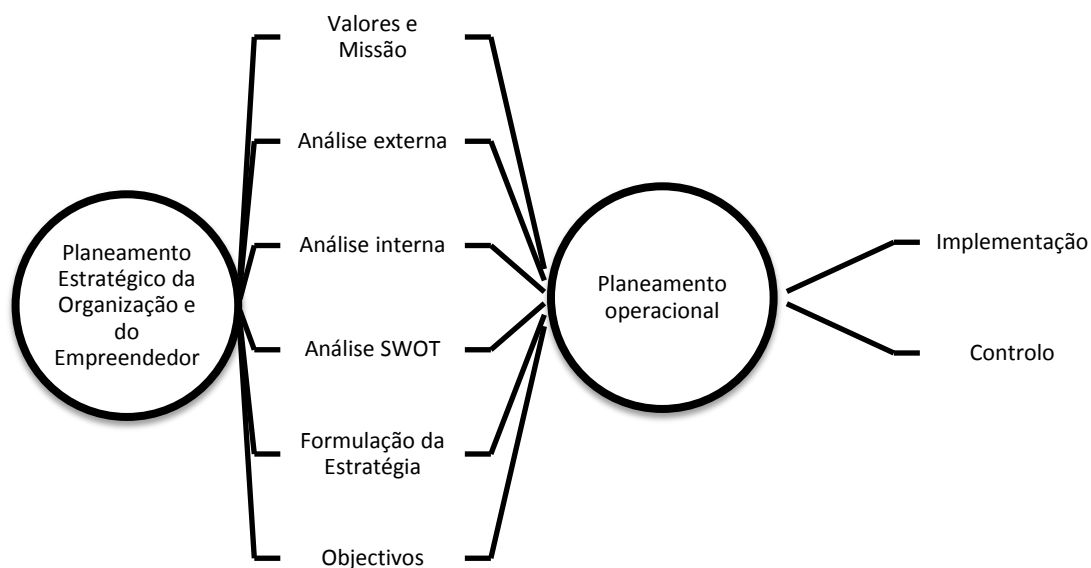


Figura 2: Diagrama do planeamento do projecto

Fonte: Elaboração própria com base em (Man, et al., 1999 p. 133 a 138; Johnson, et al., 2007; Hitt, et al., 2008; Porter, 1980; Porter, 1985; Grant, 2010; Kaplan, et al., 2008)

Kaplan e Norton (2008 p. 64) explicam a missão como uma breve declaração, geralmente expressa em uma ou duas frases, que definem o porquê da organização existir e o que oferece aos seus clientes.

Campbell (1997 p. 931) explica a missão como uma declaração que exprime o propósito e a ambição, com o intuito de guiar o comportamento e definir os valores da organização.

Como parte constituinte da missão, os valores, para Enz (1988 p. 287), são crenças tidas por um indivíduo ou grupo no que respeita aos meios e fins na escolha de acções e objectivos. SEPPÄLÄ ET AL (2012 p. 138) cit SCHWARTZ (1992) definem os valores como princípios orientadores das vidas das pessoas e de organizações, sendo ainda provável que quando um valor é importante que guie o comportamento através dos tempos e em diferentes contextos.

Kaplan e Norton (2008 p. 66) descrevem os valores como as atitudes e os comportamentos desejáveis que a organização quer promover.

Convém ainda conhecer qual a relação existente entre a missão e a performance?

Bart, Bontis e Taggar (2001 p. 32) concluem, na sua investigação, que a missão tem uma associação e contribuição positiva para a performance. No entanto, O’Gorman e

Doran (1999 p. 65) esclarecem que independentemente da contribuição da missão para a performance, o mais importante é a organização ter um claro sentido de direcção.

Assim podemos concluir que a missão é uma declaração breve da razão de ser, uma vez que aponta os mercados onde se planeia estar presente e os produtos/serviços que se pretende oferecer e compreende também os valores com os quais pretende guiar a sua conduta na prossecução dos objectivos não sendo de desprezar a ligação de uma correcta definição da missão à performance apontada em alguns estudos. Pelo que se entende ser de primordial importância a definição da missão para o gabinete objecto de estudo.

Diagnóstico Estratégico da Organização e do Empreendedor

Após o estabelecimento da missão e dos valores, o diagnóstico estratégico é o segundo passo do processo de planeamento, o qual tem como objectivo a recolha de dados, com vista a proceder a uma análise norteadora do direccionamento estratégico. É essencial para um bom exame captar e manter actualizado o conhecimento da organização em relação ao ambiente externo e interno.

Uma identificação e monitorização permanente das variáveis competitivas influenciadora da performance permitem um rápido ajustamento ao seu contexto.

Primeiro, o estudo do meio envolvente do sector, em particular, de contabilidade e fiscalidade é composto pela análise externa à sociedade em geral, frequentemente denominada de análise dos factores político-legais, económicos, tecnológicos, socioculturais e ambientais (PESTAL). Esta análise PESTAL tem como objectivo o de prover fontes amplas de identificação dos principais indutores de mudança de estratégia, positivos ou negativos, sejam oportunidades ou ameaças (Hitt, et al., 2008 p. 35 e 37; Grant , 2010 p. 64; Johnson, et al., 2007 p. 101; Houben, et al., 1999 p. 126).

Quanto às oportunidades, MAN, LAU e CHAN (1999 p. 129) cit HORNE *ET AL* (1992) indicam que a sua disponibilidade no meio envolvente é um indutor para gerar melhor performance ao longo prazo.

Não obstante, esta análise de incidência proeminente nos aspectos de afectação da sociedade em geral e os seus efeitos no sector com maior ou menor intensidade ser fundamental à mesma tem de ser complementada com uma análise ao sector, pois esta irá diminuir o âmbito de análise ao ambiente competitivo entre organizações do mesmo sector.

É esta análise, o estudo do sector que se fará em segundo lugar. Para o efeito será utilizado o modelo de cinco forças, isto é a análise do poder de negociação de clientes e fornecedores, da disponibilidade de substitutos, as ameaças de novas entradas e da rivalidade do sector (Porter, 1980). O modelo identifica através das cinco forças, mencionadas anteriormente, quais os factores indutores de competitividade e dentro dos quais podem ocorrer mudanças estratégicas geradoras de oportunidades e/ou ameaças. Simultaneamente, a análise do sector origina uma ferramenta que possibilita a antecipação de potenciais ameaças e/ou oportunidades, assim como, identifica a maior ou menor grau de capacidade de influenciar a concorrência a seu favor e determina a evolução da lucratividade no sector ao longo do tempo.

Em terceiro, far-se-à análise da concorrência, a qual busca a compreensão da vantagem competitiva sustentável evidenciada em algumas organizações, do mesmo âmbito competitivo, e a sua ligação ao posicionamento (Porter, 1985 p. 126 a 127). Portanto, o objectivo basilar da análise da concorrência é o desenvolvimento do perfil da concorrência quanto à sua natureza. Existem ainda, outros objectivos seja o de examinar a viabilidade de mudanças estratégicas, com probabilidade de acontecer, conduzidas por cada concorrente e a reacção provável a estas mudanças por parte de outros concorrentes (Porter, 1980 p. 47 e 48; Grant, 1998 p. 94; McGee, et al., 1986 p. 141).

A análise da concorrência inclui quatro componentes de diagnóstico (Porter, 1985 p. 48):

- a) Objectivos futuros;
- b) Estratégia actual;
- c) Premissas;
- d) Capacidades.

Em quarto lugar, procede-se ao estudo dos segmentos que tem como intuito o aperfeiçoamento da análise externa. Consiste assim, em determinar o campo de actuação, delimitar o espaço de concorrência geográfico e em termos de oferta de produtos/serviços descobrir os concorrentes mais próximos, presentes no sector, e consequentemente desenvolver estratégias ajustadas (Grant, 1998 p. 85; Porter, 1985 p. 231). A análise dos segmentos obedece a cinco passos (Grant, 1998, p. 87 a 92):

- 1. A identificação dos factores críticos;
- 2. A construção da matriz de segmentação;
- 3. A análise da atractividade do segmento;
- 4. A identificação dos factores críticos de sucesso dos segmentos;

5. A selecção do âmbito.

Os factores externos influenciam fortemente as PME pela falta de capacidade das empresas em manipular o mercado ao seu favor, seja pelos preços, seja por liderança de mercado ou ainda pela sua representatividade no mercado, e portanto, a vulnerabilidade às alterações competitivas dos concorrentes e a dificuldade de posicionamento nos elementos referidos ditam que estes sejam uma condicionante à sua competitividade (Man, et al., 1999 p. 129).

A compreensão da vantagem competitiva apenas através dos factores externos, em geral, é insuficiente porque não tem consideração os factores internos da organização. Dito de outra forma, para uma análise completa à competitividade da organização implica não só entender com os factores do meio envolvente e da concorrência afectam a organização mas também obter uma compreensão de como as suas decisões são tomadas, de como sua perseverança na sua missão contribui para uma melhor performance, e de como os recursos e as suas capacidades são determinantes para o alcance de vantagem competitiva.

Internamente, as organizações podem alavancar as suas competências pela aquisição de recursos (humanos, materiais, processos, etc.) ou pela implementação de estratégias com vista a explorar os recursos estratégicos sob o seu controlo (Barney, 1986 p. 1239). Na análise interna pretende-se a avaliação da organização, no ponto de vista dos recursos e das capacidades, bem como estudar como estes afectam os seus concorrentes ao nível do desempenho.

A análise tem a denominação de *Resource-based View* (VBR) ou em português, visão de estratégia baseada em recursos, ou *Resource-based perspective*.

Para Barney (1991 p. 100 e 101), a visão baseada em recursos examina a ligação entre as características internas e a performance.

Já Teece, Pisano e Shuen (1997 pp. 510-513) descrevem a abordagem VBR como sendo a vantagem competitiva alavancada pelas particularidades da organização e dificuldades de imitação.

É Kretzer e Menezes (2006 p. 66) definem a VBR como uma abordagem que considera as competências, as capacidades e as habilidades como sendo a base do conhecimento produtivo e organizacional e é este conhecimento a fonte mais importante de vantagem competitiva, da heterogeneidade e do retorno no longo prazo.

Também Hoopes, Madsen e Walker (2003 p. 891) argumentam que as diferenças de performance sustentadas são o resultado da divergência de recursos e capacidades existentes entre organizações.

Barney (1991 p. 107) defende que os recursos valiosos e únicos detidos pela organização geram, pelo menos, vantagem competitiva e têm a capacidade de originar vantagem competitiva sustentável.

Para outros, como Dutta, Zbaracki e Bergen (2003 p. 615), a vantagem competitiva surge do uso de recursos e capacidades superiores para criar retorno económico.

Barney, Wright e Ketchen Jr. (2001 p. 634) defendem que a abordagem RBV é também decisiva para as pequenas organizações, porque estas também sentem a necessidade de construir recursos críticos para criar vantagem competitiva sustentável.

A metodologia, segundo Grant, para a análise de recursos e competências é a seguinte (2010 pp. 140-148):

- 1º. Identificar os recursos e competências críticos [usada a cadeia de valor de Porter (1985 p. 33)];
- 2º. Avaliar recursos e competências;
- 3º. Desenvolver implicações estratégicas.

Como ficou dito anteriormente, o diagnóstico externo e a análise interna são elementos importantes no planeamento estratégico. Mas é importante para o gestor construir um instrumento que síntese de todos os factores externos e internos considerados importantes para a tomada de decisão. Assim, antes da definição da estratégia, é conveniente efectuar a matriz de análise SWOT. Esta é a ferramenta é das mais conhecidas e aplicadas as pequenas e médias organizações (Houben, et al., 1999 p. 125). A Sigla SWOT é composta pelas letras iniciais das palavras em inglês correspondentes aos quatro elementos fundamentais:

- *Strengths*: pontos fortes da organização
- *Weaknesses*: pontos fracos da organização
- *Opportunities*: oportunidades presentes no meio envolvente
- *Threats*: ameaças presentes no meio envolvente

Este instrumento não é uma mera lista de factores apresentados através de uma matriz 2 x 2. Nele devem constar as análises referidas anteriormente e deve servir para a dissuadir os intervenientes a construir a matriz da análise SWOT de forma intuitiva.

A análise subjacente à sua construção é revestida de uma simplicidade e praticidade, e permite o foco em questões críticas influenciadoras do desenvolvimento e crescimento do negócio.

A informação da matriz de análise SWOT permite a tomada de decisão tendo em conta todos os factores significativos para encontrar estratégias que tenham em vista minimizar fraquezas, usar as forças a seu favor e explorar oportunidades e atenuar as ameaças.

Formulação da Estratégia

A multiplicidade de definições do conceito de estratégia levanta uma questão, ou seja, qual das referidas no capítulo 2 é mais adequada para o estudo de caso? Após alguma reflexão, ao caso em apreço, concluiu-se que a definição de estratégia necessita responder a dois requisitos considerados essenciais:

- a) O que a organização pretende alcançar no futuro através do estabelecimento de objectivos e metas a longo prazo;
- b) A adopção de linhas de acção e a afectação de recursos para alcance desses objectivos

Neste sentido, julga-se ser o conceito de Chandler o mais ajustado:

A estratégia é a determinação de metas, a longo prazo, e objectivos de uma organização, conjuntamente com a adopção de linhas de acção e a afectação de recursos para o alcance desses objectivos

A estratégia pretende incutir um sentido de direcção e a focagem no esforço de alcance dos objectivos da organização e em particular do gabinete. Esta providencia mecanismos de resposta concertada às oportunidades e ameaças do meio, como também ao aproveitamento dos seus pontos fortes e ultrapassagem dos pontos fracos. Contudo, a formulação da estratégia do gabinete em estudo terá que ter em conta a incerteza sentida em relação ao futuro próximo devido a recessão sentida em Portugal.

O meio envolvente recessivo e as implicações decorrentes do programa de assistência financeira da União Europeia e Fundo Monetário Internacional, mais concretamente o impacto da redução de mercado resultante do elevado número de insolvência de pessoas colectivas deixam muitas dúvidas quanto ao futuro.

Perante um grau elevado de incerteza, a literatura aconselha o uso do instrumento de cenários.

Courtney, Kirkland e Viguerie (1997 p. 68) argumentam que negligenciar as incertezas coloca em causa a eficácia da estratégia.

Porter (1985 p. 447) sugere que a construção de cenários é um instrumento de planeamento. Esta construção vai além da previsão porque permite obter uma consistência na visualização do futuro próximo, com alguma razoabilidade, e equaciona também as incertezas com maior impacto na estrutura da empresa e na criação e sustentabilidade da vantagem competitiva.

Peterson, Cumming e Carpenter (2003 pp. 364-365) defendem que os cenários são a resposta adequada quando a incerteza é alta pois conseguem reduzir a sua extensão.

Após a formulação da estratégia, a definição dos objectivos da organização é o último passo do planeamento estratégico, em que se pretende alcançar o compromisso para o seu cumprimento e atingir um bom desempenho, na parte operacional.

Definição dos objectivos

A definição de objectivos está relacionada com o que a empresa pretende alcançar através das suas actividades. Aos objectivos está associado, o estabelecimento de metas a atingir por meio de indicadores ou medidas, constituindo posteriormente uma ferramenta para avaliação da performance.

Para Locke *et al* (1981 p. 2), o objectivo é o que o individuo está a tentar alcançar, ou seja, a intenção para a acção.

Doran (1981, p. 36) define a fórmula para escrever os objectivos através do acrónimo SMART:

- a) S – *Specific*: visa uma área específica;
- b) M – *Measurable*: quantifica ou indica um indicador;
- c) A – *Assignable*: especifica o responsável pela realização;
- d) R – *Realistic*: refere os resultados realisticamente atingíveis com determinados recursos;
- e) T – *Time-related*: estabelece uma data para atingir os resultados.

Erez, Earley e Hulin (1985 p. 65) revelam, com base no seu estudo, que, quando a aceitação dos objectivos aumenta, a influência do estabelecimento de objectivos na performance também aumenta.

Para Klein *et al* (1999 p. 893), os objectivos são críticos para os processos de motivação no trabalho e para o compromisso como o seu alcance.

Pode-se assim concluir que quer o estabelecimento quer a aceitação são elementos facilitadores do alcance de metas expectavelmente difíceis e a obtenção de uma melhor performance.

O estabelecimento de metas e objectivos e a sua tradução num plano de acção é um passo crítico no processo de planeamento da organização, porque converte a missão em metas específicas. Estas possibilitam a monitorização da performance e progresso do gabinete de contabilidade no mais essencial.

Capítulo 3. Metodologia

Neste capítulo é apresentada a metodologia de investigação.

3.1. Tipo de estudo

Com base no Bonoma (1985 pp. 199-208), o estudo de caso é a estratégia de investigação preferencial nas ciências sociais apontando a teoria para a introdução do planeamento estratégico nas organizações como medida de sucesso empresarial. Iremos estudar este assunto em contexto de estudo de caso.

No entanto, na perspectiva da aluna, e por inacessibilidade e indisponibilidade de informação para o público em geral, constata-se, ainda, lacunas de informação, especialmente ao nível, da caracterização do campo competitivo, da lucratividade, de alguns elementos do mix de *marketing*, dos métodos de angariação e retenção dos clientes, dos critérios de qualidade e da concorrência e receptividade a alianças estratégicas. A maneira de aceder a esta informação é resolvida através de um inquérito sob a forma de questionário.

Assim, neste capítulo é apresentada a metodologia que conduziu à investigação empírica: o estudo de caso.

CAMPOMAR (1991 p. 96) cit YIN (1990), que por sua vez, define o estudo de caso como uma forma de se fazer pesquisa social empírica investigando o fenómeno actual dentro do seu contexto. Yin (1994) sugere que o estudo de um caso permite responder ao “porquê” e ao “como” da existência de uma dada situação, bem como permite descobrir interacções entre factores relevantes próprios da entidade, em estudo, esta metodologia tem como objectivo descrever ou analisar o fenómeno, a que se acede

directamente, de uma forma profunda e global, e aplica-se quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenómeno, do programa ou do processo.

Assim, Yin (1994) define “estudo de caso” com base nas características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos. Bell (1989) define o estudo de caso como um termo guarda-chuva para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interacção entre factores e eventos. Fidel (1992 p. 274) refere que o método do estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo que consiste na investigação de fenómenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador. Ponte (2006 p. 2) considera que:

É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.

De acordo com SIHVONEN (2010 p. 29) cit YIN (2003 p. 12), os estudos de casos têm múltiplos fins. Os estudos de caso visam iluminar uma decisão, um conjunto de decisões, indivíduos, organizações, processos, programas, instituições ou eventos e o raciocínio subjacentes a eles.

Neste estudo em concreto o intuito da pesquisa é encontrar um caminho que conduza ao sucesso do gabinete de contabilidade através de uma tomada de decisão concertada e uso de processos indutores.

Os estudos de casos, segundo Benbasat, Goldstein e Mead (1987 p. 371), obedecem às seguintes características:

- a) Fenómeno observado no seu ambiente natural;
- b) Os dados recolhidos tem diversas fontes (observações, entrevistas, questionários, entre outros);
- c) Uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) são analisadas;
- d) A complexidade da unidade é estudada aprofundadamente;
- e) Os estudos de caso são apropriados para pesquisa de exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses do processo de construção do conhecimento;
- f) Não são usados formas experimentais de controlo ou manipulação;
- g) O investigador não precisa de especificar antecipadamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes;
- h) Os resultados dependem fortemente do poder de integração do investigador;

- i) Podem ser feitas mudanças na selecção do caso ou dos métodos de recolha de dados à medida que o investigador desenvolve novas hipóteses;
- j) O estudo de caso é útil para análise do “Porquê” e “Como” ao contrário de “O quê” e “Quantos”;
- k) Foco em eventos actuais.

Yin (1994) refere que o objectivo do estudo de caso é explorar, descrever ou explicar. Guba e Lincoln (1994) defendem que o objectivo desta metodologia é relatar os factos como sucederam, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou constatar efeitos e relações presentes no caso. Ponte (2006) corrobora, as declarações anteriores pela afirmação que o objectivo é descrever e analisar. Gomez, Flores e Jimenez (1996) ampliam o objectivo ao mencionarem que o objectivo geral de um estudo de caso é explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar.

A investigação nas ciências sociais realizada através do estudo de caso, na área da estratégia, depende fortemente da perspectiva positivista como critério de rigor (Eisenhardt, 1989; Gibbert, et al., 2008; Yin, 1994). A perspectiva positivista é, na verdade, a melhor maneira de aprendizagem e tempo de apreciação intuitiva para o investigador. Kincheloe e Tobin (2009 p. 519) defendem que o estudo de um fenómeno produz conhecimento limitado mas, em nome da neutralidade e objectividade, precisa de ser alvo de investigação. Behling (1980 p. 488) define que a ciência social procura explicar a significância ou o significado de um fenómeno em termos das implicações para um sistema social único, onde ocorrem as manifestações das tendências, forças e conflitos.

Uma das críticas apontadas ao estudo de caso é a sua extensão e o tempo prolongado para conclusão (Yin, 1994).

O alvo do estudo de caso é o “gabinete de contabilidade” da aluna devido à facilidade de acesso aos dados.

3.2. Instrumentos de recolha de dados

Yin e Eisenhardt (1981 p. 59; 1989 p. 534) defendem que no estudo de caso pode ser efectuado uma estratégia de investigação que pode ir além dos dados do próprio caso e

considerar outras técnicas de recolha de dados, por exemplo, como consulta de arquivos, inquéritos (entrevistas, questionários) e observações.

As evidências produzidas, neste estudo de caso, têm fonte qualitativa e quantitativa, conciliando diversas técnicas de investigação, contribuindo assim para uma sólida fundamentação no caso. Eisenhardt (1989 p. 538) defende que a combinação de evidências qualitativas com quantitativas, designada de triangulação de percepção, pode ser altamente sinérgica e fornecem uma visão mais completa da organização em estudo como refere Bonoma (1985 p. 203).

As fontes quantitativas possibilitam a descoberta de relações que podem não ser evidentes, impedindo que o investigador persista em falsas impressões decorrentes de fontes qualitativas, e proporcionam a corroboração dos resultados de natureza qualitativa. As evidências qualitativas são também importantes para a compreensão, a racionalidade ou teoria subjacentes às relações reveladas através de métodos quantitativos.

O trabalho decorreu em duas fases: a primeira foi a recolha de bibliografia e a segunda no estudo de caso. Para a primeira fase recorreu-se ao portal da Biblioteca do Conhecimento Online (*b-on*). Esta ferramenta possibilita o acesso ilimitado e permanente às instituições do ensino superior aos textos integrais de uma variedade de periódicos científicos dos mais importantes fornecedores de conteúdos que, por sua vez, disponibilizam aos seus alunos, no decorrer dos cursos. Adicionalmente foram usados o portal do *Google Scholar*, o Instituto Nacional de Estatística, o Banco de Portugal, a Base de Dados Portugal Contemporâneo, o Eurostat e o Diário da República.

Porque a pesquisa empírica permite captar uma melhor imagem do sector nos aspectos mais relevantes, escolheu-se o inquérito para o fazer.

Assim, os dados quantitativos advêm da informação recolhida no questionário, criado através da ferramenta informática *Lime Survey* e disponibilizado através de correio electrónico aos profissionais liberais e sociedades na área de contabilidade e fiscalidade, entre o dia 26 de Janeiro e o dia 12 de Março de 2013. A base de dados² para constituição de contactos foi extraída a partir de informação disponível *online* nos sítios das páginas amarelas³ e *Hotfrog*⁴. O questionário foi testado junto de um gabinete antes da sua disponibilização.

² Consta em anexo, a listagem de profissionais liberais e sociedades

³ www.pai.pt – consultado a 16 de Janeiro de 2013

⁴ www.hotfrog.pt – consultado a 17 de Janeiro de 2013

O inquérito por questionário implica uma resposta de cada inquirido ao mesmo conjunto de questões, apresentadas com uma ordem pré-determinada, sendo este um sistema de recolha de informação para descrever, comparar ou explicar o conhecimento, atitudes ou comportamentos (Fink, 1995).

O questionário⁵ foi acompanhado por uma carta de apresentação, com o propósito de apresentar o questionário e garantir confidencialidade dos inquiridos nas suas respostas. Zhang (1999 p. 58) cita sete vantagens de um inquérito acessível pela internet comparado com os convencionais:

- a) Custo baixo de disponibilização e codificação de dados;
- b) O tempo de resposta é, geralmente, baixo;
- c) Alcançam potenciais inquiridos em áreas geográficas remotas;
- d) Se o questionário é de natureza sensível permite chegar a grupos difíceis de identificar ou aceder;
- e) Disponível para um grande número de indivíduos;
- f) Podem aumentar a motivação do inquirido pelo processo dinâmico/interactivo;
- g) Redução de erros de transcrição e codificação.

As principais vantagens do uso de um questionário via internet, neste caso, são o custo baixo de disponibilização e codificação, e o alcance de um grupo geralmente reticente em partilhar informação relativa ao seu negócio e a redução de erros de transcrição. O questionário realizado está organizado em 11 grupos de perguntas. No primeiro grupo, pretende-se fazer a caracterização da amostra e excluir todos aqueles que não trabalhem na área de contabilidade e fiscalidade. Do segundo grupo ao último, pretende-se melhorar a compreensão do âmbito competitivo em diversos aspectos referidos no capítulo anterior.

No decorrer deste projecto sentiram-se algumas dificuldades no que concerne à sua escassa duração para a aplicação do planeamento estratégico ao objecto de estudo e a elaboração, disponibilização e análise de dados do inquérito por questionário.

Especificamente, o questionário teve de ser realizado duas vezes. No primeiro, foram sentidas dificuldades no que respeita a ocorrência do atraso de resposta da aceitação de disponibilização do questionário por parte do ISCAC (não se acedeu a dados pessoais, o ISCAC foi responsável pelo envio electrónico do questionário desenvolvido através da ferramenta informática *Lime Survey*) e no diminuto número de respostas (n=13). Face às

⁵ Disponível em anexo

dificuldades sentidas foi necessário realizar um segundo questionário similar ao anterior, direccionado apenas àqueles que tenham actividade empresarial na área de contabilidade e fiscalidade. Devido ao elevado custo de aquisição de uma base de dados optou-se pela construção de uma com base na informação disponibilizada no portal das páginas amarelas e *Hotfrog*.

No segundo questionário foi conseguido um número superior ao número de respostas do anterior, contudo, registou-se um número inferior ou igual a 100 respostas, o que significou que a análise de dados ficou limitada a aplicação de conhecimentos de estatística descritiva.

A recolha de dados foi realizada continuamente ao longo do decorrer do projecto.

3.3. Estudo de Caso

O Gabinete de Contabilidade de Célia Martins não é uma sociedade comercial, também não possui nome comercial, logo não necessitou de realizar o capital mínimo exigido por lei. Contudo, foi feito algum investimento porque se julgou conveniente a aquisição de uma licença de *software* integrado de gestão e o aluguer de um espaço, numa localização julgada favorável.

A prestação de serviços de contabilidade e assessoria fiscal é o tipo de negócio que necessita de conhecimentos especializados e o investimento na aquisição de *software* integrado de gestão.

A criação de um gabinete sem ter clientes assegurados pode ser visto como um comportamento arrojado, no entanto, esta força de agir não tem de ser sinonimo de correr riscos desnecessários. A avaliação de riscos e a criação de estratégias de minimização de custos, especialmente na fase da tomada de decisão de arranque de uma empresa são muito importantes.

As acções de promoção do gabinete da aluna, após o arranque, abrangeram a publicação de anúncios e uma entrevista, as actividades de promoção foram feitas respeitando o estatuto da ordem. O anúncio foi no jornal local. Estas iniciativas, com o objectivo de angariar clientes, não foram bem-sucedidas.

A procura dos serviços do gabinete, no seu início, resumia-se à prestação de serviços pontuais. No entanto, a sustentabilidade financeira do gabinete apenas será assegurada

através de clientes com necessidades não pontuais, por isso, ser premente descobrir os factores que conduzem ao crescimento do negócio.

Pretende-se pelo estudo de caso do gabinete de contabilidade explicar o porquê e o como desta situação, com o objectivo de descobrir um caminho que conduza a uma solução estratégica ou várias concertadas.

O processo de análise usado neste estudo é o planeamento estratégico (descrito no ponto 2.4. do capítulo 2), porque é o método de diagnóstico mais aconselhado e por todas as vantagens que daí advêm, mencionadas no ponto 2.3. do capítulo 2.

O tempo a considerar para planeamento é aproximadamente de quinze meses, coincidente com a duração da unidade curricular de projecto do Mestrado de Controlo de Gestão (9 meses) expandido por seis meses.

3.4. Questionário

3.4.1. Problema a Investigar

A pergunta principal é “*Quais os factores indutores de sucesso no arranque de um Gabinete/Sociedade de Contabilidade?*”.

A TOC e aluna é licenciada em Gestão de Empresas pelo ISCAC e está inscrita na OTOC, portanto, tem as competências necessárias para a exercer a profissão. Para além disso, a aluna tem o cuidado de actualizar os conhecimentos e ajustar-se adequadamente às mudanças frequentes de legislação aplicável, nomeadamente a tributária e o sistema de normalização contabilística.

O gabinete tem como objectivo criar um serviço que responda com prontidão às questões dos clientes, não falhando nem estando indisponível, nem descuidando a qualidade do serviço que é importante para o funcionamento eficaz dos negócios empresariais.

Após um período de desemprego, a TOC criou um gabinete que é objecto de estudo e decidiu manter-se activa no mercado de trabalho pelo exercício da profissão de TOC em regime liberal. Apesar de deter uma localização física, próxima da repartição de finanças, bancos, conservatória e cartório tem-se confrontado com algumas adversidades, uma vez que tem registado a dificuldade de angariação de clientes; e mesmo tendo sido colocados vários anúncios no jornal da região, em conformidade com o Estatuto da OTOC. Uma solução possível estratégica para a angariação de clientes é o

uso de ferramentas de *marketing* diferentes das utilizadas para comunicar, transmitir informação e posicionamento no mercado, ressaltando as questões éticas da profissão (Peleias, et al., 2007 p. 63).

3.4.2. Objectivo do Estudo

Em função do exposto anteriormente, o objectivo principal deste estudo é a rentabilização do gabinete de contabilidade para ajudar a TOC a orientar o seu negócio e ajudar outros colegas com a ambição de ingressar na profissão pelo regime liberal. Para o seu alcance, é fundamental a ênfase na angariação e manutenção do cliente sem infringir o Estatuto da OTOC.

Os objectivos específicos desta investigação são: conhecer melhor a concorrência, os clientes, a retenção do cliente, as técnicas utilizadas na conquista do cliente, a importância da localização, os critérios mais importantes da qualidade dos serviços de contabilidade e fiscalidade, a construção do valor dos honorários (*pricing*), o conjunto dos serviços prestados, os meios de comunicação e custos, a receptividade dos profissionais às alianças estratégicas; bem como simultaneamente determinar o rendimento médio de um TOC na Beira Litoral, o espaço temporal necessário para atingir o rendimento auferido, a evolução, a estrutura de custos e os orçamentos realizados.

A pesquisa é de natureza empírica com base na revisão bibliográfica. A recolha de dados é feita através de um questionário dirigido aos profissionais no regime liberal e sociedades, para conhecer o objecto de estudo dos ingressados na profissão de TOC. Além disso, conhecer o perfil do universo dos inquiridos, as razões de optarem por esta profissão, as dificuldades sentidas actualmente e aquando do início da profissão:

- a) Saber as técnicas de *marketing* usadas para se implementar e para manter/aumentar a sua actividade;
- b) Conhecer o tipo de clientes;
- c) Os preços cobrados;
- d) Verificar a abertura dos profissionais à associação;
- e) A oferta;
- f) A localização;
- g) Como oferecer um serviço de qualidade;
- h) Conhecer a concorrência para melhor ajuste ao contexto.

3.4.3. Premissas

O questionário tem subjacentes 10 premissas que correspondem a blocos.

Premissa 1: Conhecer o perfil do profissional pretendido.

No primeiro bloco, a questão 1 visa excluir os que não trabalhem na área de contabilidade e fiscalidade.

As questões 2, 3, 4 e 5 têm como objectivo conhecer o perfil destes profissionais com actividade empresarial.

Premissa 2: Conhecer o rendimento médio de um Técnico Oficial de Contas na área geográfica de Beira Litoral com relação ao espaço temporal necessário, evolução, estrutura de custos, orçamentos e clientes.

No segundo bloco, as questões 6, 7, 8, 11 e alínea a), 12 e 16 pretendem determinar o rendimento colectável imputado ao sócio da sociedade de profissionais ou ao TOC em regime liberal⁶, os preços médios⁷, a taxa de crescimento dos rendimentos nos últimos três anos e quais os motivos para o seu decréscimo⁸ (Porter, 1980 p. 53), o espaço temporal requerido para atingir o rendimento auferido actualmente dentro da área geográfica da Beira Litoral, como também apurar qual a evolução futura da procura dos serviços e as causas de redução se for o caso.

A questão 10 dá a conhecer o número de clientes por classe de rendimentos do cliente⁹. A questão 13 averigua o prazo médio de recebimentos do cliente praticado e a existência de incobráveis¹⁰.

A questão 8 faz a identificação da estrutura de custos existente, enquanto a questão 15 e alínea a) averiguan se os profissionais utilizam métodos de planeamento na sua actividade e qual a sua base.

As questões 14 e 17 procuram descobrir se os profissionais realizam o planeamento estratégico e qual o tipo de liderança aí presente (Porter, 1980 p. 47 a 74).

⁶ Utilizados os escalões de tributação em sede de IRS

⁷ Dois primeiros escalões de pontuação prevista no Estatuto da OTOC porque melhor se ajustam ao mercado alvo para os serviços de contabilidade e fiscalidade, contabilidade de gestão, processamento de facturação, pareceres/consulta e controlo de gestão.

⁸ Caso exista, porque é expectável a existência.

⁹ Com base na escala de pontuação presente no artigo 9.º do Estatuto da OTOC.

¹⁰ Prazo médio de recebimento superior a 180 dias.

Premissa 3: Explorar a retenção do cliente pelo concorrente, no sentido de averiguar as hipóteses de angariação de clientes já existentes e, não cometer os mesmos erros.

No terceiro bloco, a questão 18 tem como objectivo dar a conhecer a taxa de fidelização dos clientes ao seu contabilista. Quanto à alínea a) referente às causas de uma taxa de fidelização inferior a 60% tem a intenção de identificação de motivos de justa causa ou não para rescisão de contrato de serviços celebrado no sentido de não cometer os mesmos erros no exercício da profissão, enquanto a alínea b) pretende apurar as bases de retenção do cliente quando a taxa de retenção é alta/muito alta (Peleias, et al., 2007 p. 71).

Premissa 4: Averiguação dos critérios importantes da qualidade dos serviços de contabilidade e fiscalidade.

No quarto bloco, as questões 19, 20 e alínea a), 22, 23 e 24 tem o objectivo de inquirir o profissional quanto à base de percepção de qualidade pelo cliente, monitorização da satisfação do cliente e métodos (Grönroos, 1994 p. 11 a 13) (Kotler, 2000 pp. 455, 460 a 461) (Yelkur, 2000 p. 113).

O comportamento do cliente face à qualidade do serviço *versus* preço na generalidade dos casos experienciados pelos TOC (Peleias, et al., 2007 p. 72), o factor mais influenciador da qualidade (Aldhizer, et al., 1995), as dimensões mais importantes nos serviços de contabilidade e fiscalidade (Kotler, 2000 p. 460).

As questões 21 e 25 procuram determinar as expectativas do cliente e os métodos utilizados para conhecer as expectativas dos clientes em relação aos serviços de contabilidade e fiscalidade (Marriott, et al., 2000 p. 477) (Costa, et al., 2011 p. 31 a 32) (Kotler, 2000 p. 460) (Turner, et al., 1999).

Premissa 5: Averiguação das técnicas utilizadas na conquista de clientes.

No quinto bloco, as questões 26 e 27 têm o intuito de descobrir métodos de angariação de clientes em diferentes momentos, no início de actividade e no presente (Peleias, et al., 2007 p. 70) (Porter, 1980 p. 59).

Premissa 6: A importância da localização do escritório.

No sexto bloco, a questão 28 pretende apurar o real valor da localização para o cliente na escolha do profissional, e, no caso de confirmação está contemplada a alínea a), no sentido de descobrir quais os pontos de referência para uma localização favorável (Porter, 1980 p. 51) (Peleias, et al., 2007 p. 70) (Bryson, et al., 1993 p. 122 a 125).

Premissa 7: Averiguação da receptividade dos profissionais às alianças estratégicas.

No sétimo bloco, a questão 29 procura determinar os motivos pelos quais os profissionais não optam frequentemente pela associação entre eles e trabalham individualmente ou em grupos muito restritos, apesar do sector da contabilidade e fiscalidade há muito estar implementado nos negócios (Porter, 1980 p. 196 a 201) (Lasher, 1999 p. 104).

As questões 30, 31, 32 e 33 têm o objectivo de expor os parâmetros de escolha para realizar uma aquisição/fusão, a modalidade e os motivos de recusa/aceitação da aliança estratégica (Chatterjee, 1986 p. 123) (Park, et al., 2001 p. 50 e 51) (Das, et al., 1998 p. 492) (Koza, et al., 1998 p. 256) (De Rond, et al., 2004 p. 65) (Matos, et al., 2000).

A questão 34 apura se os profissionais usam parcerias na prestação de serviços.

Premissa 8: Conhecer os meios de comunicação dos serviços e custos.

No oitavo bloco, as questões 35 e 36 atendem à necessidade de conhecer melhor as técnicas utilizadas na comunicação ao cliente e o seu orçamento, em relação ao volume de negócios da sociedade/gabinete.

A questão 37 indaga a utilização de uma página de internet para divulgação do seu trabalho.

A última questão (38) apura qual o entendimento do cliente da informação produzida legal/contabilística pelo TOC, e as suas causas de incompreensão na alínea a) (Marriott, et al., 2000 p. 486).

Premissa 9: Construção do valor dos honorários.

No nono bloco, a questão 39 pretende entender como se constrói o valor dos honorários praticados no sector (Porter, 1980 p. 52). A questão 40 verifica o grau de importância qualitativamente do preço para conquistar ou perder o cliente (Kotler, 2000 p. 489 e 457).

Premissa 10: Conhecer os concorrentes.

No décimo bloco, as questões 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49 têm o intuito de descobrir a estratégia actual, a posição competitiva, a reputação, a existência de valores organizacionais, como vê os outros concorrentes, a sua experiência com um quadro recessivo, a existência de capacidades conquistadas noutro tipo de negócio, a procura de novas formas de satisfazer as necessidades de negócio.

A questão 46 investiga se o profissional vê o sistema de pontuação previsto no Estatuto da OTOC como uma restrição para atingir maior quota de mercado, e se afirmativo, a alínea a) averigua a opção de recrutamento e selecção (Porter, 1980 p. 47 a 74) (Nachum, 1996 p. 487). A questão 50 tem o objectivo de analisar a evolução da forma jurídica ao longo do tempo da actividade.

3.4.4. Tipo de Estudo

Viabilidade de um pequeno negócio de contabilidade é um estudo de caso de incidência numa situação concreta de uma pessoa com o curso de Gestão de Empresas no ISCAC e, com inscrição na OTOC. Após um período de desemprego, iniciou o Mestrado de Controlo de Gestão no ISCAC e simultaneamente começou o projecto do gabinete de contabilidade.

No decorrer do mestrado, a questão do porquê do seu projecto não ter sucesso e como reverter a situação eram recorrentes. Então, como começar a prestar serviços de contabilidade e fiscalidade no início de actividade é assunto central para a TOC que tornou este assunto objecto de estudo a investigar no âmbito da unidade curricular de Projecto do Mestrado de Controlo de Gestão (Yin, 2009).

3.4.5. População

A população sujeita a questionário é constituída pelos TOC que exerçam a sua actividade no âmbito do regime liberal e sociedade de profissionais.

3.4.6. Amostra

Da população abrangida pelo questionário, os TOC com actividade empresarial/independente, é excluída aquela que não trabalha na área de contabilidade, tendo como objectivo agregar informação acerca da sua actividade e conhecer a sua opinião profissional sobre as premissas do estudo.

Os questionários foram disponibilizados a 356 inquiridos, dos quais responderam 87, ou seja, a taxa de resposta é de 24.44% entre o dia 26 de Janeiro e o dia 12 de Março de 2013.

Os dados obtidos através dos 87 questionários recolhidos foram alvo de uma análise rigorosa, tendo resultado na exclusão de 51 sujeitos, obtendo-se o total de 35 respostas para a amostra. Os critérios de exclusão foram os seguintes:

- Sujeitos que deixaram o questionário incompleto (estabeleceu-se que aqueles que não respondessem por completo a todos os grupos do questionário e preenchem os requisitos necessários para o seu preenchimento seriam eliminados [45 respostas]);
- Sujeitos com respostas incoerentes (2 respostas que apresentavam valores irrazoáveis, a primeira declarou que o preço mensal médio por cliente praticado era de 20000€ e, na segunda, inseriu a sigla, NA - não aplicável, em todas as opções de resposta quando solicitados os preços praticados e declarou ter actividade principal na área);
- Sujeitos que não preenchiam os requisitos necessários para responderem ao questionário, ou seja, cujo negócio não tem como actividade principal a contabilidade e fiscalidade (4 respostas).

O Quadro 4 apresenta as características gerais da amostra total ($n = 35$) que verifica uma clara tendência da prática da actividade de contabilidade e fiscalidade sob a forma de sociedade de profissionais. Assim como, em valores superiores a 90 %, os inquiridos exercem a profissão de TOC e tem em média 18 anos de experiência profissional e 3 colaboradores.

Quadro 4: Características gerais da amostra

N = 35	N	%	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Forma utilizada na prática da actividade						
Regime Liberal	13	0,37				
Sociedade de Profissionais	22	0,66				
Exercício da profissão de TOC	33	0,94				
Experiência profissional			18,43	11,40	2	46
Número de colaboradores			2,89	1,78	1	9

Fonte: Elaboração Própria

Na estatística inferencial foram utilizados testes não paramétricos para as variáveis: experiência profissional e número de colaboradores, uma vez que não se verificou que as variáveis seguissem uma distribuição normal. Para se testar a referida normalidade, foi realizado o teste de Kolmogorov-Smirnov (Figura 3) tendo-se obtido para todas as variáveis um $p > 0,001$.

Para avaliação da natureza da relação existente entre as variáveis: experiência profissional e número de colaboradores procede-se ao cálculo do Coeficiente de Correlação de Mann-Whitney, tendo-se obtido um valor de 0,286 (associação positiva baixa). Ou seja, à medida que aumenta a experiência profissional, aumenta ligeiramente o índice de número de colaboradores e vice-versa. O *p-value* é superior a 0,05 [Sig. (2-tailed)], $p = 0,096$, por isso, se conclui que a correlação é estatisticamente não significativa e as duas variáveis não são linearmente dependentes.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Experiência profissional	Número de colaboradores
N		35	35
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	18,43	2,89
	Std. Deviation	11,402	1,778
	Absolute	,169	,246
Most Extreme Differences	Positive	,169	,246
	Negative	-,089	-,145
Kolmogorov-Smirnov Z		,998	1,454
Asymp. Sig. (2-tailed)		,272	,029

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Correlations			Experiência profissional	Número de colaboradores
Spearman's rho	Experiência profissional	Correlation Coefficient	1,000	,286
		Sig. (2-tailed)	.	,096
		N	35	35
	Número de colaboradores	Correlation Coefficient	,286	1,000
		Sig. (2-tailed)	,096	.
		N	35	35

Figura 3: Teste não paramétricos a duas variáveis

Designadamente, a aplicação de alguns instrumentos de análise de dados previstos e facultados pelo uso da estatística inferencial foram inviabilizados devido ao reduzido tamanho da amostra (n=35):

- A análise factorial na caracterização da concorrência nos aspectos de estratégia, de posição competitiva, de reputação, de valores, de como se vê os concorrentes, da passagem por quadro recessivo, da experiência em outras áreas e da procura de novas formas de satisfazer;
- A análise factorial aos factores de qualidade nos aspectos de monitorização periódica da satisfação do cliente e como se realiza, das expectativas do cliente, do factor que mais influencia a qualidade dos serviços e do método utilizado para conhecer as expectativas dos clientes;
- A análise factorial aos meios de comunicação dos serviços e custos em relação às formas de comunicação, ao orçamento anual e à existência de *Website*.

3.4.7. Instrumentos de Recolha de Dados

O questionário é realizado com o apoio do ISCAC porque, possibilita o uso da ferramenta *Lime Survey* para o desenvolvimento do questionário e, gestão de respostas. O qual esteve disponível, no período de 26 de Janeiro e o dia 12 de Março de 2013, através de um *link* na carta de apresentação, enviado através de mensagem de correio electrónico aos TOC. Contudo, devido ao fraco número de respostas até à data de 16 de Fevereiro e 1 de Março procede-se ao reenvio do questionário, e ainda, com o objectivo de incrementar o número de respostas entra-se em contacto telefónico.

A análise descritiva das variáveis em estudo aplicado é feita com recurso ao uso do *Microsoft Excel* e o *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* para o tratamento estatístico dos dados. A estatística descritiva consiste na apresentação da média, do desvio-padrão, do valor mínimo, do valor máximo, do número de respostas e da percentagem de respostas na amostra.

Parte II – Estudo de Caso

4. Análise

A análise do estudo de caso far-se-á com vista a efectuar o planeamento estratégico, com a metodologia descrita no ponto 2.4. do capítulo 2, na medida que é o método de diagnóstico mais aconselhado e por todas as vantagens que daí advêm, mencionadas no ponto 2.3. do capítulo 2.

4.1. Valores e missão

O Gabinete de contabilidade da aluna rege-se pelos valores éticos da profissão e tem como missão a prestação de Serviços de Contabilidade e Assessoria Fiscal. Os serviços têm subjacentes a qualidade, o profissionalismo, a confidencialidade e a integridade e, serão efectuados respeitando a lei e normas aplicáveis (Pearce II, et al., 1987 p. 109; Ireland, et al., 1992 p. 35; Stone, 1996 p. 32; Kaplan, et al., 2008 pp. 64,66; Campbell, 1997 p. 931).

A profissão de TOC está sujeita ao Código Deontológico da OTOC, a qual submete todos os seus membros às normas legais, aos princípios contabilísticos geralmente aceites e, aos princípios deontológicos gerais [integridade, idoneidade, responsabilidade, independência, responsabilidade, competência, confidencialidade, equidade e lealdade profissional (Decreto-Lei n.º 310/2009 pp. 8026-8027).

4.2. Análise do meio ambiente

No contexto actual é relevante salientar que o nosso país enfrenta uma crise de dívida soberana e as consequências de um processo encadeado de ajustamentos dos

desequilíbrios macroeconómicos, registados ao longo de anos (Banco de Portugal, 2011 p. 7).

É neste contexto que, realizando-se este estudo, foi conduzida a análise PESTAL presente no Quadro 5 (Hitt, et al., 2008 p. 35 e 37; Grant , 2010 p. 64; Johnson, et al., 2007 p. 101; Houben, et al., 1999 p. 126). O procedimento da execução desta análise não consiste numa mera listagem dos factores constituintes, havendo que considerar a probabilidade de ocorrência e o impacto de cada factor considerado (Pickton, et al., 1998 p. 106).

Após a análise do meio envolvente conclui-se que: (existem três principais oportunidades para o gabinete de contabilidade, uma vez que decorrem do melhoramento da conjuntura global do país)

- a) O aumento das exportações podem ser indício de uma nova procura de serviços do gabinete, por via de novas empresas bem-sucedidas, com capacidade para recrutarem serviços que vão além dos necessários para cumprir obrigações legais;
- b) A estabilidade política existente até agora tem contribuído para a ausência de receio dos investidores em perder os seus investimentos para o Estado;
- c) A cultura do empreendedorismo fomentada pelas Instituições de Ensino Superior, quer através de patrocínio de concursos, quer através da criação de incubadoras de empresas ou ainda de programas, pode ser responsável pelo aumento da procura (Boadway, et al., 1998 p. 307) (Aghion, et al., 1994) (Lussier, et al., 2010 p. 373) (Stam, et al., 2007 p. 19) (Stel, et al., 2005 p. 317 e 318) (Wennekers, et al., 1999 p. 51) (Carland, et al., 1984 p. 358) (Peña, 2004 p. 233). Outro factor positivo é conseguir clientes que ainda não tenham qualquer vínculo a outros contabilistas, e assim, ultrapassar a barreira da elevada retenção do cliente.

No conjunto de ameaças classificadas no Quadro 5, descritas a seguir, resultou o resumo das seguintes ameaças do meio envolvente:

- a) A retracção do financiamento às organizações e aos particulares;
- b) A subida do preço do petróleo, pelo seu contributo no acréscimo do custo dos factores produtivos;
- c) O número significativo de insolvências de pessoas colectivas registadas no segundo trimestre de 2007 a 2011 face ao registado anteriormente

Quadro 5: Análise do meio envolvente do Gabinete de contabilidade

Factores	Previsão	Análise			Impacto			Probabilidade de Ocorrência		
		Ameaça	Oportunidade	Sem influência	Forte	Médio	Fraco	Elevada	Média	Baixa
Factores Económicos										
1. Política de crédito										
1.1 Taxa de juro										
1.1.1 Curto Prazo	Manutenção	x			x			x		
1.1.2 Médio e Longo Prazo	Manutenção			x			x	x		
1.2 Fontes de Financiamento	Retracção	x			x			x		
2. Actividade económica	Decréscimo	x			x			x		
3. Preços do Petróleo	Aumento	x			x			x		
4. Procura Interna	Retracção	x			x			x		
5. Procura Externa	Aumento		x		x			x		
6. Produto Interno Bruto	Decréscimo	x			x			x		
7. Inflação	Aumento	x			x			x		
8. Desemprego	Aumento	x			x			x		
9. Rendimento Disponível	Decréscimo	x			x			x		
Factores Políticos-Legais										
1. Estabilidade da Política Fiscal	Baixa	x				x		x		
2. Estabilidade Governativa	Alta		x		x			x		
3. Política Fiscal	Agravamento	x			x			x		
4. Legislação aplicável à profissão	Manutenção			x			x	x		
6. Legislação Laboral	Modificada		x		x			x		

Factores	Previsão	Análise			Impacto			Probabilidade de Ocorrência		
		Ameaça	Oportunidade	Sem influência	Forte	Médio	Fraco	Elevada	Média	Baixa
Factores Tecnológicos	n.d.									
Factores Socioculturais										
1. Envelhecimento da população	Aumento	x				x		x		
2. Taxa de Crescimento da População	Decréscimo	x				x		x		
3. Desigualdade na Repartição do Rendimento	n.d.									
4. Mobilidade Social	n.d.									
5. Mudanças de Estilo de Vida	n.d.									
6. Atitudes face ao Trabalho e Lazer	n.d.									
7. Hábitos de Consumo	Retracção	x			x			x		
Factores Ambientais										
1. Leis de protecção ambiental	Manutenção			x			x			x
2. Resíduos	Manutenção			x			x			x
3. Consumo de energia	Aumento			x			x			x

n.d. = informação não disponível

Fonte: Elaboração Própria com base na informação recolhida via internet no Instituto Nacional de Estatística, no Banco de Portugal, na Base de Dados Portugal Contemporâneo e no Eurostat

(Direcção Geral da Política de Justiça, 2012 pp. 1-5), o que indica uma diminuição da actividade económica e da consequente diminuição de produtos ou de serviços;

- d) A incerteza no futuro próximo, ou seja, a incapacidade de atribuir probabilidade com confiança a um determinado evento irá afectar o sucesso ou insucesso do gabinete de contabilidade (Duncan, 1972 p. 318; Milliken, 1987 p. 137).

As ameaças que têm maior revelo no âmbito da formulação de estratégias para o gabinete de contabilidade da aluna são a diminuição de actividade económica e a incerteza.

Não obstante, esta análise de incidência proeminente nos aspectos de afectação da sociedade em geral, e os seus efeitos no sector com maior ou menor intensidade, não descarta uma análise ao sector pois irá diminuir o âmbito de análise ao ambiente competitivo, entre organizações do mesmo sector.

4.3. Análise do sector

O gabinete de contabilidade da aluna localiza-se no distrito de Coimbra. Os serviços do gabinete destinam-se a pessoas singulares e colectivas com negócio e, com necessidades pontuais de um parecer técnico de um profissional. Os serviços principais do sector e disponibilizados, aos pequenos negócios, no gabinete são os seguintes:

- a) A realização de contabilidade geral e de gestão;
- b) A preparação das obrigações fiscais e legais;
- c) A elaboração de relatórios periódicos;
- d) O aconselhamento de gestão periódico;
- e) O processamento da facturação;
- f) O processamento de salários.

Os concorrentes do sector são todos os TOC no activo com inscrição na OTOC e os consultores. A área de consultadoria em gestão pode oferecer os mesmos serviços se tiver competências e os recursos humanos necessários.

O sector é estável em relação às ameaças de entrada, fornecedores e clientes.

A análise segundo o modelo de cinco forças de Porter é descrita no Quadro 6 (1980). É expectável que a fidelização do cliente ao seu contabilista seja alta ao longo do tempo. Todavia, a diminuição da actividade económica teve um efeito expressivo no número de

insolvências de organizações, pelo que se prevê uma quebra da procura dos serviços de contabilidade e fiscalidade.

Quadro 6: Análise das cinco forças do Gabinete de contabilidade

Forças Competitivas	Classificação	Características
Ameaça à entrada	Alta	A existência de instalações físicas, a aquisição de licença de <i>software</i> de um sistema integrado de gestão, a aquisição de mobiliário e, o custo do equipamento informático.
Poder de Negociação dos Fornecedores	Fraco	O grupo de fornecedores não depende fortemente da sector para obter rendimento, a existência de indiferenciação nos produtos (consumíveis) e, substitutos e, a não representação de uma ameaça provável na integração à frente no sector, apesar da existência de custos de mudança de fornecedor de <i>software</i> .
Poder de Negociação dos Clientes	Médio	Exigem mais serviços, o custo de mudança do prestador de serviço é alto e, existe sensibilidade ao preço, o cliente pode optar integrar nos recursos humanos um TOC e, a qualidade dos serviços afecta gestão da organização. Depende da dimensão, numa microempresa é pouco provável.
Ameaça de Substitutos	Inexistente	
Rivalidade entre concorrentes existentes	Forte	Os concorrentes são numerosos e, o crescimento da sector é lento.

Fonte: Elaboração Própria

As mudanças estratégicas podem ocorrer no sector por duas vias, pelos concorrentes e pela organização. Os concorrentes gozam privilégio das economias de escala (que advêm da propriedade do *software*, detenção de instalações físicas, da experiência acumulada e da limitação de entradas na profissão), bem como são uma barreira a novas entradas. Já a organização tem maior domínio na estrutura de custos, na eficiência dos processos e na estrutura do sector (através do *software* utilizado, da oferta de serviços, de custos de mudança e de preços praticados).

Mas qual é a fase em que se encontra a sector?

Relativamente ao sector em geral, Porter (1980 p. 237) defende que os sectores que passam de um crescimento rápido para um modesto estão na fase de maturidade. E Palmer (1989 p. 85) sugere, por sua vez, que, como profissão, apresenta características típicas de um sector na maturidade: o crescimento lento, a competição com base no preço, a margem de lucro reduzida e a falta de diferenciação no produto. Rodrigues, Gomes e Craig (2004 pp. 24-39) descrevem a história da contabilidade desde 1755, concluindo que o sector da contabilidade se encontra na fase de maturidade. Contudo,

em Portugal, não ocorreu a consolidação do sector, ou seja, não ocorreu um número significativo de fusões e aquisições por grandes organizações, existindo um grande número de profissionais ou sociedades a concorrer no sector (Palmer, 1989 p. 85). As causas para a inexistência de fusões e aquisições é um aspecto para averiguação no questionário associado a este estudo de caso, no ponto de vista dos profissionais, como também outros assuntos referentes ao diagnóstico externo e interno.

É de salientar, contudo, que a proliferação de organizações com actividade principal de serviços de contabilidade afecta negativamente os honorários dos profissionais e, consequentemente, a retenção do cliente torna-se num factor de suma importância. Para aquelas organizações que optam por concorrer com base no preço, geralmente prestam serviços tradicionais e padronizados. No entanto, as que se focalizam noutros factores colocam maior ênfase na qualidade, na diversidade, na customização e na prontidão dos serviços ou acumulação de *know-how*, conforme salientam os estudos de BAGCHI e KUECHLER (2000 p. 125) cit NACHUM (1996).

A não existência de dados quanto à estrutura global do sector inviabiliza a justificação do nível de lucratividade, dos *drivers*, da consistência no longo prazo e da existência de concorrentes mais lucrativos nas cinco forças. Esta lacuna de informação, quanto à estrutura global do sector, foi superada através de um inquérito por questionário. Assim com base nas respostas ao questionário é possível responder aos seguintes aspectos:

Tempo necessário para atingir determinado rendimento (com base na experiência profissional)

No Quadro 7 podemos verificar que a maioria das empresas, 60% (29% e 31% da amostra), tem um rendimento entre 7.410€ e 42.259€ e demorou em média de 18 a 21 anos para chegar a esses patamares. 31% das empresas estão no intervalo de 7.410€ a 18.375€, sendo necessário, em média, 21 anos para o atingir com o desvio padrão de 21,27 anos, sendo que o mínimo observado foi de 10 anos e o máximo de 34.

Quadro 7: Tempo necessário para atingir determinado rendimento

Escalões de IRS/N=35	N	%	Média temporal (anos)	Desvio padrão (anos)	Mínimo (anos)	Máximo (anos)
Inferior e igual a 4.898 €	5	0,14	9,40	9,07	2	25
4.898€ - 7.410€	5	0,14	16,60	8,32	6	25
7.410€ - 18.375€	11	0,31	21,27	8,56	10	34
18.375€ - 42.259€	10	0,29	18,30	13,66	2	46
42.259€ - 61.244€	1	0,03	10,00			
61.244€ - 66.045€						
66.045€ - 153.300€	3	0,09	29,33	15,18	13	43
Superior a 153.300€	0	0,00				

Fonte: Elaboração Própria

No Quadro 8 apresenta para a Beira Litoral, um número significativo de respostas da amostra (n=35), no qual fica saliente que o escalão de rendimento colectável dos profissionais, mais referido é de 7.410 € a 18.375€ e a seguir de 18.375€ a 42.259€.

Quadro 8: Rendimento colectável por zona geográfica

Zona geográfica / Rendimentos	Inferior e igual a 4.898 €	4.898€ - 7.410€	7.410€ - 18.375€	18.375€ - 42.259€	42.259€ - 61.244€	61.244€ - 66.045€	66.045€ - 153.300€	Superior a 153.300€
Beira Litoral	4	3	10	7	0	0	3	0
Estremadura	0	2	1	1	0	0	0	0
Douro Litoral	1	0	0	1	1	0	0	0
Beira Alta	0	0	0	1	0	0	0	0

Fonte: Elaboração Própria

Percentagem dos custos fixos em relação aos custos totais no seu negócio

No Quadro 9 denota-se uma maior incidência no intervalo de percentagem de 20 a 40 (34% das respostas) e 60 a 80 (29% das respostas). A maioria das empresas inquirida tem uma estrutura de custos fixos acima dos 40% (46% da amostra). Pretendemos também saber se existe relação entre a percentagem de custos fixos e o número de colaboradores e chegamos à conclusão que não existe relação.

Quadro 9: Percentagem dos custos fixos em relação aos custos totais e número médio de colaboradores

N=35		Inferior e igual a 20%	20% - 40%	40% - 60%	60% - 80%	Superior a 80%
N %	N	2	12	6	10	5
	%	0,06	0,34	0,17	0,29	0,14
Número médio colaboradores		2,50	2,00	3,67	3,40	3,20

Fonte: Elaboração Própria

No Quadro 10 revela que aquelas empresas que têm uma estrutura de custos fixos acima dos 40% têm na sua maioria um rendimento colectável de 7.410 € a 18.375€.

Quadro 10: Relação entre rendimento colectável e custos fixos respectivos

Rendimento colectável /Custos fixos	Inferior e igual a 20%	20%-40%	40%-60%	60%-80%	Superior a 80%
Inferior e igual a 4.898 €	1	1	1	1	1
4.898€ - 7.410€	0	3	0	0	2
7.410€ - 18.375€	0	3	2	4	2
18.375€ - 42.259€	1	5	1	3	0
42.259€ - 61.244€	0	0	0	1	0
66.045€ - 153.300€	0	0	2	1	0

Fonte: Elaboração Própria

Evolução futura da procura e da taxa de crescimento dos rendimentos

Pela análise do Quadro 11 podemos inferir que a maioria (54%) dos profissionais espera uma evolução negativa da procura dos serviços.

Quadro 11: Evolução futura da procura dos serviços de contabilidade e fiscalidade

N=35		N	%
Redução		19	0,54
Manutenção		12	0,34
Aumento		4	0,11

Fonte: Elaboração Própria

Na Figura 4 demonstra as causas para a redução esperada pelos profissionais. A insolvência é a causa de redução mais proeminente com 76% das respostas. Quanto às outras causas de redução mencionadas em “outra” foram o fecho da actividade (não especificam se derivadas de outras causas que não as insolvências).

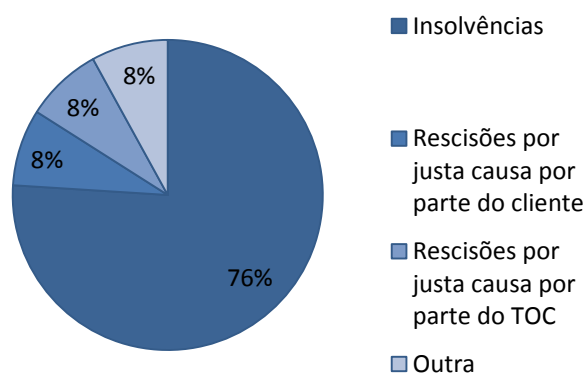


Figura 4: As causas da redução da procura dos serviços

Fonte: Elaboração Própria

A tendência da evolução dos rendimentos da actividade

No Quadro 12 é evidenciada a tendência dos rendimentos da actividade, nos últimos três anos, tendo-se concluído pelo decréscimo. Sendo apontada, como principais causas as insolvências, a concorrência, a redução de avenças e a rescisão por parte do TOC por falta de pagamento.

Quadro 12: Evolução da taxa de rendimento

N=35	N	%
Manutenção	11	0,31
Crescimento	4	0,11
Decréscimo	20	0,57

Fonte: Elaboração Própria

Prazos médios de recebimento dos serviços

No Quadro 13 revela uma grande percentagem de respostas para os prazos de recebimento de 45 e 90 dias (31% e 37% respectivamente) quando o contratualizado geralmente é de 30 dias (17% das respostas). O quadro também regista prazos de recebimentos muito extensos e capazes de criar constrangimentos na tesouraria em qualquer negócio de 180 dias e mais (15%).

Quadro 13: Prazo médio de recebimentos

N=35	N	%
30 dias	6	0,17
45 dias	11	0,31
90 dias	13	0,37
180 dias	3	0,09
Mais de 180 dias	2	0,06

Fonte: Elaboração Própria

Planeamento executado no negócio

O Quadro 14 apresenta resultados explícitos da não realização de planeamento estratégico (63%) podendo ser interpretado como um indício de gestão reactiva. Contudo, pela análise das respostas da amostra que não realizam planeamento estratégico (63%), verificamos a elaboração do orçamento financeiro, de prestação de serviços e de tesouraria. Estes instrumentos de planeamento são elaborados geralmente a curto prazo (inferior ou igual a um ano) e com base, maioritariamente, em dados históricos.

Quadro 14: Actividades de planeamento

N=35	N	%
Realiza planeamento estratégico		
Sim	13	0,37
Não	22	0,63
Tipo de orçamentos elaborados		
Marketing	0	0
Financeiro	8	0,23
Prestação de serviços	16	0,46
Tesouraria	12	0,34
Nenhum	13	0,37
Base dos orçamentos		
Dados históricos	15	0,43
Tendências futuras	4	0,11
Mercado	6	0,17
Outra	0	0

Fonte: Elaboração Própria

Tipos de gestores (forma de gestão)

Na Figura 5 podemos ver o tipo de gestores que integram a liderança dos gabinetes/sociedades de profissionais são maioritariamente experientes (46%), democráticos (28%) e abertos às novas gerações de profissionais (23%).

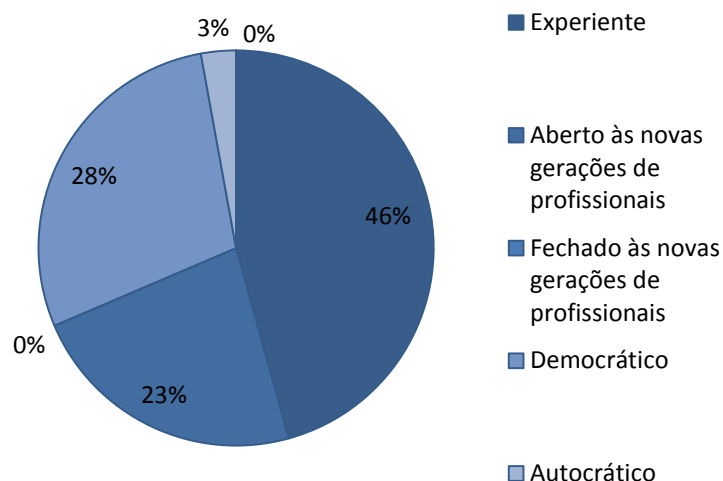


Figura 5: Caracterização do tipo de gestor que integra a liderança da organização

Fonte: Elaboração Própria

A retenção do cliente

Na Figura 6 verifica-se uma fidelização muito alta (de 90% a 100%) do cliente ao seu contabilista (85% da amostra, n=35). De realçar que não se registaram respostas para a taxa de retenção de cliente inferior a 60%.

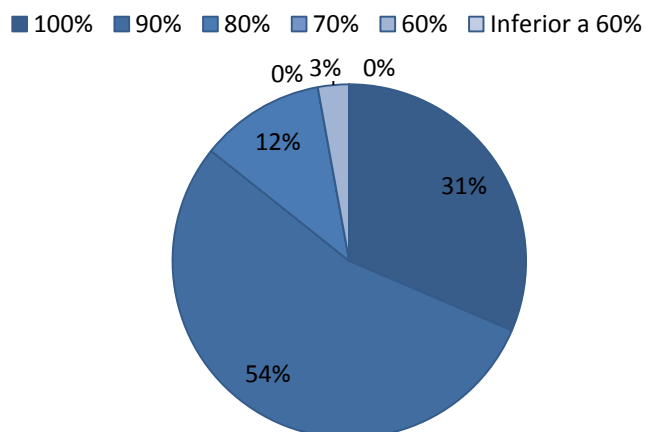


Figura 6: Taxa de fidelização do cliente

Fonte: Elaboração Própria

A Figura 7 apresenta que os factores influenciadores da retenção do cliente, sendo que o serviço oferecido e prestado é o factor com maior relevância (60%), seguido da disponibilidade para o atendimento (40%), do conhecimento profundo das actividades e

responsabilidade das pessoas envolvidas na prestação de serviços, e da com a manutenção do padrão da qualidade esperada pelo cliente, com 31% das respostas.

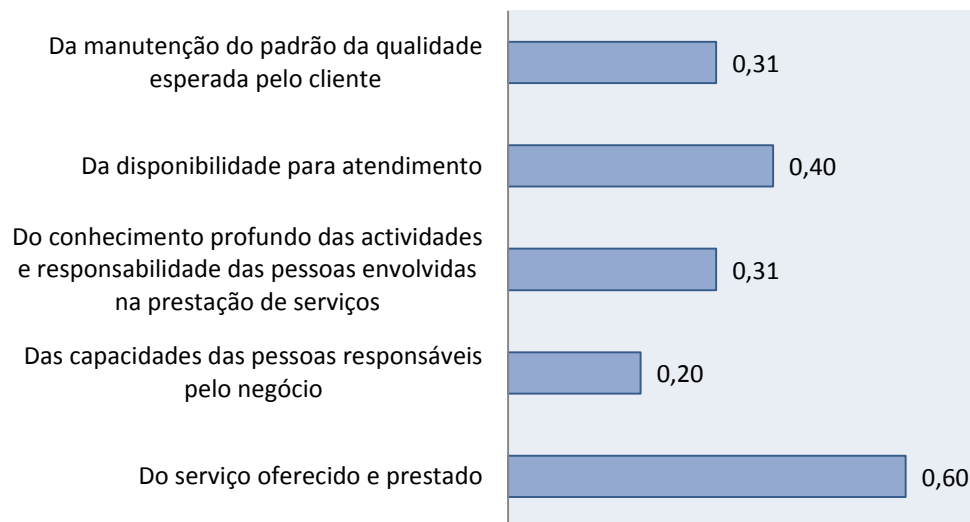


Figura 7: Factores influenciadores da retenção do cliente

Fonte: Elaboração Própria

Desfragmentação do sector

Na Figura 8 podemos observar que o motivo mais apontado para desfragmentação do sector de contabilidade e fiscalidade é a prática habitual de exercício da profissão de forma individual, ou seja, sem recurso à associação. O segundo motivo para os profissionais desta área exercerem a profissão de forma isolada e normalmente em pequenas organizações é que a dimensão do negócio não influencia as relações com os clientes.

4.4 Análise da concorrência

Porter (1985 p. 48) determina que a análise da concorrência seja realizada através de quatro componentes de diagnóstico:

- a) Objectivos futuros;
- b) Estratégia actual;
- c) Premissas;
- d) Capacidades.

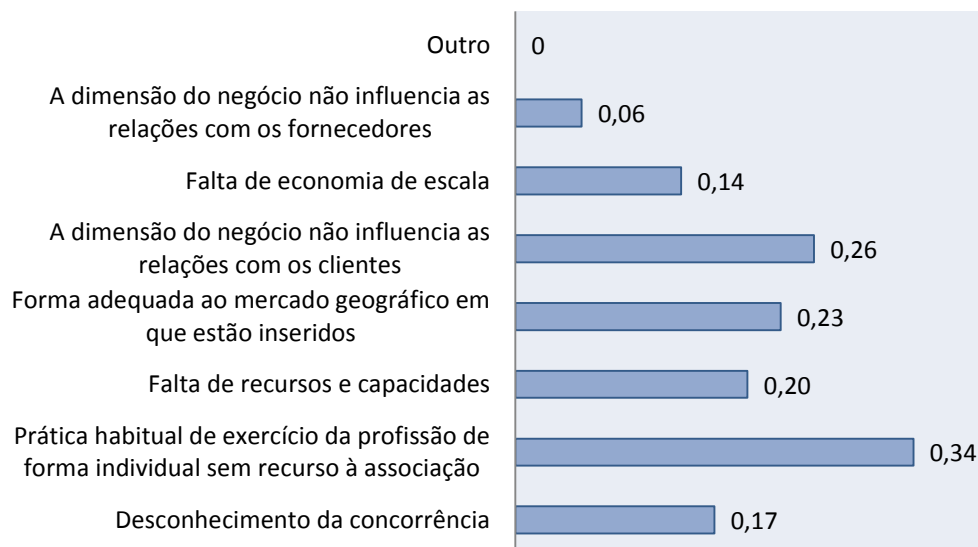


Figura 8: Motivo (s) para a fragmentação do sector

Fonte: Elaboração Própria

Contudo, devido à falta de divulgação de dados significativos sobre estes quatro elementos de diagnóstico não é viável a realização da análise da concorrência sem os obter. A forma de ultrapassar esta lacuna de informação foi indagar os profissionais quanto a estas matérias, garantindo aos mesmos o anonimato no questionário, uma vez que se trata de assuntos dos seus negócios que de outra forma não estavam dispostos a partilhar.

Os resultados do questionário relativos a este ponto constam no Quadro 15 e Figura 8. O Quadro 15 revela que a estratégia de diferenciação é a mais adoptada, e que os profissionais baseiam a sua base competitiva no serviço prestado e no profissionalismo (29% e 26% respectivamente). A maioria destes constrói a sua reputação no mercado através da prestação de um serviço de qualidade com valores fortemente institucionalizados. O quadro evidencia ainda outras características como:

- Os profissionais vêem os outros concorrentes como numerosos (77%);
- A escala de pontuação da OTOC não constitui uma restrição para atingir maior quota de mercado em 31 % das respostas (n=35). No caso de recrutamento e selecção optariam por contratar um colaborador com inscrição na ordem;
- A generalidade dos inquiridos evidencia experiência de passagem por um quadro recessivo (74%);

- A maioria dos profissionais demonstra experiência profissional noutras áreas (54%);
- Grande parte dos profissionais tem uma postura activa na forma de satisfazer as necessidades de negócio (89%).

Quadro 15: Quadro síntese de caracterização dos concorrentes

N=35	N	%
Estratégia		
Liderança no custo	3	0,09
Diferenciação	23	0,66
Desenvolvimento de mercado	1	0,03
Reactiva	4	0,11
Analítica	1	0,03
Penetração de mercado	1	0,03
Defensiva	2	0,06
Base da posição competitiva		
Preço	5	0,14
Serviço prestado	10	0,29
Qualidade	5	0,14
Relação com o cliente	5	0,14
Profissionalismo	9	0,26
Confiança	1	0,03
Reputação no mercado		
Serviço de qualidade (excelência do serviço)	21	0,60
Preços baixos	2	0,06
Experiência no mercado	8	0,23
Saber da existência	0	0,00
Não têm opinião formada	4	0,11
Valores fortemente institucionalizados		
Sim	21	0,60
Não	14	0,40
Como vê os seus concorrentes		
Numerosos	27	0,77
Forte rivalidade	7	0,20
Fraca rivalidade	1	0,03
A pontuação da OTOC é uma restrição		
Sim	11	0,31
Não	24	0,69
Se sim, no recrutamento e selecção opta por:		
Novo colaborador c/ inscrição na OTOC	7	0,64
Novo colaborador s/ inscrição na OTOC	3	0,27
Outsourcing	1	0,09
Já passou por um quadro recessivo		
Sim	26	0,74
Não	9	0,26
Experiência em outras áreas		
Sim	19	0,54
Não	16	0,46
Procura novas formas de satisfazer as necessidades de negócio		
Sim	31	0,89
Não	4	0,11

Fonte: Elaboração Própria

Na Figura 9 evidencia uma clara evolução jurídica do regime liberal para sociedade de contabilidade (53%, n=35) e a segunda mais visível é a manutenção no regime liberal (29%, n=35).

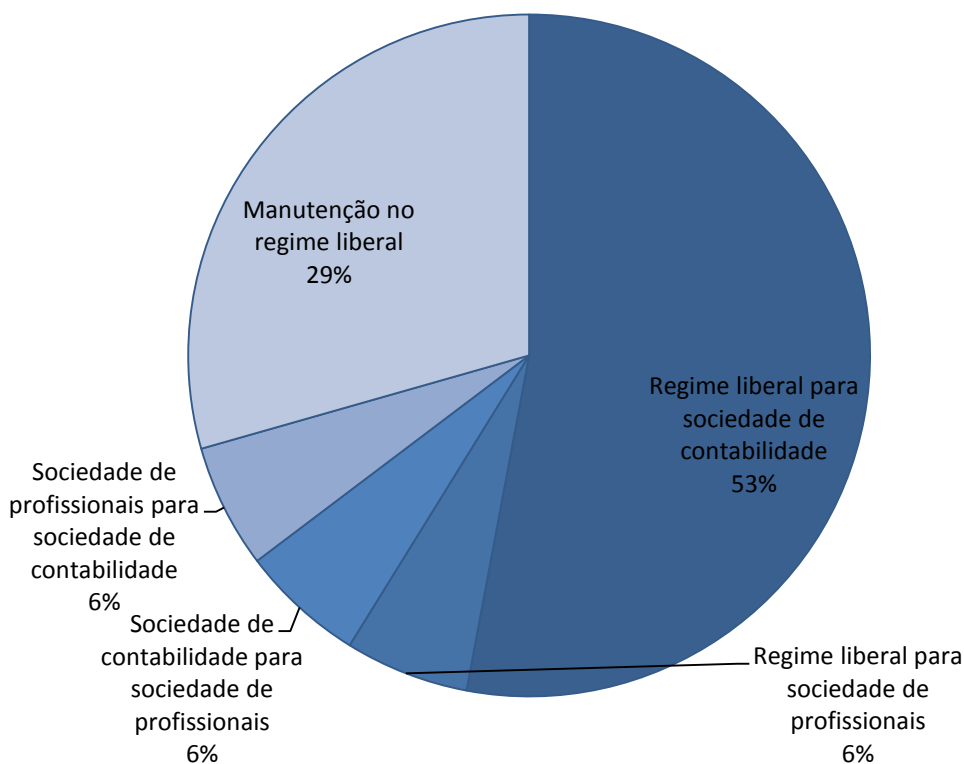


Figura 9: Evolução jurídica do negócio

Fonte: Elaboração Própria

4.5. Análise de segmentos

A análise de segmentos é processada de forma similar à determinação da lucratividade dentro de um sector, pelo modelo de cinco forças de Porter (Grant, 1998 p. 87 a 92). Todavia, a aplicação do modelo assume algumas diferenças neste exame aos segmentos. A primeira diferença surge ao analisar-se a pressão dos produtos substitutos na competição, sendo necessário considerar os substitutos de outros sectores, e os substitutos dentro do mesmo sector. A segunda diferença trata-se da consideração de ameaça à mobilidade dentro do segmento. Em inglês, as *barriers to mobility* são constituídas por organizações capazes de se situarem em vários segmentos (construção civil, agricultura, indústria metalúrgica entre outros) de um dado sector (contabilidade)

ou estando já a operar num segmento (por exemplo, a construção civil) podem mudar para outro [por exemplo, a agricultura] (Caves, et al., 1977 p. 249).

A matriz de segmentação do Gabinete de contabilidade é apresentada no Quadro 16, com o mercado dividido entre Microempresa/Empresário individual e Pequena Empresa.

A actividade de prestação de serviços de contabilidade dirige-se a todos os mercados, por isso, existe uma grande amplitude de segmentos de mercado. Então, a matriz de segmentação construída foi dividida em função da dimensão da organização e não por um número extenso de colunas correspondentes aos segmentos de mercados existentes, às linhas da matriz corresponde os serviços disponibilizados, de modo, a correlacionar a estes.

Quadro 16: Matriz de Segmentação do Gabinete de contabilidade

Serviços	Mercados	
	Microempresa/Empresário individual	Pequena Empresa
	Contabilidade Geral	Apuramento do resultado Necessidades de fundo de maneio asseguradas Eficiência nos recursos
	Contabilidade de Gestão	Apuramento de custos Orçamentação e análise de desvios Controlo de Gestão
	Preparação das obrigações fiscais e legais	Apuramento de impostos Cumprimento dos prazos de entrega Aconselhamento em matéria fiscal
	Elaboração de relatórios de gestão periódicos	Informação síntese do ponto de situação da organização
	Aconselhamento de gestão periódico	Apoio à tomada de decisão Proposta de acções correctivas e/ou de melhoria
	Processamento de Facturas	Serviço complementar especializado que permite à organização cumprir às suas obrigações e flexibilizar os seus recursos
	Processamento de salários	Serviço complementar especializado que permite à organização cumprir as suas obrigações de forma adequada

Fonte: Elaboração Própria

As grandes e médias organizações têm, geralmente, os serviços de contabilidade, facturação e de recursos humanos incorporados na sua estrutura interna e, por isso, não constam na matriz de segmentação; enquanto os serviços mencionados são aqueles habitualmente disponibilizados pela grande maioria dos gabinetes de contabilidade presentes no mercado. Os serviços de contabilidade geral e preparação das obrigações fiscais e legais são transversais a todos os mercados, por obrigatoriedade legal.

É expectável que o empresário individual e as microempresas sejam mais sensíveis ao preço, pelo valor agregado ao serviço prestado e às necessidades dos seus negócios. Quanto às outras, podem desalavancar os seus custos com pessoal pela contratação de serviços de contabilidade externos à organização, como ainda podem obter uma imagem

da performance periódica, com aconselhamento e a recomendação de medidas correctivas e/ou de melhoria.

Os serviços complementares (a elaboração de relatórios de gestão, aconselhamento de gestão e processamento de facturação) agregam mais valor para os clientes quando realizados em conjunto com os serviços prestados por obrigatoriedade legal, e assim, é possível os profissionais terem margens mais elevadas e de forma a não se substituírem entre si.

A prestação de serviços de contabilidade e assessoria fiscal é o propósito da existência do gabinete de contabilidade, bem como prestar serviços adequados a todas as necessidades de negócio, portanto, podemos concluir que este tenciona prestar todos os serviços especializados descritos na matriz de segmentação (*vide* o Quadro 16).

Aplicando o modelo de cinco forças de Porter, as grandes barreiras à mobilidade são a performance atingida e os serviços disponibilizados conduzidos pela experiência, uma vez que as competências do profissional traduzem-se em serviços diferenciados com margens superiores.

Quanto às vantagens de custos, elas traduzem-se em incremento das quotas de mercado, esta é a convicção do Caves e Ghemawat (1992 p. 11).

É normal os clientes solicitarem mais serviços aos seus contabilistas a preço acessível, porque actualmente, a grande maioria das empresas vê os seus lucros reduzidos e a necessitar de liquidez.

Quanto à vantagem competitiva nos serviços profissionais, BAGCHI-SEN e KUECHLER (2000 p. 125) cit PORTER (1998 pp. 256-265) defendem que esta tem como base características organizacionais e regionais, nomeadamente:

- a) Factores condicionais (pessoal qualificado e tecnologias de informação);
- b) Condições de procura (proximidade geográfica dos clientes);
- c) Sector de suporte e relacionadas (estrutura, rede de oportunidades, mix do sector na zona, velocidade da entrada inicial – idade/longevidade, barreiras e internacionalização);
- d) Estratégia, estrutura e rivalidade (preço dos serviços prestados, gama de conhecimentos, qualidade do serviço e *design* e planeamento estratégico).

Nos serviços de contabilidade, os factores condicionais são *inputs* importantes no serviço, na perícia técnica e na tecnologia de informação. A proximidade do cliente é fundamental para construir um serviço de excelência, uma vez que permite a compreensão das necessidades dos clientes e prestar o nível desejado de serviço,

qualidade e confiança (Caruana, et al., 1995 p. 244). Além disso, fruir do *marketing* de boca-a-boca tem com o objectivo de compensar o risco percebido associado aos serviços profissionais, particularmente importante para pequenas organizações e para o regime liberal, como referem os estudos de FILE, CERMAK e PRINCE (1994 p. 301)cit GOULD (1988) e KOTLER e BLOOM (1984).

No que concerne à promoção dos serviços de contabilidade, esta tem de ser realizada de acordo com o artigo 53.º do Estatuto da OTOC que limita a publicidade ao uso do nome ou designação social e a sua qualificação, endereço, horário de expediente e contactos. Apesar das limitações na comunicação é executável a utilização de acções de *marketing* que possibilitem o conhecimento da existência do gabinete e angariação de clientes eficaz, de forma ética, como sugerem os estudos sobre o *marketing* boca a boca (Dye, 2000 pp. 139-146) (Duhan, et al., 1997 pp. 283-295) (Maxham III, 2001 pp. 11-24) (Bentivegna, 2002 pp. 79-87) (Bone, 1995 pp. 213-223) (Peleias, et al., 2007 pp. 61-77).

No caso do gabinete de contabilidade, com base no diagnóstico externo e evidências qualitativas destacam-se como factores críticos de sucesso:

- a) A presença de pessoa qualificada e tecnologia de informação apropriada;
- b) A existência de proximidade de clientes (julgada);
- c) A existência de conhecimento do negócio;
- d) A existência de forte compromisso para prestar um serviço de qualidade;
- e) A existência de planeamento estratégico.

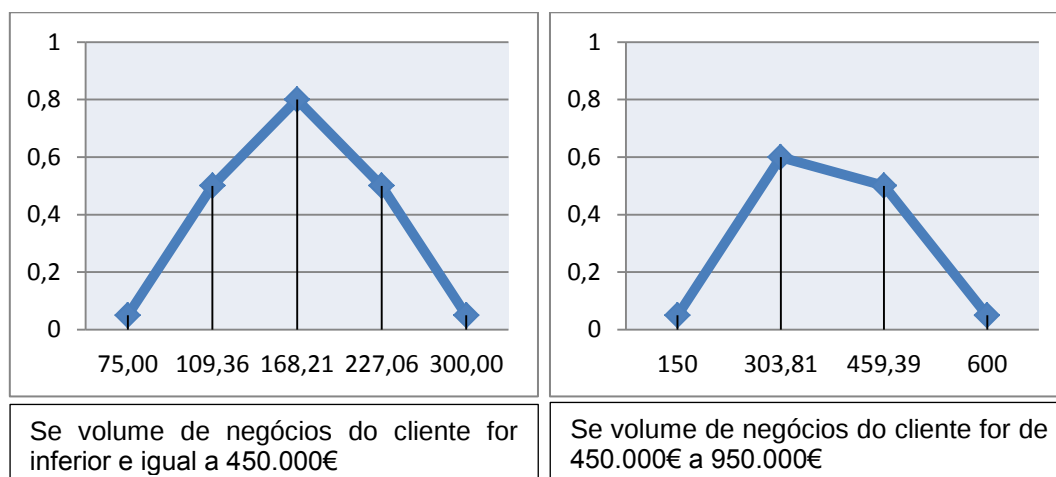
A análise de dados resultantes do questionário revelam que os profissionais centralizam-se maioritariamente nos serviços de contabilidade e fiscalidade, uma vez que, quando inquiridos sobre os preços médios praticados constatou-se que as respostas eram claramente insuficientes para os restantes serviços, nomeadamente, contabilidade de gestão, processamento de facturação, pareceres/consulta e controlo de gestão (Vide Figura 10).

Outra evidência registada prende-se com o facto da constatação da expectativa de que nos negócios de maior dimensão, na grande maioria das vezes, optam por incorporar os profissionais nos seus recursos humanos. No Quadro 17, é possível tirar a conclusão referida anteriormente, porque neste é analisada a constituição da carteira de clientes, onde se verifica que existe um número decrescente de clientes à medida que o volume de negócios aumenta na amostra.

Os profissionais inquiridos têm em média 18 anos de experiência, verificando-se um desvio padrão de 11 anos, que tem a consequência a existência de profissionalismo com um mínimo 2 anos e máximo 46 anos. No Quadro 14: Actividades de planeamento é evidente que apesar, da maioria não realizar o planeamento estratégico, elabora orçamentos (instrumentos de planeamento de curto prazo). No questionário possibilitou outras conclusões que serão apresentadas a seguir:

Preços médios praticados

Na Figura 10 apresentam-se apenas os dados estatísticos para os serviços de contabilidade e fiscalidade, enquadrados nos dois primeiros escalões de pontuação da OTOC, na medida que as respostas foram claramente insuficientes para tirar conclusões para os restantes serviços inquiridos, nomeadamente, contabilidade de gestão, processamento de facturação, pareceres/consulta e controlo de gestão.



* No eixo X é apresentado o valor mínimo, desvio padrão, média e o valor máximo.

Figura 10: Preços médios dos serviços de contabilidade e fiscalidade

Fonte: Elaboração Própria

A resposta à “Qual o preço médio mensal sem imposto incluído, nas duas situações, cobrado pelos os seguintes serviços (em euros)?” foi de 28 respostas (80% para n= 35) no primeiro escalão e 21 respostas (60% para n=35) no segundo escalão. As respostas do primeiro escalão evidenciam um preço médio de 168,21€, com o desvio padrão 58,85€, um mínimo de 75€ e um máximo de 300€. Já no segundo escalão revelam um preço médio de 303,81€, com o desvio padrão 155,58€, um mínimo 150€ e um máximo 600€.

A constituição de clientes por escalão de pontuação

O Quadro 17 revela a constituição da carteira de clientes dos profissionais liberais e sociedades de profissionais, de acordo com os escalões de pontuação da OTOC. O primeiro escalão é onde se encontram mais clientes com o volume de negócios é igual ou inferior a 450.000€, tendo o número médio de 25 clientes, com o desvio padrão de 16,35, um mínimo de 2 e um máximo de 80. O segundo com maior expressão é escalão do volume de negócios entre 450.000€ e 950.000€, em média com 2,77 clientes, com o desvio padrão de 3,48, um mínimo de 1 e um máximo de 15. Os escalões remanescentes têm menor expressão, com uma percentagem inferior a 50% de respostas em 35.

Pode-se assim concluir que os negócios de maior dimensão optam por incorporar os profissionais responsáveis por estes serviços, em vez de, subcontratar os serviços.

Quadro 17: A constituição de clientes por escalão de pontuação da OTOC

N=35	N	%	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Inferior e igual a 450.000€	35	1,00	25,34	16,35	2	80
450.000€ - 950.000€	23	0,66	2,77	3,48	1	15
950.000€ - 3.000.000€	16	0,46	0,97	1,32	1	5
3.000.000€ - 9.250.000€	7	0,20	0,34	0,76	1	3
9.250.000€ - 18.500.000€	2	0,06	0,09	0,37	1	2
Superior a 18.500.000€	2	0,06	0,06	0,24	1	1

Fonte: Elaboração Própria

A análise do Quadro 18 revela que existe, por parte dos clientes, grande sensibilidade ao preço praticado, 46% escolheu muito elevada e 34% optou por elevada, ou seja, 80% das respostas obtidas neste questionário consideram que existe um grau de sensibilidade elevado ou muito elevado ao preço.

Quadro 18: Grau de sensibilidade ao preço

N=35	N	%
Grau de sensibilidade ao preço		
Muito elevada	16	0,46
Elevada	12	0,34
Média	7	0,20

Fonte: Elaboração Própria

Os critérios importantes da qualidade dos serviços de contabilidade e fiscalidade

Pela observação da Figura 11 podemos inferir que na opinião do contabilista, o cliente percebe a qualidade do serviço como a combinação de dois factores: a qualidade do serviço e a interacção com o profissional (71%, n=35).

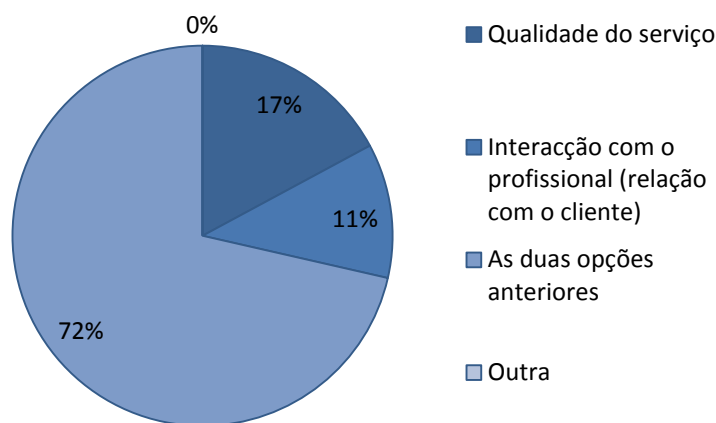


Figura 11: Percepção da qualidade pelo cliente

Fonte: Elaboração Própria

O Quadro 19 revela que apenas 37% dos inquiridos faz monitorização da satisfação do cliente e destes, 85% optam pela observação da manutenção e crescimento de clientes e, os remanescentes pela realização de inquérito.

As expectativas dos clientes face aos serviços de contabilidade e fiscalidade, com base na amostra, são altas e muito altas (86%). Sendo unânime entre as respostas da amostra que o método usado por excelência para conhecer as expectativas dos clientes é o contacto directo com o cliente.

O factor que mais afecta a qualidade dos serviços é o conhecimento profundo da teoria e prática da contabilidade e experiência nesse domínio (representando 60% das respostas).

A dimensão dos serviços considerada mais importante mencionada pelos profissionais, com maior expressão, é a disposição de ajudar o cliente e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado (77% de respostas para n=35). A segunda dimensão mais referida é a atenção individualizada aos clientes (60% de respostas para n=35). Esta é seguida da habilidade de desempenhar o serviço exactamente como prometido (49% de respostas

para n=35), do conhecimento e cortesia dos colaboradores e a sua habilidade de transmitir confiança e segurança (37% de respostas para n=35) e, da aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos colaboradores e do material de comunicação (14% de respostas para n=35).

Quadro 19: Síntese das questões de qualidade

N=35	N	%
Realiza monitorização periódica da satisfação do cliente		
Sim	13	0,37
Não	22	0,63
Como realiza monitorização periódica da satisfação do cliente		
Inquérito à satisfação do cliente regularmente salvaguardando o anonimato	2	0,15
Manutenção e crescimento de clientes	11	0,85
Caixa de sugestões e reclamações	0	0
Comparação com os concorrentes	0	0
Expectativas do cliente face aos serviços		
Muito alta, espera que o profissional tenha todas as respostas às suas questões inerentes ao seu negócio, não só no domínio da contabilidade e fiscalidade (o profissional é um parceiro no meu negócio para enfrentar todas as adversidades)	14	0,40
Alta, porque a qualidade da informação produzida é fundamental à tomada de decisões	16	0,46
Baixa, apenas para cumprimento de obrigações legais	5	0,14
Factor que mais influencia a qualidade dos serviços		
Conhecimento do negócio do cliente	7	0,20
Conhecimento profundo da teoria e prática da contabilidade e experiência nesse domínio	21	0,60
Existência do compromisso do controlo da qualidade da organização onde trabalha	3	0,09
Inscrição na Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas	3	0,09
Outro (dedicação)	1	0,03
Dimensões do serviço mais importantes		
Habilidade de desempenhar o serviço exactamente como prometido	17	0,49
Disposição de ajudar o cliente e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado	27	0,77
O conhecimento e cortesia dos colaboradores e a sua habilidade de transmitir confiança e segurança	13	0,37
Atenção individualizada aos clientes	21	0,60
Aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos colaboradores e do material de comunicação	5	0,14
Método utilizado para conhecer as expectativas dos clientes		
Pesquisa de mercado	0	0
Auscultação/opinião dos colaboradores	0	0
Contacto directo com o cliente	35	1

Fonte: Elaboração Própria

O Quadro 20 revela que 44.8% dos clientes dos inquiridos exige um serviço de qualidade, estando dispostos a pagar os honorários respectivos, e 33.80% dos clientes colocam menor ênfase na qualidade e dão maior importância ao preço dos serviços. Estas são duas posições contraditórias no que concerne à qualidade. Apenas 12.69% dos

clientes, na perspectiva dos profissionais inquiridos, tem receptividade a serviços adicionais que agregariam valor para o cliente.

No questionário foi solicitado a percentagem de clientes que se enquadra em cada item, fazendo-o relativamente ao total de clientes.

Quadro 20: Comportamento do cliente em relação à qualidade versus preço

N=35	N	%	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Exigência de serviços de qualidade pagando os honorários respectivos	31	0,89	44,80	34,31	5	100
O cliente entende que a qualidade do serviço é inferior ao valor dos honorários cobrados	13	0,37	8,71	18,54	2	90
Receptividade do cliente a serviços adicionais para além das exigências legais pagando o valor dos honorários	18	0,51	12,69	21,19	5	100
Insensíveis à qualidade com foco no preço	25	0,71	33,80	36,05	5	100

Fonte: Elaboração Própria

Técnicas utilizadas na angariação de clientes

Pela análise da Figura 12 podemos concluir que, independentemente do momento, os dois métodos de angariação de clientes eficazes são a indicação de clientes a outros potenciais interessados nos serviços (69% e 80% respectivamente) e conhecimento pessoal (54% e 63% respectivamente). Quanto às outras fontes de angariação mencionadas são a prospecção, contacto directo com o cliente no escritório e a aquisição de sociedade.

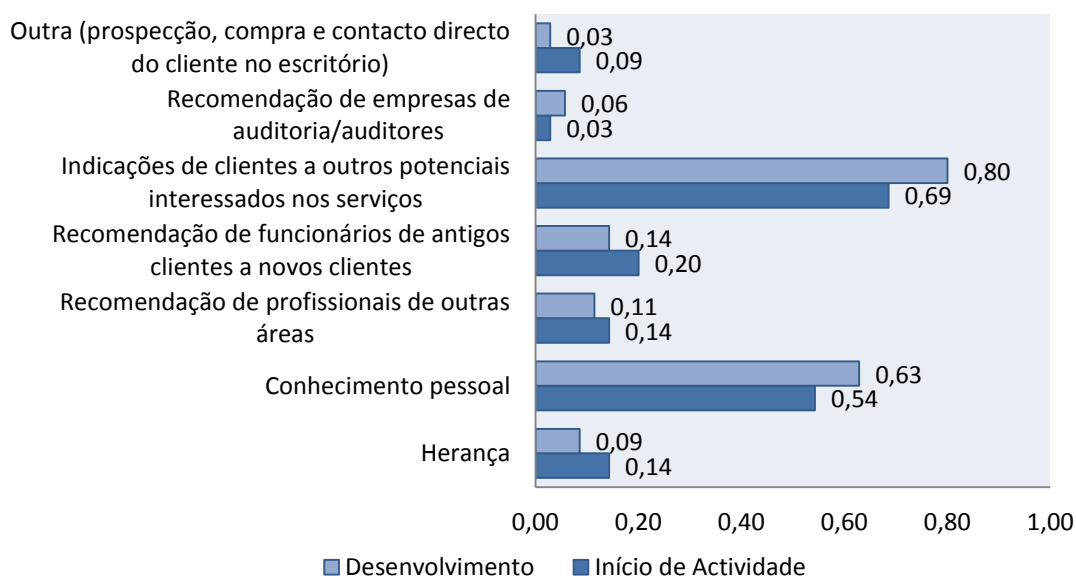


Figura 12: Técnicas utilizadas na angariação de clientes

Fonte: Elaboração Própria

A localização

Uma percentagem de 37% das respostas da amostra não considera importante a localização do escritório para a angariação, manutenção e relacionamento do seu cliente. A Figura 13 revela que, maioritadamente, a localização é favorável quando existe parque de estacionamento e proximidade da Repartição de Finanças. Outros pontos de referência foram apontados como a facilidade de acesso, proximidade do cliente e a presença numa rua movimentada.

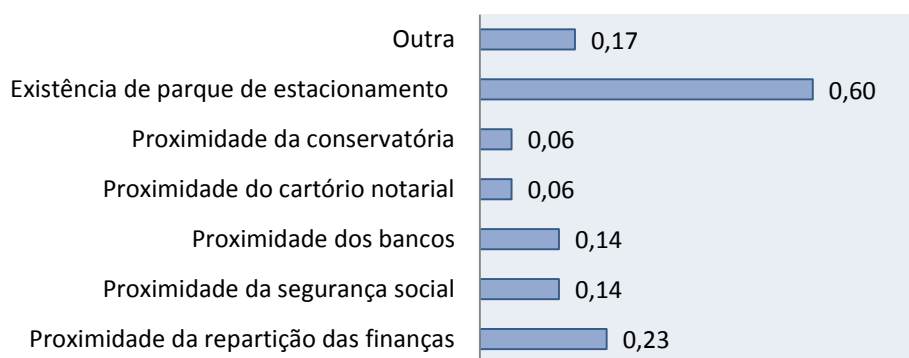


Figura 13: A localização

Fonte: Elaboração Própria

Comunicação

A observação do Quadro 21 revela que, o meio de comunicação preferencial com os clientes são os cartões-de-visita e visitas periódicas, sendo que o orçamento anual para o efeito é inferior ou igual a 10%.

Uma observação inesperada foi que face à relevância actual da *Web*, a grande maioria (74% para n=35) não utiliza o Website como forma de promoção dos seus serviços profissionais.

Também se constatou que uma minoria dos clientes (40% para n=35) não entende plenamente a informação legal/contabilística fornecida pelo contabilista e que a forma de o ultrapassar é usar uma linguagem simples e fácil de entender.

Quadro 21: Quadro síntese dos meios de comunicação dos serviços e custos

N=35	N	%
Formas de comunicação		
Cartões-de-visita	17	0,49
Correio electrónico	25	0,71
Fax	5	0,14
Telefone/telemóvel	27	0,77
Pessoalmente	4	0,11
Orçamento anual		
Inferior e igual a 10%	17	0,49
10% - 20%	14	0,40
20% - 30%	3	0,09
30% - 40%	0	0,00
Superior a 40%	1	0,03
Existência Website		
Sim	9	0,26
Não	26	0,74
Entendimento pleno da informação legal/contabilística		
Sim	21	0,60
Não	14	0,40
Se não, porquê?		
Preferem uma análise detalhada dada pelo contabilista	2	0,14
Não vê utilidade/Vê os serviços como algo obrigatório	5	0,36
Preferem uma abordagem em termos de rácios e gráficos	0	0
Preferem uma linguagem simples e fácil de entender	7	0,50

Fonte: Elaboração Própria

4.6. Análise de Recursos e Capacidades

Kaplan (2008 p. 66) argumenta que a análise dos recursos e as capacidades do empreendedor podem identificar competências e recursos distintos estimuladores de vantagem competitiva.

Johnson, Scholes e Whittington (2007 pp. 152-153) defendem que o conhecimento e a exploração das capacidades estratégicas permitem às organizações encontrar oportunidades.

A análise de recursos e capacidades do empreendedor é uma ferramenta de gestão própria para auxiliar na determinação de recursos estratégicos que estão disponíveis para a organização.

Os recursos da organização para serem estratégicos necessitam de ter quatro atributos: serem valiosos, raros, inimitáveis, insubstituíveis, assim uma organização procura conservar os seus recursos estratégicos de transferência, imitação e substituição de acordo com os estudos para os atributos e necessidade de protecção dos recursos

(Barney, 1991 pp. 101-106) (Johnson, et al., 2007 pp. 153-154) (Hamel, et al., 1994 pp. 11-12) (Hoopes, et al., 2003 p. 892) (Teece, et al., 1997 p. 516) (Hall, 1992 pp. 135-144) (Hall, 1993 pp. 607-618) (Wernerfelt, 1984 p. 172) (Newbert, 2008 p. 760).

A análise de recursos e capacidades do empreendedor segue as instruções de Grant (2010 pp. 140-148).

Primeiro passo: A identificação os recursos e as competências críticas

Para o efeito é usada a cadeia de valor e um diagrama de actividades (Figura 14 e a Figura 15), de modo a demonstrar o que é requerido a um profissional, ao nível de recursos e competências internas.

Grant (2010 pp. 140-148), Kaplan (2008 p. 66) defendem também que os gestores, após o diagnóstico externo, precisam de avaliar as competências internas e a performance da organização. Uma das abordagens possíveis de apreciação das competências e a performance inerentes à organização é usar a cadeia de valor de Porter (1985 p. 37).

O mesmo autor (1985 p. 33) define a cadeia de valor como um exame sistemático de todas as actividades realizadas pela organização, e a interacção entre elas é necessária para a averiguação das fontes de vantagem competitiva. A cadeia de valor desagrega todas as actividades estrategicamente relevantes para compreender o comportamento dos custos e fontes potenciais de diferenciação. O critério de valor é um forte elemento para a complementaridade entre o modelo ambiental e a visão baseada em recursos.

No gabinete de contabilidade da aluna consideram-se necessários, na perspectiva interna, os recursos e competências críticos que são contemplados a seguir:

- a) O conhecimento do negócio que engloba o conhecimento, a experiência e a habilidade do profissional;
- b) O sistema integrado de gestão imprescindível à realização de tarefas técnico-legais;
- c) A motivação e os objectivos de empreendedor no compromisso de alcançar sucesso no seu negócio;
- d) A existência de boas práticas de gestão, nomeadamente os seguintes:
 - i. Flexibilidade na realização de todas as tarefas inerentes ao negócio;
 - ii. Uma gestão de tempo que possibilite o cumprimento dos prazos legais;
 - iii. Uma atitude de resiliência e consciência como capacidade para enfrentar os desafios da envolvente geral e as necessidades dos clientes;
 - iv. Responsabilidade.

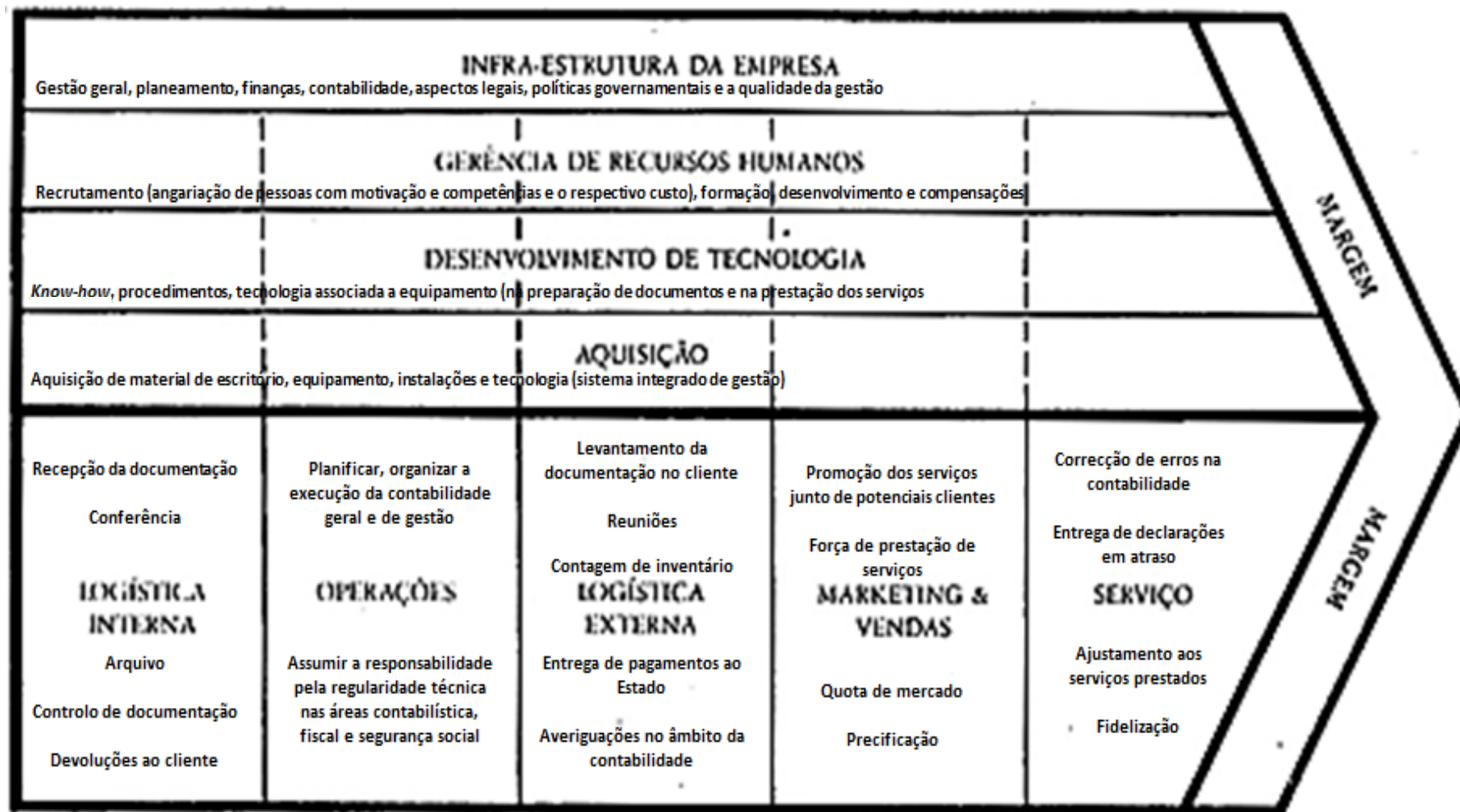


Figura 14 : Cadeia de Valor do Gabinete de contabilidade

Fonte: Elaboração Própria

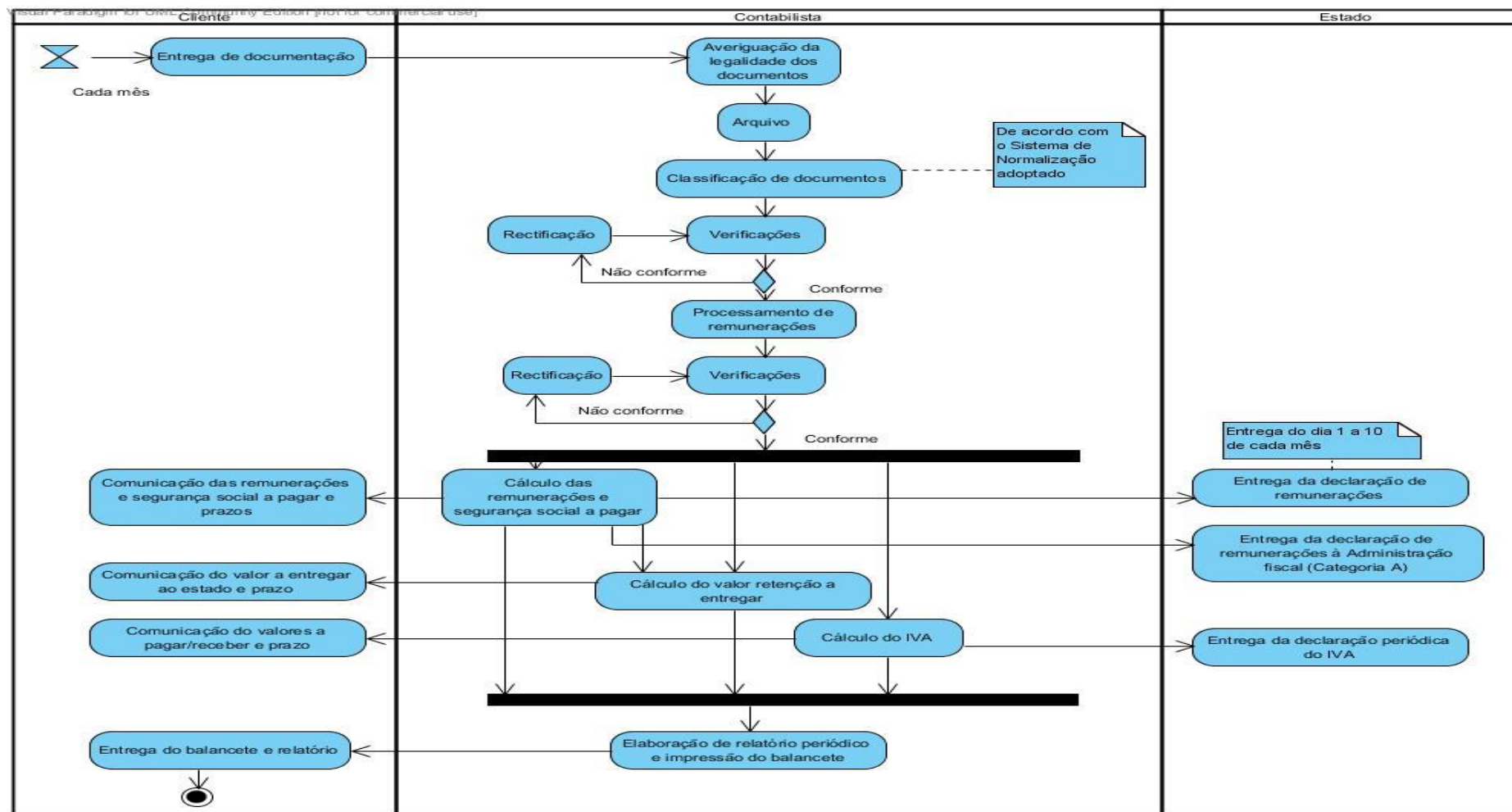


Figura 15: Diagrama de actividades do trabalho do profissional no dia-a-dia

Fonte: Elaboração Própria

- f) A existência de gestão estratégica e disponibilidade de serviços na área de controlo de gestão;
- g) O estabelecimento de reputação do serviço;
- h) Estabelecimento de acções de *marketing*;
- i) A fidelização de clientes.

Para qualquer negócio, face à importância da análise da cadeia de valor, nas páginas anteriores apresentou-se a cadeia de valor de um gabinete de contabilidade por se julgar oportuno, apresentou-se também em complemento o diagrama de actividade do trabalho do profissional no dia-a-dia.

A resiliência tem um papel importante como competência, porque o ambiente externo competitivo e dinâmico, vivido actualmente, exige às organizações a capacidade de lidar com situações adversas e superar obstáculos. Estas têm de ser resilientes para se reconstruírem continuamente e inovarem sem desprezar os valores, os processos e comportamentos favorecedores da perpetuação da inovação na organização sem comprometerem permanentemente o poder de gerar rendimentos (Hamel , et al., 2003 pp. 53-55) (Knott, 2003 pp. 687-705).

Apesar das limitações de publicitação da existência do gabinete de contabilidade e de angariação de clientela de forma mais eficaz, existe a ferramenta do *marketing* boca a boca que tem métodos que possibilitam, de forma ética, promover o negócio, como referem os estudos (File, et al., 1994 pp. 301-314) (Dye, 2000 pp. 139-146) (Duhan, et al., 1997 pp. 283-295) (Maxham III, 2001 pp. 11-24) (Bone, 1995 pp. 213-223) (Peleias, et al., 2007 pp. 61-77) (Bentivegna, 2002 pp. 79-87).

Outra fonte de comunicação, com forte relevo, é descrita por Nachum (1996 p. 479) que reconhece que o contacto face a face, nos serviços de contabilidade, é um factor de promoção dos serviços mais importante, assim como também é a reputação ou o número de anos de estabelecimento, que sinalizam a qualidade do serviço, e, portanto, são uma forte barreira de entrada que protege os operadores de novos concorrentes.

Segundo passo: A avaliação de recursos e competências

A avaliação de recursos e competências é apresentada no Quadro 22. As competências indispensáveis para prossecução dos objectivos são o sentido de oportunidade, as conceptuais, as estratégicas, as organizacionais (qualidade e produtividade, eficácia e eficiência, responsabilidade, melhoria dos processos, flexibilidade), as relacionais, a motivação, a actualização de conhecimentos e a confiança (Quadro 22 e Figura 16).

Os recursos a proteger são a tecnologia, a boa gestão e os processos organizacionais.

Terceiro passo: O desenvolvimento de implicações estratégicas

As forças críticas de gabinete de contabilidade são o controlo de gestão, a gestão estratégica, o compromisso e as operações. Quanto às remanescentes presentes no quadrante superior direito da Figura 16, têm menor força relativa.

O controlo de gestão tem grande importância estratégica como força relativa, porque permite intervenção na gestão através da medição e monitorização e, assim, assegura que a organização concretiza a sua estratégia, a melhoria da eficácia e eficiência dos processos, e a coordenação geral dos recursos, tendo em conta, o ambiente económico presente.

A gestão estratégia é essencial para definição da forma com se pretende alcançar a missão e os objectivos propostos, ou seja, o caminho que se quer tomar. É também fundamentalmente para ter uma direcção consciente das oportunidades e ameaças identificadas no contexto geral, e alavancarmos os factores internos a fim de obter uma melhor performance que os seus concorrentes.

Quadro 22: Avaliação de recursos e competências do Gabinete de contabilidade

	Avaliação da importância ^a	Ponto forte ou fraco ^b	Comentários
Recursos			
R1. Tecnologia importante	10	8	Os Softwares integrados de gestão utilizados pelos profissionais de contabilidade são similares
R2. Boa gestão	10	9	Flexibilidade nas tarefas inerentes ao negócio Cumprimento dos prazos legais Resiliência e consciência Assertividade Proactividade
R3. Reputação	8	4	Procura reduzida dos serviços contínuos de serviços de Contabilidade
R4. Know-how	10	6	Bons conhecimentos Boa habilidade do profissional Experiência na área comercial
R5. Fidelização de clientes	10	1	Verificação se a procura de clientes pontuais se mantém para o próximo
Competências			
C1. Controlo de Gestão	8	10	Reconhecimento de oportunidades de mercado
C2. Gestão Estratégica	10	10	Suporte à tomada de decisão Excelente gestão de recursos escassos e avaliação de riscos
C3. Operações	10	9	Formação adequada ao serviço especializado Actualização de conhecimento
C4. Serviço	7	8	Experiência no atendimento ao cliente e às questões pós-serviço, responsabilidade pelos seus actos
C5. Marketing e vendas	6	5	Ação limitada na publicidade
C6. Compromisso	9	10	Apesar das adversidades insiste em continuar

^a Escala de 1 a 10 (1 = muito baixo, 10 = muito alto)

^b Recursos e competências do Gabinete de contabilidade comparadas com os concorrentes considerados na análise da concorrência. O rating é baseado no julgamento subjectivo do autor

Fonte: Elaboração Própria

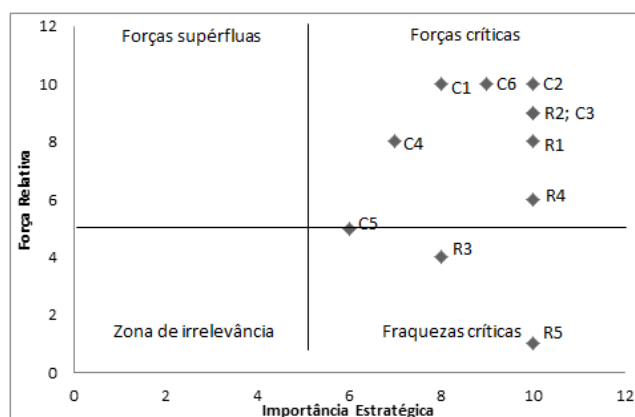


Figura 16: Análise dos Recursos e Competências do Gabinete de contabilidade

Fonte: Elaboração Própria

A aplicação de instrumentos de gestão estratégica é normalmente indício de uma boa gestão, assim como permite uma excelente gestão de recursos escassos, porque são os instrumentos que estabelecem o caminho a seguir para a concretização dos objectivos, e para obter uma melhor performance e criação de valor para *shareholder* e para o cliente (serviço diferenciado com base na qualidade da informação e na disponibilização do serviço de controlo de gestão).

O compromisso induz à acção, apesar de circunstâncias desfavoráveis.

As operações são uma força crítica fundamental para a concretização do serviço especializado de contabilidade e fiscalidade.

As fraquezas são a reputação do gabinete ou anos de estabelecimento.

Os recursos mencionados não são facilmente alteráveis num curto/médio prazo.

Uma possível solução para eliminação das fraquezas referidas anteriormente, será uma aliança, fusão ou aquisição de partes sociais de negócios com a actividade de contabilidade (Bagchi-Sen, et al., 2000 pp. 125-126) [aspecto averiguado no questionário quanto à receptividade dos profissionais perante esta opção estratégica]. Não existem forças supérfluas no Gabinete de contabilidade como se consta na Figura 16.

A seguir são apresentadas as conclusões, resultantes do questionário realizado, inerentes ao *pricing* (construção do valor dos honorários) e quanto à receptividade dos profissionais em relação a alianças estratégicas:

Construção do valor dos honorários

O Quadro 23 revela os factores que mais influenciam a construção do valor dos honorários são o número de lançamentos a efectuar e a entrega de documentação

organizada e atempada. Na resposta era solicitado a percentagem correspondente a cada item de forma a perfazer no total de 100%.

Quadro 23: Construção do valor dos honorários

N=35	N	%	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Entrega de documentação organizada e atempada	30	0,86	22,71	19,07	10	80
Número de lançamentos contabilísticos a efectuar	33	0,94	35,71	21,73	5	80
Sector de actividade	22	0,63	8,43	11,30	5	50
Lucratividade e situação da tesouraria	16	0,46	8,43	15,47	5	80
Experiência anterior	14	0,40	6,29	12,03	5	60
Contribuição de cada serviço para os resultados	25	0,71	3,43	6,16	5	20
Ser responsável pela entrega de valores para pagamento das obrigações legais dos clientes	21	0,60	11,29	18,72	5	100
Escalões da ordem	9	0,26	3,71	12,21	5	70

Fonte: Elaboração Própria

A Figura 8 aponta como a principal causa para a desfragmentação do sector a prática habitual de exercício da profissão de forma individual sem recurso à associação e segunda, a dimensão do negócio não influenciar as relações com os clientes. Pelos resultados apresentados no Quadro 24 podemos concluir que os profissionais em caso de associação preferiam optar por uma aliança (carácter provisório) em vez de fusão/aquisição (69%, n=35), mas equacionariam uma fusão/aquisição para atingir sinergias operacionais (51%). A preferência por alianças de carácter provisório inviabiliza a possível solução para eliminação das fraquezas do gabinete de contabilidade (reputação ou anos de estabelecimento).

Quadro 24: Alianças estratégicas

N=35	N	%
Objectivo/finalidade que equacionaria uma fusão/aquisição		
Atingir sinergias financeiras	13	0,37
Atingir sinergias operacionais	18	0,51
Atingir sinergias de gestão	4	0,11
Modalidade de aliança estratégica		
Aliança (carácter provisório)	24	0,69
Fusão/Aquisição (carácter definitivo)	11	0,31

Fonte: Elaboração Própria

A Figura 17 apresenta o top 5 dos motivos para entrar numa aliança estratégica revela que, maioritariamente, os profissionais deste ramo de negócio aceitariam entrar numa

aliança estratégica para aprender e adquirir tecnologia, produtos, competências e conhecimento. O segundo motivo mais referido é a motivação para explorar capacidades existentes ou novas oportunidades. O menos mencionado no top 5 é a confiança entre parceiros. Também admitem entrar numa aliança estratégica para incrementar a produtividade e se posicionar num serviço/mercado/segmento de mercado.

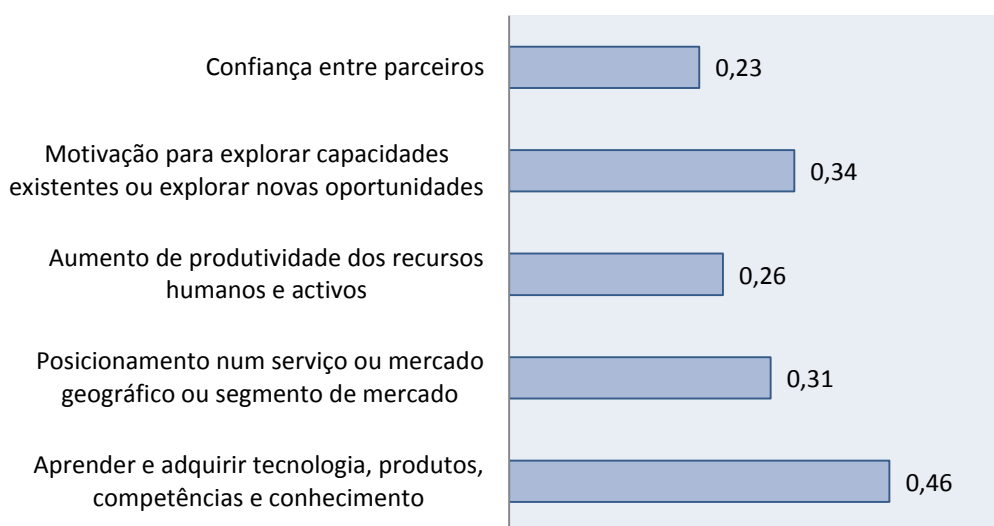


Figura 17: Top 5 dos motivos para entrar numa aliança estratégica

Fonte: Elaboração Própria

Todavia, a Figura 18 apresenta os 5 motivos mais referidos para recusar uma aliança estratégica. A falta de colaboração por parte dos parceiros é a principal causa para a recusa de entrada numa aliança estratégica, a segunda, são as dificuldades de gestão na implantação da relação da cooperação, a terceira, a vulnerabilidade às mudanças políticas internas. Sendo as restantes a evasão de deveres, responsabilidades e trabalho e, a insatisfação do rácio entre compensação e contribuição.



Figura 18: Top 5 motivos para recusar uma aliança estratégica

Fonte: Elaboração Própria

Quanto a parcerias com outros profissionais, como advogados, solicitadores e outros, a colaboração é reduzida (34% da amostra - Quadro 25). Os Contabilistas têm muita relutância em realizar alianças estratégicas entre si e com outros profissionais de outras áreas que são complementares à sua.

Quadro 25: Realiza parcerias com outras entidades

N=35	N	%
Parcerias com outras entidades		
Sim	12	0,34
Não	23	0,66

Fonte: Elaboração Própria

4.7. Análise SWOT

A operacionalização da análise SWOT consiste na elaboração de uma lista de factores estratégicos de natureza externa e interna, com o intuito de explorar os estimulantes potenciais e/ou as limitações potenciais da performance ou dos objectivos da organização (Houben, et al., 1999 p. 125).

A análise SWOT, exposta no Quadro 26, constata que é necessário reduzir a incerteza num futuro próximo e minimizar ou eliminar a principal ameaça, a diminuta angariação de clientes de serviços não pontuais do gabinete de contabilidade.

Quadro 26: Matriz SWOT do Gabinete de contabilidade

Forças		Oportunidades	
Resiliência	Consciência	Aumento da procura externa	
Assertividade	Proactividade	Empreendedorismo	
Competências estratégicas	Controlo de Gestão	Conhecimento do negócio	
Fraquezas		Ameaças	
Reputação da organização		Incerteza num futuro próximo	Retracção do financiamento
Angariação de clientes		Subida do preço de petróleo	Insolvências

Fonte: Elaboração Própria

4.8 Estratégia

A tomada de decisão da escolha da estratégia está condicionada pela incerteza quanto ao futuro e, nessa base, o gabinete de contabilidade define planos de contingência que permite a selecção de estratégias, de modo a preservar a flexibilidade, apesar dos custos em termos de recursos requeridos ou posição competitiva diminuída como refere Porter (1985 p. 474).

Um dos processos possíveis de lidar com a incerteza na formulação da estratégia é o processo de construção de cenários que neste caso é realizado segundo Schoemaker (1995, p. 28 a 30). Alguns passos foram suprimidos na técnica adoptada nesta formulação de estratégia. O passo 1 foi tratado no ponto 3.3. aquando da apresentação do âmbito do estudo de caso e o passo 9 “desenvolvimento de modelos quantitativos” não foi considerada relevante a sua construção para verificar a consistência dos cenários, no que diz respeito a preços dos factores produtivos, taxa de juro, inflação, taxa de crescimento. Então neste ponto serão 8 passos até ser formulada a estratégia.

Primeiro passo: A identificação das partes interessadas principais

A identificação das partes interessadas principais é apresentada no Quadro 27.

Quadro 27: Identificação das Partes Interessadas Principais

Partes Interessadas	Funções	Interesse	Posição de poder	Existência de mudança ao longo do tempo	Indutor de mudança
Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas	Regulador da profissão	Representação dos interesses profissionais Supervisão e Inspeccionar Formar de forma continua os membros	Forte Supervisão e Inspeção	Passagem de câmara a Ordem dos Técnicos Oficiais de contas em 2009	Universalidade da profissão Aprovação do Sistema de Normalização Contabilística (SNC) Complexidade das matérias Importância na economia nacional

Partes Interessadas	Funções	Interesse	Posição de poder	Existência de mudança ao longo do tempo	Indutor de mudança
Técnica Oficial de Contas	Prestação de serviços de contabilidade	Não ficar inactiva profissionalmente	Forte Forte comprometimento com o sucesso do seu gabinete de contabilidade	Passagem ao regime de trabalho independente	Desemprego de longa duração
Estado	Regulador	Cobrança de Impostos Confiabilidade da informação financeira e fiscal	Forte Fortes consequências no incumprimento legal e de pagamentos	Medidas com forte impacto na vida de particulares e nas organizações	Medidas de ajustamento macroeconómico e de carácter estrutural
Financiadores	Fornecer recursos financeiros mediante remuneração a outros para executar investimento	Retorno do capital e remuneração	Forte Restrição do acesso ao financiamento e cobrança de taxas de juro elevadas	Diminuição da percentagem de empréstimos concedidos Aumento de spreads Redução do montante de empréstimo/linhas de crédito Reforço de garantias exigidas	Avaliação ao risco menos favorável Aumento de custo de capital Restrições de balanço dos bancos devido a perturbações nos mercados financeiros
Outros TOC's/Gabinetes de Contabilidade no activo	Prestação de serviços de contabilidade	Fidelização do cliente para assegurar sustentabilidade do seu negócio	Forte Numerosos	Relato financeiro	Aprovação do (SNC)
Outros serviços de consultadoria	Prestação de serviços de consultadoria para negócios	Incrementar os serviços disponibilizados	Médio	Estável	
Fornecedores	Fornecer recursos necessários à realização do negócio	Captura de valor para si pela cobrança de valores dos serviços/produtos	Fraca	Estável	
Clientes	Fornecer toda a documentação e declarações necessárias ao cumprimento dos deveres do TOC Assegurar uma boa gestão da sua organização	Assegurar a sustentabilidade financeira do seu negócio e cumprimento das obrigações legais	Muito Forte Razão de existência do Gabinete de contabilidade	Relato financeiro Reformas estruturais	SNC e alterações fiscais e legais

Fonte: Elaboração Própria

Segundo Passo: A identificação das tendências básicas

A identificação das tendências básicas que foi desenvolvida no Quadro 28 e no Quadro 29. As tendências identificadas no Quadro 29 serão ultrapassadas mediante um questionário no período de duração do projecto e, portanto, não são tratadas como incertezas.

Quadro 28: Identificação das Tendências Básicas

Tendências Básicas	Influência	Impacto
Retração do financiamento às organizações e particulares	Projectos de investimento	Negativo
Decréscimo da actividade económica	Insolvências Diminuição de resultados Aumento das necessidades de liquidez Reduz o mercado potencial de competição	Negativo
Aumento do petróleo	Aumento dos factores produtivos	Negativo
Aumento da procura externa	Equilíbrio das contas públicas Balança comercial equilibrada Oportunidade de crescimento de organizações Melhoria da economia em geral	Positivo
Aumento do desemprego	Decréscimo da actividade económica Lucro reduzido Necessidade de liquidez Insolvências	Negativo
Decréscimo de rendimento disponível	Diminuição de lucros Aumento da carga fiscal	Negativo
Estabilidade governativa	Programa de assistência financeira Importante manter a coesão política para os nossos investidores acreditarem no nosso compromisso em evitar a falência do estado	Positivo
Agravamento da carga fiscal	Programa de assistência financeira propõe alterações em sede IVA, IMI, IRS, Impostos sobre o consumo	Negativo
Alterações estruturais	Visa facultar uma economia mais competitiva, com crescimento e criação de emprego ao abrigo do programa de assistência financeira, contudo, no futuro próximo, as previsões revelam quebra no crescimento	Negativo
Existência de barreiras à entrada estáveis	Restrição forte às entradas no sector, cria desvantagem para novos entrantes na sector Protecção da lucratividade do sector	Positivo
Evolução da procura dos serviços	Forte fidelização de clientes Fortes restrições em <i>marketing</i>	Incerteza*
Constituição da carteira de clientes	Abrangência de todos os sectores em Portugal	Incerteza*
Sensibilidade ao preço	Organizações com lucros reduzidos e necessidades de liquidez	Negativo
Solicitação de mais serviços	Aumenta o valor acrescentado para o cliente Redução de custos da organização cliente Competências internas da organização cliente Margens superiores de lucratividade	Positivo
Fidelização do cliente alta	Conhecimento do negócio Experiência competência do profissional Estabelecimento de uma relação duradoura prestador de serviço-cliente	Positivo
Tendência para aumento da rivalidade	Numerosos Crescimento estagnado Peso de custos fixos Diminuição de mercado pelo aumento acentuado de insolvência	Negativo
Qual o mercado em termos de produtos	Manutenção da obrigação legal das organizações terem contabilidade e serviços	Positivo
Capacidades que o tornam único	Conhecimentos de gestão em geral e controlo de gestão Resiliente Boas Capacidades estratégicas Boa relação com cliente (sem por em causa os seus deveres de TOC) Fortemente motivada Consciente Intelectualmente curiosa Confiante	Positivo

*Incerteza é a falta de sentido de certeza (Ward & Chapman, 2003, p. 98)

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 29: Tendências que não serão tratadas como incertezas

Tendências Básicas	Influência	Impacto
Falta de dados do sector	Lucratividade Forças controladoras da lucratividade Consistência a longo prazo Quais os concorrentes mais lucrativos posicionados nas cinco forças	Incerteza*
Falta de dados quanto à concorrência	Quais os seus objectivos futuros Qual a estratégia actual Quais as premissas Quais as capacidades Qual o mercado de cada organização em termos de serviços e geografia Qual a base da vantagem competitiva Qual o período de planeamento dos concorrentes (ausência – indicio de gestão reactiva)	Incerteza*
O que é que os clientes valorizam neste tipo de serviço	Qualidade A qualidade dos serviços influencia a gestão da organização cliente Desenvolvimento e manutenção de competências através de formação contínua	Incerteza*

*Incerteza é a falta de sentido de certeza (Ward & Chapman, 2003, p. 98)

Fonte: Elaboração Própria

Terceiro Passo: A identificação das incertezas críticas

A principal preocupação é a falta de rentabilidade do gabinete de contabilidade da aluna induzida pela diminuta procura de serviços continuados, disponibilizados pelo gabinete de contabilidade. Assim considera que a evolução da procura de serviços e a constituição da carteira de clientes são consideradas incertezas. A ausência de procura e a não constituição da carteira de clientes é um cenário implausível.

Quarto Passo: A construção inicial de cenários

Quanto à constituição da carteira de clientes, a TOC pode rejeitar serviços solicitados pelos clientes para os quais não se sinta apta a desempenhar como previsto na alínea b) do n.º 1 do artigo 3.º do Código Deontológico dos TOC e, assim, esta incerteza é tratada caso a caso. Portanto, todos os cenários iniciais estão relacionados com a incerteza, a evolução da procura dos serviços. Tendo presente que a concorrência é constituída por outros TOC no activo com actividade consolidada é numerosa e é expectável uma fidelização do cliente muito forte.

Para a formulação da estratégia, tendo em conta a incerteza “a evolução da procura dos serviços” é tido em consideração três cenários iniciais. O primeiro cenário “Se lutar é seguro vencer” é uma afirmação de Sun Tzu (2009 pp. 37-38) que defende uma atitude proactiva, numa perspectiva militar, em que não é possível vencer uma batalha quando não lutamos ou desenvolvemos acções para conseguir os nossos objectivos. O segundo cenário “Sinergia de Forças” descreve a alavancagem de recursos e competências entre os profissionais na área pela sua junção. O terceiro cenário “O preço é certo” apresenta uma estratégia com base no preço, igual dentro de determinados parâmetros.

O cenário 1, “Se lutar é seguro vencer”, que diz respeito ao ambiente competitivo mantém-se. Pretende evoluir para um Gabinete de contabilidade com actividade reduzida, mas com capacidade de solver os seus compromissos, e, por conseguinte, tem o objectivo de incrementar a sua rentabilidade através de parcerias com outros TOC e angariar clientes empreendedores, dentro do grupo dos novos.

No Cenário 2, “Sinergia de Forças”, o ambiente competitivo mantém-se, uma vez que o Gabinete opta por uma estratégia de aliança, fusão ou aquisição com outros TOC de forma a actuar no mercado nacional.

O cenário 3, “O preço é certo”, consiste em conceptualizar produtos para utilização em grande escala a preço único de acordo com o produto vendido dentro de determinados parâmetros.

Quinto Passo: A verificação da consistência e plausibilidade

As tendências são compatíveis dentro do espaço de tempo considerado, os cenários combinam os *outcomes* de incertezas e os principais *Stakeholders* não estão em posições não desejáveis e mutáveis.

Sexto Passo: O desenvolvimento de cenários

O desenvolvimento de cenários está presente no Quadro 30.

Quadro 30: Cenários

Cenários	Tendências	Resultados Possíveis	Importância das Tendências	Aspectos relevantes estrategicamente
Se lutar é seguro vencer	Procura de Serviços	Aumento da dimensão moderada Rendibilidade esperada média	Alta Garantia de sobrevivência	Parcerias Descobrir <i>blind spots</i> Captação de empreendedores e <i>small owners</i>
Sinergia de Forças	Procura de Serviços	Aumento da dimensão significativamente Alavancagem da Vantagem Competitiva	Média Sinergia	Qual o interesse da adopção desta posição competitiva? Motivação: custo, pertencer a uma estrutura organizativa Fragmentação pode inviabilizar este cenário
O Preço é Certo	Procura de Serviços	Elevada economia de escala Rendibilidade alta	Alta Ganho de economia de escala	Preço igual para o cliente dentro de determinados parâmetros Maximização de recursos para obtenção de um preço acessível para o cliente Serviço funcional com qualidade reconhecida pelo cliente

Fonte: Elaboração Própria

Sétimo Passo: As necessidades de investigação

As necessidades de investigação estão relacionadas com os objectivos de investigação referidos no Quadro 1: Questões e Objectivos específicos do projecto. Ainda devido à lacuna de informação por falta de dados, presente no planeamento estratégico, na análise da concorrência, é necessário conhecer a lucratividade da actividade, o espaço

temporal necessário para atingir o rendimento, a evolução dos rendimentos e da procura, honorários praticados, estrutura de custos, orçamentos, conhecer a quantidade de clientes por escala de pontuação da OTOC, prazo médio de recebimento e se os concorrentes realizam o planeamento estratégico.

No sentido de averiguar de forma empírica a fundamentação teórica e ajustar à realidade vivida em Portugal, no âmbito deste projecto foi realizado um questionário aos TOC.

Oitavo Passo: A evolução para cenários de decisão

A Figura 19: A estratégia a seguir, pretende demonstrar as duas possíveis estratégias que podem ser usadas com o propósito de alcançar o objectivo geral deste estudo de caso. A tomada de decisão, quanto ao cenário seleccionado, dependerá dos resultados obtidos no questionário e suficiência de recursos.

Da análise dos dados do questionário, foi possível concluir pela Figura 8: Motivo (s) para a fragmentação do sector, analisada no ponto 4.6, que a principal causa apontada é a prática habitual de exercício da profissão de forma individual sem recurso à associação e a segunda, a dimensão do negócio não influenciam as relações com os clientes. Além disso, pela informação que consta no Quadro 24 é possível concluir que os profissionais preferiam optar por uma aliança (carácter provisório) em vez de fusão/aquisição, mas equacionariam uma fusão/aquisição para atingir sinergias profissionais. Estas evidências inviabilizam a possível solução para eliminação das fraquezas do gabinete de contabilidade (reputação ou anos de estabelecimento).

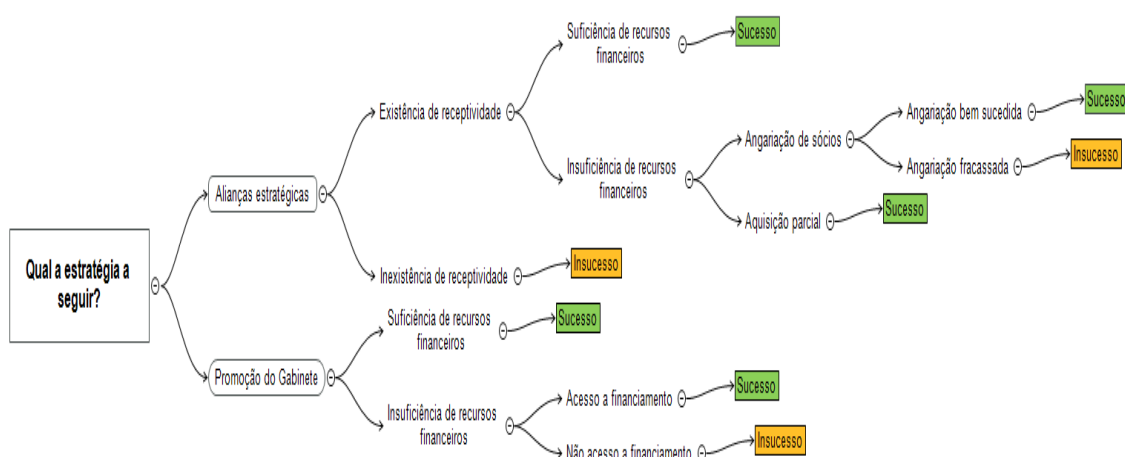


Figura 19: A estratégia a seguir

Fonte: Elaboração Própria

4.9. Objectivos

Os objectivos hierarquizados para o gabinete de contabilidade são os seguintes:

1. Desenvolvimento de um plano de *marketing* e a sua implementação para dar a conhecer a sua existência e para angariar clientes;
2. Desenvolver um sistema de controlo de qualidade;
3. Continuação do investimento em formação.

5. Apresentação de Resultados e Discussão

A análise de Thimoteo (2010) conclui que existe falta de conhecimento da concorrência e uma luta constante por mercado através da captação de novos clientes, com serviços de menor custo e com maior qualidade. Os concorrentes no mercado, sito no Brasil, acreditam que esta é uma estratégia de sucesso porque ainda gera lucro e, deste modo, não investem em recursos no desenvolvimento de uma estratégia diferenciada e, inovadora. Como também, as oportunidades identificadas no planeamento estratégico, conjugado com serviços de contabilidade financeira e de gestão contribuem para alcançar uma vantagem competitiva.

A análise de Thimoteo é congruente com a defesa de planeamento estratégico nas PME para atingir retornos superiores consistentes durante um longo período de tempo. Sendo este a base para uma boa tomada de decisão para qualquer negócio, que usado em conjunto com a contabilidade é uma mais-valia. A grande diferença é que a análise de Thimoteo (2010) não tem em conta um período específico da vida, como por exemplo o início de actividade e, também, não especifica quais os factores que determinam o sucesso em cada um das fases.

O estudo de Peleias *et al* (2007) tem como objectivo geral a identificação e a análise de como os escritórios de contabilidade do Estado de São Paulo, Brasil, empregam os instrumentos de *marketing*. Os objectivos específicos são conhecer melhor a realidade dos escritórios, estudar a influência da capacitação do pessoal na prestação do serviço de contabilidade e na captação e manutenção de clientes, verificar a adopção dos recursos materiais e tecnológicos e, estudar a amplitude dos serviços prestados.

O estudo referido vai encontro do objectivo principal deste trabalho, uma vez que, o objectivo principal do estudo é a rentabilização do gabinete de contabilidade. Este estudo servirá para ajudar a Técnica Oficial de Contas a orientar o seu negócio, no qual é crítica a angariação e manutenção do cliente.

Uma solução possível para ultrapassar a dificuldade encontrada é a utilização da ferramenta do *marketing* para divulgar a contabilidade de forma ética e salientar a sua importância operacional e estratégica para os negócios dos clientes (Peleias et al., 2007, p. 63). E, é neste contexto que algumas premissas do estudo de caso ao gabinete de contabilidade da aluna estão alinhadas com as dimensões do estudo de comparação, como a premissa 3, 4, 5 e 6. Alguns dos resultados do estudo de comparação estão presentes no Quadro 31: Resultados da Investigação de Peleias et al (2007) e no Quadro 32: Resultados da Investigação de Célia Martins (2013).

Quadro 31: Resultados da Investigação de Peleias et al (2007)

Dimensões da investigação de Peleias	Resultados da investigação
Como os clientes são conquistados	O bom serviço e o bom relacionamento podem ajudar a captar novos clientes (assertiva 41) Contactos com advogados (assertiva 30) O <i>marketing</i> de boca a boca (assertiva 33) O bom serviço prestado deixa boa impressão (assertiva 32)
Localização	Sim, a localização do escritório é um factor importante na conquista, manutenção e relacionamento com os clientes (assertiva 7)
Como conquistar e manter os clientes	Atender clientes no prazo e no padrão de qualidade é muito importante para manter e deixá-los satisfeitos com a prestação de serviços (assertiva 34 e 36) O serviço deve ter qualidade e também atender os prazos combinados (assertiva 39) Investir em pessoas qualificadas e conhecerem perfeitamente o seu trabalho e serem responsáveis por ele (assertiva 4 e 29)
Qualidade dos serviços prestados	Dar importância à qualidade dos serviços prestados é uma prioridade O valor dos serviços a ser cobrado aos clientes não é bem trabalhado A relação custo-benefício necessita de ser bem tratada (falta de reconhecimento do serviço de contabilidade ou ausência de valores mínimos a serem praticados) Reconhecimento de que não prestar um bom serviço tem reflexos negativos na relação com o cliente (assertiva 14, 38, 5 e 21)

Fonte: Elaboração Própria

Outro aspecto importante é a qualidade na prestação de serviços e, a sua repercussão no *marketing* de boca-a-boca, que alavanca a captação de mais cliente e, cria uma boa impressão no cliente, fonte de diferenciação do caso de estudo. Teoricamente, uma forma de garantir um serviço de qualidade é a existência de sistema de controlo de qualidade.

Quadro 32: Resultados da Investigação de Célia Martins (2013)

Premissas do questionário de Célia Martins	Resultados do questionário
Perfil do profissional	Preferem a prática da profissão sob a forma de Sociedade de profissionais (Questão 3) Exercem a profissão de TOC (Questão 5) Vasta experiência na área de contabilidade e fiscalidade (Questão 2) Os gabinetes/sociedades tem em média 3 colaboradores (Questão 4)
O rendimento médio de um Técnico Oficial de Contas na área geográfica de Beira Litoral com relação ao espaço temporal necessário, evolução, estrutura de custos, orçamentos e clientes	Os profissionais precisam de ter em média 21 anos de experiência para atingirem o escalão de rendimentos entre 7.410€ e 18.375€ no regime liberal ou sociedade (Questão 6) Os preços médios dos serviços de contabilidade e fiscalidade por escalão de pontuação da OTOC (Questão 8): ≤ 450.000€: 168.21€ 450.000€ - 950.000€: 303.81€ Existência de 20% a 40% de custos fixos (Questão 9) A carteira de clientes é constituída maioritariamente por clientes com volume de negócios inferior ou igual a 450.000€ e cada profissional/sociedade tem em média 25 clientes (Questão 10) É esperada a redução da procura dos serviços por causa do aumento significativo de insolvências (Questão 11) Nos últimos três anos registou-se um decréscimo do rendimento que se explica pelo aumento de insolvências (Questão 12) O prazo de recebimentos situa-se entre os 45 a 90 dias. Existem indícios de incobráveis pela existência de prazos de 180 dias ou mais. (Questão 13) Indício de gestão reactiva pela inexistência de prática de planeamento estratégico, contudo, verificou-se o exercício de planeamento de curto prazo – orçamentos (Questão 14 e 15) Os rendimentos dos profissionais/sociedades verificam-se entre 7.410€ e 42.259€ (Questão 16 e 6) A liderança dos gabinetes/sociedade é constituída por gestores experientes (Questão 17)
A retenção do cliente	A taxa de fidelização ao contabilista é muito alta (90% a 100%) que depende fortemente do serviço oferecido e prestado e da disponibilização para o atendimento do profissional (Questão 18)

MESTRADO DE CONTROLO DE GESTÃO
Viabilidade de um pequeno negócio de contabilidade
Célia Martins

Premissas do questionário de Célia Martins	Resultados do questionário
Os critérios importantes da qualidade dos serviços de contabilidade e fiscalidade	O cliente percebe a qualidade como a combinação entre qualidade do serviço e a interacção com o profissional (Questão 19) Os profissionais que realizam monitorização periódica do cliente, não é a maioria, fazem-no através da manutenção e crescimento de clientes (Questão 20) As expectativas verificadas do cliente face aos serviços são muito altas (Questão 21) O que mais afecta a qualidade dos serviços é o conhecimento profundo da teoria e prática da contabilidade e experiência nesse domínio (Questão 23) A dimensão do serviço mais importante é a disponibilidade de ajudar o cliente e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado (Questão 24) O contacto com o cliente é o método privilegiado para conhecer as expectativas (Questão 25) O comportamento do cliente em relação à qualidade dos serviços <i>versus</i> preço é contraditória no concerne à qualidade porque as duas opções de resposta mais assinaladas foram a exigência de serviços de qualidade pagando os honorários respectivos e a insensíveis à qualidade com foco no preço (Questão 22)
As técnicas utilizadas na conquista de clientes	Independentemente, do momento no ciclo de vida do negócio, as técnicas mais referidas para a angariação de cliente é o conhecimento pessoal e a indicação de clientes a outros potenciais interessados (Questão 26 e 27)
A importância da localização do escritório	Sim, a localização é importante para o cliente. As referências para uma localização favorável são a proximidade da repartição de finanças e a existência de parque de estacionamento (Questão 28)
A receptividade dos profissionais às alianças estratégicas	O exercício da profissão de forma individual sem recurso à associação é a opção mais apontada para a desfragmentação do sector (Questão 29) Os profissionais preferem as alianças (caracter provisório) às fusões/aquisições. Mas admitem a fusão/aquisição para atingir sinergias operacionais (Questão 30 e 31) O motivo mais apontado para entrar numa aliança estratégica é para aprender e adquirir tecnologia, produtos, competências e conhecimento (Questão 32)

MESTRADO DE CONTROLO DE GESTÃO
Viabilidade de um pequeno negócio de contabilidade
Célia Martins

Premissas do questionário de Célia Martins	Resultados do questionário
A receptividade dos profissionais às alianças estratégicas (continuação)	A falta de colaboração dos parceiros é a causa mais mencionada para a recusa da aliança estratégica (Questão 33) Para além de reticentes às alianças estratégicas entre si, também não estabelecem parcerias com outros profissionais como advogados, solicitadores, entre outros (Questão 34)
Os meios de comunicação dos serviços e custos	A forma mais usual de comunicação com o cliente é o cartão-de-visita e visitas periódicas (Questão 35) O orçamento anual representa menos de 10% do volume de negócios (Questão 36) Os profissionais não usam o Website como ferramenta de promoção (Questão 37) A grande maioria dos clientes entende a informação legal/contabilística produzida, contudo, no caso de não entendimento é melhor usar uma linguagem simples e fácil de entender (Questão 38)
Construção do valor dos honorários	Os dois factores que mais influenciam o valor dos honorários são o número de lançamentos contabilísticos a efectuar e a entrega de documentação organizada e atempada (Questão 39) Sim, o preço é muito importante para ganhar ou perder clientes (Questão 40)
Conhecer os concorrentes	A concorrência aposta numa estratégia de diferenciação que tem como base competitiva o serviço prestado, assim como, estabelecem reputação no mercado pelo serviço de qualidade e tem valores organizacionais fortemente institucionalizados (Questão 41, 42, 43 e 44) Vêm os outros concorrentes como numerosos (Questão 45) Não consideram a pontuação da OTOC uma restrição para atingir maior quota de mercado. Mas, no caso afirmativo, privilegiam no recrutamento e selecção de novo colaborador com inscrição na OTOC (Questão 46) Grande parte dos profissionais demonstra experiência profissional noutras áreas (Questão 48) Grande parte dos inquiridos já passou por um quadro recessivo ao longo da sua vida profissional e procura novas formas de satisfazer as necessidades de negócio (Questão 47 e 49) A evolução jurídica mais recorrente é da passagem do regime liberal para sociedade de contabilidade, ou então optam pela permanência no regime liberal (Questão 50)

Fonte: Elaboração Própria

A aplicabilidade prática deste projecto depende em muito da suficiência de recursos monetários para concretização dos objectivos e, a receptividade às alianças estratégicas.

Semelhanças dos estudos

Os dois estudos de Peleias *et al* (2007) e Célia Martins (2013) corroboram que a indicação de clientes a outros potenciais interessados nos serviços é boa forma de angariar clientes, ou seja, o *marketing* boca-a-boca, assim como, o conhecimento pessoal (no Brasil, os clientes não concordaram com a assertiva: a relação com os clientes é estritamente profissional, em 54%).

Quanto à retenção do cliente, em Portugal como no Brasil, o serviço oferecido e prestado e a disponibilidade para o atendimento é fundamental para manter o cliente vinculado ao contabilista.

Uma boa prestação de serviços de contabilidade só pode ser realizada por pessoas qualificadas porque é um serviço que requer competências específicas e de alta customização, apenas adquiridas por formação académica superior e inscrição na OTOC (no Brasil, no Conselho Federal de Contabilidade) que, por sua vez, define os deveres do profissional em relação aos clientes e a outras entidades relativamente à informação que produz legal e contabilística.

A localização tem extrema importância para conquistar, manter e no relacionamento com o cliente. Em Portugal, uma localização é favorável quando existe parque de estacionamento e é próxima da repartição de finanças.

A preocupação em prestar um serviço de qualidade é comum aos dois países, esta é a combinação entre a qualidade do serviço e a interacção com o profissional.

No que concerne à comparação do estudo de Thimoteo (2010) e Célia Martins (2013) foi verificada a falta de conhecimento da concorrência, que na investigação ocorrida em Portugal foi ultrapassada pela realização de um questionário pela ausência de informação em relação ao sector de contabilidade em termos estratégicos. Conjuntamente, outra semelhança prende-se com a não utilização do planeamento estratégico (de médio a longo prazo) para identificação das oportunidades e forças para alavancar o negócio, e as ameaças e fraquezas para encontrar formas de minimizar ou eliminar o seu impacto.

Diferenças dos estudos

As diferenças nos estudos de Peleias *et al* (2007) e Célia Martins (2013), no que concerne, a qualidade é o facto de na investigação de Célia Martins procurar-se

conhecer as expectativas dos clientes, na perspectiva do profissional e os métodos utilizados, assim como, as técnicas de monitorização periódica.

Os clientes têm expectativas altas quanto aos serviços de contabilidade e, logo, os padrões de qualidade são muito importantes. Os profissionais conhecem as expectativas dos clientes através do contacto com o cliente. A dimensão mais relevante é a disponibilidade de ajudar o cliente e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado.

O comportamento do cliente em relação da qualidade dos serviços *versus* preço, em Portugal, revela que uma parte dos clientes exige serviço de qualidade pagando os honorários respectivos, enquanto outros são insensíveis à qualidade com foco no preço. A postura dualística evidenciada é o resultado de falta de reconhecimento dos serviços de contabilidade e/ou é o reflexo de uma conjuntura adversa vivida no país.

Outra diferença advém da comparação do estudo de Thimoteo (2010) e Célia Martins (2013), no qual o autor defende que, no Brasil, os contabilistas têm uma estratégia com base em serviços de menor preço e simultaneamente na qualidade, não apostando na diferenciação, contrário ao evidenciado em Portugal.

Implicações

Para fazer face às expectativas dos clientes, o gabinete de contabilidade de Célia Martins estabeleceu como prioritário a continuação do investimento num serviço de qualidade e disponibilidade para o atendimento. A satisfação originada pela correspondência das suas expectativas causa boa impressão no cliente que, por sua vez, recomenda a contabilista a outros potenciais interessados nos seus serviços. Também, o gabinete irá criar medidas de reforço ao *marketing* boca-a-boca para os seus clientes actuais.

Sendo, a qualidade dos serviços de suma importância no sector da contabilidade, o gabinete terá que assumir uma estratégia de diferenciação pela qualidade. O modo de assegurar a concretização e manutenção da estratégia é a elaboração e implementação de um sistema de controlo de qualidade e a continuação do investimento em formação contínua.

Ainda, na investigação de Célia Martins foi possível apurar que o conhecimento pessoal é eficaz na angariação de clientes e portanto, o gabinete de contabilidade irá privilegiar o contacto pessoal com o seu cliente assim, como com o cliente potencial. Outra forma de comunicação passará pelo investimento em artigos para oferta e o uso de uma linguagem simples e fácil de entender no contacto com o cliente.

A baixa receptividade dos profissionais de contabilidade a alianças estratégicas de carácter definitivo determina a inviabilização da solução estratégica de uma aquisição/fusão para eliminar as fraquezas do gabinete, a reputação ou anos de estabelecimento.

Em resultado da investigação ocorrida e das suas implicações estabeleceu-se o seguinte plano de implementação da estratégia no Quadro 33.

Quadro 33: Plano de Implementação

Objectivos	Meta	Meios
Desenvolvimento de um plano de <i>marketing</i> , de forma ética, e implementação para dar a conhecer a existência e angariação de clientes	Angariar 5 a 7 clientes no primeiro ano de implementação ¹	A Célia Martins irá realizar visitas a potenciais clientes Disponibilidade para o atendimento Incentivar os clientes existentes a atrair potenciais novos clientes Adquirir e disponibilizar artigos de oferta (canetas, calendários,...) Captar empreendedores
Desenvolver um sistema de controlo de qualidade	O manual de qualidade deve ser desenvolvido num prazo de um ano e a sua implementação e execução no segundo ano	A Célia Martins elabora o manual da qualidade e é a responsável pela implementação e execução
Continuação do investimento em formação	Obtenção de 35 créditos anuais para cumprimento do controlo de qualidade da OTOC	Investimento na aquisição de conhecimentos profundos de contabilidade e aspectos legais nas formações disponibilizadas pela OTOC

* A opção estratégica de aquisição de sociedade revelou-se implausível pela fraca receptividade dos profissionais.

1. Tem a intenção de ser um pequeno negócio na área de contabilidade e fiscalidade.

6. Conclusões

O objectivo principal deste projecto foi descobrir *Quais os factores indutores de sucesso no arranque/desenvolvimento de um Gabinete/Sociedade de contabilidade?*

Inicialmente, no arranque do gabinete, a aluna decidiu por ter uma localização jugada favorável e estar disponível para o atendimento neste. Esta opção revelou-se sensata porque os resultados do questionário revelaram que a localização é importante para captar clientes.

A aluna tem a preocupação de prestar um serviço de qualidade, para isso, investe em formação na área, de forma continuada no tempo. Opinião partilhada pelos outros profissionais, que quando inquiridos salientam o conhecimento profundo da teoria e

prática de contabilidade como principal factor influenciador da qualidade do serviço. Portanto para atingir o sucesso pretendido, a estratégia actual deve continuar.

Assim como, a aluna tem o cuidado, desde do seu início da sua actividade de ter um serviço que responda com prontidão às questões dos clientes, sempre disponível e sem erros, este comportamento é adequado, na medida em que para prestar um bom serviço, nas respostas ao questionário foram esses os aspectos considerados mais importantes.

O conhecimento dos meios de angariação e manutenção de clientes adquirido através de investigação permitiu chegar à conclusão do “porquê” da pouca eficácia do gabinete relativamente à conquista de novos clientes. Os resultados revelam a indicação de clientes a outros potenciais interessados nos serviços e o conhecimento pessoal como sendo as principais meios utilizados para captar clientes. Sendo assim, o gabinete como tem poucos clientes e por isso, tem dificuldade em alavancar o efeito denominado *marketing* boca-a-boca. Então resta ao gabinete promover iniciativas de *marketing* baseadas no contacto pessoal e no incentivo à indicação de clientes a outros. Ressalvando que todas as acções a desenvolver estarão constrangidas a recursos monetários escassos do gabinete.

O gabinete da aluna tem à disposição do seu cliente um conjunto de serviços complementares que pretende manter para criar valor para o cliente, constatou-se que a maioria dos inquiridos apenas mencionou preço para serviços de contabilidade e fiscalidade, concluiu-se assim que a prestação de serviços está reduzida a estes serviços ou o preço inclui um pacote de serviços e os profissionais não discriminaram o preço para cada um deles.

A inexistência de regulação dos honorários e a concorrência de preços permite que sejam praticados preços muito baixos, como constatado nos resultados do questionário.

O gabinete não pretende praticar preços muito baixos, mas sim preços médios, apesar de saber que os mesmos vão constituir uma ameaça à sua lucratividade. A aluna pretende ter um pequeno gabinete atento às dificuldades dos clientes, decorrentes da conjuntura adversa, e não um gabinete com um grande número de clientes.

A postura dualística em relação à qualidade versus preço, evidenciada nas respostas do questionário, pode ser o resultado dos condicionantes ambientais, vividos em Portugal, e/ou falta de reconhecimento do valor dos serviços para a organização.

Outro factor relevante que inviabilizou uma solução estratégica teórica para colmatar a falta de reputação ou anos de estabelecimento foi a relutância dos profissionais em

entrar em alianças estratégicas de carácter definitivo (aquisições/fusões) com o principal motivo de recusa a falta de colaboração entre parceiros.

Resumindo, para viabilizar este gabinete concluiu-se que é necessário:

- Incrementar o número de clientes e a via com mais potencialidade é divulgação dos serviços do gabinete junto dos organismos promotores do empreendedorismo, de forma a despertar nos empreendedores a necessidade/vantagem destes serviços e a consequente contratação dos mesmos. Esta solução resulta da oportunidade evidenciada na análise PESTAL e tem o intuito de ultrapassar a alta fidelização do cliente ao profissional;
- Promover o contacto pessoal com o cliente ou futuros clientes como aconselham os resultados do questionário;
- Criar incentivos ao *marketing* boca-a-boca e divulgá-los junto de clientes existentes. Os resultados do questionário evidenciaram o *marketing* boca-a-boca como principal meio de angariação de clientes;
- Desenvolver de um manual de controlo da qualidade em resposta à solução teórica proposta para garantir a qualidade dos serviços evidenciada na revisão de literatura;
- Continuar o investimento em formação indo de encontro à forma reconhecida por todos os profissionais para aquisição e manutenção de conhecimento profundo da teoria e prática de contabilidade.

Este trabalho demorou mais do que o previsto devido às dificuldades associadas à administração do inquérito, nomeadamente ao atraso da autorização do ISCAC para a disponibilização do inquérito aos antigos alunos constantes da sua base de dados, à repetição do inquérito por falta de um número suficiente de respostas com o perfil pretendido e à escolha de uma nova população para aplicar o inquérito.

O tratamento estatístico ficou limitado à análise descritiva devido a fraca taxa de respostas (24,44%) do segundo inquérito.

Outra limitação encontrada foi ao nível da comparação dos resultados devido à reduzida literatura existente nesta área, especialmente de estudos empíricos.

A falta de dados sectoriais revelou-se também uma limitação ao desenvolvimento deste trabalho.

Tendo em vista as limitações do estudo, recomenda-se uma análise nacional do sector, como também, um estudo aprofundado da aplicabilidade das ferramentas de *marketing*, de forma ética, à actividade de contabilidade e fiscalidade.

Referências

- Aghion, P. e Howit, P. 1994.** Growth and Unemployment. *The Review of Economic Studies*. 1994. Vol. 61, 3. 00346527.
- Aldhizer, George R., Miller, Jonh R. e Moraglio, Joseph F. 1995.** Common Attributes of Quality Audits. *Journal of Accountancy*. 1995. Vol. 179, 1. 00218448.
- Aldington, Toby Austin Richard Low. 1985.** *Report from the Select Commitee on Overseas Trade*. London : H.M.S.O., 1985. 01049628529780104962855.
- Alvarez, Sharon A. e Busenitz, Lowell W. 2001.** The Entrepreneurisp of Resource-based Theory. *Journal of Management*. 2001. Vol. 27, 6. 01492063.
- Amboise, G. e Bakanibona, A. 1989.** La planification dans les PME: une synthèse de résultats empiriques, conclusions et recommandations. s.l. : Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 1989.
- Andrews, Kenneth R. 1999.** *The Concept of Corporate Strategy*. New York : McGraw-Hill, 1999. 0256183295.
- Ansoff, H. Igor. 1977.** *Estratégia Empresarial*. São Paulo : McGraw-Hill, 1977.
- . **1991.** Critique of Henry Mintzberg's The Design School: Reconsidering the Basic Premises of strategic Management . *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12, 6. 01432095.
- Bagchi-Sen, Sharmistha e Kuechler, Linda. 2000.** Strategic and Functional Orientation of Small and Medium Sized Enterprises in Professional Services: An Analysis of Public Accountancy. *Service Industries Journal*. 2000. Vol. 20, 3. 02642069.
- Banco de Portugal. 2011.** Inverno 2011. *Boletim Económico*. Lisboa : Banco de Portugal, 2011. Vol. 17, 4. 21820368.
- Barney, Jay B. 1986.** Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*. 1986. Vol. 32, 10. 00251909.
- Barney, Jay. 1991.** Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. 1991. Vol. 17, 1. 01492063.
- . **1991.** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, 1. 01492063.
- Barney, Jay, Wright, Mike e Kretchen Jr., David J. 2001.** The Resource-based View of the Firm: Ten Years after 1991. *Journal of Management*. 2001. Vol. 27, 6. 01492063.

- Barringer, Bruce R., Jones, Foard F. e Neubaum, Donald O. 2005.** A Quantitative Content Analysis of the Characteristics of Rapid-Growth Firms and Their Founders. *Journal of Business Venturing*. 2005. Vol. 20, 5. 08839026.
- Bart, Christopher K., Bontis, Nick e Taggar, Simon. 2001.** A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management Decision*. 2001. Vol. 39, 1. 00251747.
- Beer, Michael e Eisenstat, Russel A. 2000.** The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*. 2000. Vol. 41, 4. 0019848x.
- Behling, Orlando. 1980.** The Case for the Natural Science Model For Research in Organizational Behavior and Organization Theory. *Academy of Management Review*. 1980. Vol. 5, 4. 03637425.
- Bentivegna, Fernando Jucá. 2002.** Fatores de Impacto no Sucesso do Marketing Boca A boca On-Line. *Revista de Administração de Empresas*. 2002. Vol. 42, 1. 2178938X.
- Berry, Maureen. 1998.** Strategic Planning in Small High Tech Companies. *Long Range Planning*. 1998. Vol. 31, 3. 00246301.
- Boadway, R., et al. 1998.** Entrepreneurship, asymmetric information, and unemployment. *International Tax and Public Finance*. 1998. Vol. 5, 3. 09275940.
- Bone, Paula Fitzgerald. 1995.** Word-of-Mouth Effects on Short-term and Long-term Product Judgments. *Journal of Business Research*. 1995. Vol. 32, 3. 01482963.
- Bonoma, Thomas V. 1985.** Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*. 1985. Vol. 22, 2. 00222437.
- Bourgeois III., L. J. 1980.** Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*. 1980. Vol. 5, 1. 03637425.
- Boyatzis, Richard E. 1982.** *The competent manager: A model for effective performance*. s.l. : John Wiley & Sons Inc, 1982. 047109031X.
- Boyd, Brian K. 1991.** Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management Studies*. 1991. Vol. 28, 4. 00222380.
- Brews, Peter e Purohit, Devavrat. 2007.** Strategic Planning in Unstable Environments. *Long Range Planning*. 2007. Vol. 40, 1. 00246301.
- Brinckmann, Jan, Grichnik, Dietmar e Kapsa, Diana. 2010.** Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms . *Journal of Business Venturing*. 2010. Vol. 25, 1. 08839026.

- Bryson, John, Keeble, David. e Wood, Peter. 1993.** The Creation, Location and Growth of Small Business Service Firms in the United Kingdom. *Service Industries Journal*. 1993. Vol. 13, 2. 02642069.
- Buckley, P.J., Pass, C.L. e Prescott, K. 1991.** Foreign Market Servicing Strategies and Competitiveness. *Journal of General Management* . 1991. Vol. 17, 2. 03063070.
- Buckley, Peter J., Pass, Christopher L. e Prescott, Kate. 1988.** Measures of International Competitiveness: A critical Survey. *Journal of Marketing Journal*. 1988. Vol. 4, 2. 0267257x.
- Campbell, Andrew. 1997.** Mission Statements. *Long Range Planning*. 1997. Vol. 30, 6. 00246301.
- Campomar, Marcos Cortez. 1991.** Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*. São Paulo : s.n., 1991. Vol. 26, 3. 00802107.
- Carland, J.W., et al. 1984.** Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management review*. 1984. pp. 354-359. 03637425.
- Caruana, Albert, Pitt, Leyland F. e Morris, Michael H. 1995.** Are There Excellent Service Firms, and Do They Perform Well? *Service Industries Journal*. 1995. Vol. 15, 3. 02642069.
- Castrogiovanni , Gary J. 1996.** Pre-Startup Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages. *Journal of Management*. 1996. Vol. 22, 6. 01492063.
- Caves, R.E. e Porter, M.E. 1977.** From Entry Barriers To Mobility Barriers: Conjectural Decisions And Contrived Deterrence To New Competition. *Quarterly Journal of Economics*. 1977. Vol. 91, 2. 00335533.
- Caves, Richard E. e Ghemawat, Pankaj. 1992.** Identifying Mobility Barriers. *Strategic Management Journal*. 1992. Vol. 13, 1. 01432095.
- Chakravorti, Bhaskar. 2010.** Finding Competitive Advantage in Adversity. *Harvard Business Review*. 2010. Vol. 88, 11. 00178012.
- Chatterjee, Sayan. 1986.** Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms. *Strategic Management Journal*. 1986. Vol. 7, 2. 01432095.
- Chandler Jr., Alfred D. 1962.** *Strategy and Structure: Chapters in the history of the Industrial Enterprise*. Twentieth. Cambridge : The MIT Press, 1962. 0262530090.

- Chatman, Jennifer A. 1989.** Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*. 1989. Vol. 14, 3. 03637425.
- Child, John. 1972.** Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*. 1972. Vol. 6, 1. 00380385.
- Corbett, Charles e Wassenhove, Luk Van. 1993.** Trade-Offs? What Trade-Offs? Competence and competitiveness in Manufacturing Strategy. *California Management Review*. 1993. Vol. 35, 4. 00081256.
- Costa, Magda e Moreira, José António C. 2011.** A Experiência do Auditor como Determinante da Qualidade da Auditoria: Uma Análise para o Caso Português. *Contabilidade & Gestão*. 2011. Vol. 10.
- Courtney, Hugh, Kirkland , Jane e Viguerie, Patrick. 1997.** Strategy Under Uncertainty. *Harvard Business Review*. 1997. Vol. 75, 6. 00178012.
- Cummings, S. . 1993.** Brief case: The first strategists. *Long Range Planning*. 1993. Vol. 26, 3. 00246301.
- d'Amboise, Gérald e Muldowney, Marie. 1988.** Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements. *Academy of Management Review*. 1988. Vol. 13, 2. 03637425.
- Das, T.K. e Teng, B.S. . 1998.** Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*. 1998. Vol. 23, 3. 03637425.
- De Rond, Mark e Bouchikhi, Hamid . 2004.** On the Dialectics of Strategic Alliances. *Organization Science*. 2004. Vol. 15, 1. 10477039.
- Dean, Jr., James W. e Sharfman, Mark P. 1996.** Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness. *Academy of Management Journal*. 1996. Vol. 39, 2. 00014273.
- Decreto-Lei n.º 310/2009.** *Diário da República*. s.l. : Imprensa Nacional Casa da Moeda. Vol. 207, Série I. 08709963.
- Delmar, Frédéric e Shane, Scott . 2003.** Does Business Planning Facilitate The Development Of New Ventures? *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24, 12. 01432095.
- Direcção Geral da Política de Justiça. 2012.** Estatísticas trimestrais sobre processos de falência, insolvência e recuperação de empresas (2007-2012). *Boletim de Informação Estatística Trimestral*. s.l. : Direcção Geral da Política de Justiça, 2012.

- Doran, George T. 1981.** There's a SMART Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*. 1981. Vol. 70, 11. 00251895.
- Duhan, Dale F., et al. 1997.** Influences on Consumer Use of Word-of-Mouth Recommendation Sources. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1997. Vol. 25, 4. 00920703.
- Duncan, Robert B. 1972.** Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*. 1972. Vol. 17, 3. 00018392.
- Dutta, Shantanu, Zbaracki, Mark J. e Bergen, Mark. 2003.** Pricing Process as a Capability: A Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24, 7. 10970266.
- Dye, Renée. 2000.** The Buzz on Buzz. *Harvard Business Review*. 2000. Vol. 78, 6. 00178012.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989.** Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. 1989. Vol. 14, 4. 03637425.
- Enz, Cathy A. 1988.** The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*. 1988. Vol. 33, 2. 00018392.
- Erez, Miriam, Earley, P. Christopher e Hulin, Charles L. 1985.** The Impact of Participation On Goal Acceptance And Performance: A Two-Step Model. *Academy of Management Journal*. 1985. Vol. 28, 1. 00014273.
- Feurer, Rainer e Chaharbaghi, Kazem. 1994.** Defining Competitiveness: A Holistic Approach. *Management Decision*. 1994. Vol. 32, 2. 00251747.
- Fiegenbaum, Avi e Karnani, Aneel. 1991.** Output Flexibility - A Competitive Advantage for Small Firms. *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12, 2. 01432095.
- File, Karen Maru, Cermak, Dianne S.P. e Prince, Russ Alan. 1994.** Word-of-Mouth Effects in Professional Services Buyer Behaviour. *Service Industries Journal*. 1994. Vol. 14, 3. 02642069 .
- Fink, A. 1995.** *How To Sample in Surveys. The Survey Kit*. s.l.: ERIC, 1995. 0803957548.
- Gibbert, Michael, Ruigrok, Winfried e Wicki, Barbara. 2008.** What Passes as a Rigorous Case Study? *Strategic Management Journal*. 2008. Vol. 29, 13. 01432095.

- Gould, S.J. 1988.** Service Opinion Leadership: A Management Tool for Service Providers and Product Marketers Alike. *Journal of Professional Services Marketing*. 1988. Vol. 4, 1. 07484623 .
- Grant , Robert M. 2010.** *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. s.l. : John Wiley & Sons, 2010. 9780470747094.
- Grant, Robert M. 1998.** *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. s.l. : Blackwell Publishers Inc., 1998. 0631207805.
- . **1991.** The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. 1991. Vol. 33, 3. 00081256.
- Grönroos, C. 1994.** From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*. 1994. Vol. 32, 2. 00251747.
- Hall, Richard. 1993.** A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. 1993. Vol. 14, 8. 01432095.
- . **1992.** The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*. 1992. Vol. 13, 2. 01432095.
- Hamel , Gary e Välikangas, Liisa. 2003.** The Quest of Resilience. *harvard Business Review*. 2003. Vol. 81, 9. 00178012.
- Hamel, Gary e Heene, Aimé. 1994.** *Competence-Based Competition*. s.l. : John Wiley & Sons, 1994. 0471943975.
- Hart, Stuart e Bandury, Catherine. 1994.** How Strategy-Making Processes Can Make A Diference. *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15, 4. 01432095.
- Hax, Arnolndo C. 1990.** Redefining the concept of strategy and the strategy formation process. *Planning Review*. 1990. Vol. 18, 3. 0094064X.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane e Hoskisson, Robert E. 2008.** *Administração Estratégica: Competitividade e Globalização*. s.l. : Thompson, 2008. 9788522105205.
- Hofer, Charles W. e Schendel, Dan. 1978.** *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul : West Publishing Company, 1978. 0829902139.
- Hoopes, David G., Madsen, Tammy L. e Walker, Gordon. 2003.** Guest Editor's Introduction to the Special Issue: Why Is There A Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24, 10. 1097026.

- Horne, M., et al. 1992.** Understanding the Competitive process: A Guide to Effective Intervention in the Small Sector. *European Journal of Operational Research*. 1992. Vol. 56, 1. 03772217.
- Houben, G., Lenie, K. e Vanhoof, K. 1999.** A Knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision suport Systems*. 1999. Vol. 26, 2. 01679236.
- Ireland, R. Duane e Hitt, Michael A. 1992.** Mission statements: Importance, challenge, and Recommendations for Development. *Business Horizons*. 1992. Vol. 35, 3. 00076813.
- Jocumsen, G. 2004.** How do Small Business Managers Make Strategic Marketing Decisiuons? A Model of Process. *European Journal of Marketing*. 2004. Vol. 38, 5/6. 03090566.
- Johnson, Gerry, Scholes, Kevan e Whittington, Richard. 2007.** *Explorando a Estratégia Corporativa: Textos e Casos*. s.l. : Bookman, 2007. 9788577800315.
- Jung, Andrés, Pena, Inaki e Arias, Alberto. 2009.** To What Extend do Firm-External Factors Matter for Venture Growth? *Departamento de Economía: Universidad Católica*. 2009.
- Kaplan, Robert S. e Norton, David P. 2008.** Mastering the Management System. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86, 1. 00178012.
- Kincheloe, Joe L. e Tobin, kenneth. 2009.** The Much Exaggerated Death of Positivism. *Cultural Studies of Science Education*. 2009. Vol. 4, 3. 18711510.
- Klein, Howard J., et al. 1999.** Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Conceptual Clarification and Empirical Synthesis. *Journal of Applied Psychology*. 1999. Vol. 84, 6. 19391854.
- Knott, Anne Marie . 2003.** Persistent Heterogeneity and Sustainable Innovation. *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24, 8. 01432095.
- Kotler, P. 2000.** *Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio*. São Paulo : Prentice Hall, 2000. 858791801X.
- Kotler, Philip e Bloom, Paul N. 1984.** *Marketing Professional Services*. s.l. : Prentice-Hall, 1984. 0135576202.
- Koza, Mitchell P. e Lewin, Arie Y. 1998.** The Co-evolution of Strategic Alliances. *Organization Science*. 1998. Vol. 9, 3. 10477039.

- Kretzer, Jucélio e Menezes, Emílio Araújo. 2006.** A Importância da Visão Baseada em Recursos na Explicação da Vantagem Competitiva. *Revista de Economia Mackenzie*. 2006. Vol. 4, 4. 16785002.
- Lasher, William R. 1999.** *Strategic Thinking for Smaller Businesses and Divisions*. s.l. : Blackwell Publishers, 1999. 0631208380.
- Locke, E.A., et al. 1981.** Goal Setting and Task Performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin*. 1981. Vol. 90, 1. 19391455.
- López Salazar, Alejandra. 2005.** La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*. 2005. Vol. 2, 1. 18706622.
- Lovelock, Christopher H. 1983.** Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*. 1983. Vol. 47, 3. 00222429.
- Lussier, R.N. e Halabi, C.E. 2010.** A Three-Country Comparison of the Business Success versus Failure Prediction Model. *Journal of Small Business Management*. 2010. Vol. 48, 3. 00472778.
- Man, W. Y., Lau, Theresa e Chan, K.F. 1999.** The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*. 1999. Vol. 17, 2. 08839026.
- Marriott, N. e Marriott, P. 2000.** Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. *Management Accounting Research*. 2000. Vol. 11, 4. 10445005.
- Matos, Pedro Verga e Rodrigues, Vasco. 2000.** *Fusões e Aquisições: Motivações, Efeitos e Política*. s.l. : Principia, 2000. 9728500238.
- Matthews, Charles H. e Scott, Susanne G. 1995.** Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms: An Empirical Assessment. *Journal of Small Business Management*. 1995. Vol. 33, 4. 00472778.
- Maxham III, James G. 2001.** Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*. 2001. Vol. 54, 1. 01482963.
- McGee, John e Thomas, Howard. 1986.** Strategic groups: Theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal*. 1986. Vol. 7, 2. 01432095.
- Miles, Raymond E., et al. 1978.** Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*. 1978. Vol. 3, 3. 03637425.

- Miller, C. Chet e Cardinal, Laura B. 1994.** Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research. *Academy of Management Journal*. 1994. Vol. 37, 6. 00014273.
- Milliken, Frances J. 1987.** Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management review*. 1987. Vol. 12, 1. 03637425.
- Mintzberg, Henry. 1987.** The Strategy Concept I: Five Ps For strategy. *California Management Review*. 1987. Vol. 30, 1. 00081256.
- . **1987.** The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need strategies. *California Management Review*. 1987. Vol. 30, 1. 00081256.
- Morgan, Gareth e Smircich, Linda. 1980.** The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Review*. 1980. Vol. 5, 4. 03637425.
- Nachum, L. 1996.** Winners and Losers in Professional Services: What Makes the Difference? *Service Industries Journal*. 1996. Vol. 16, 4. 02642069.
- Nag, Rajiv, Hambrick, Donald D. e Chen, Ming-Jer. 2007.** What is Strategic Mangement, Really? Inductive Derivation of a Consensus: Definition of the Field. *Strategic Mangement Journal*. 2007. Vol. 28, 9. 01432095.
- Newbert, Scott L. 2008.** Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 2008. Vol. 29, 7. 01432095.
- Nielsen, E. H. 1974.** Contingency Theory Applied to Small Business Organizations. *Human Relations*. 1974. Vol. 24, 4. 00187267.
- Noble, Charles H. 1999.** Building the Strategy Implementation Network. *Business Horizons*. 1999. Vol. 42, 6. 00076813.
- O'Gorman, Colm e Doran, Roslyn. 1999.** Mission statements in small and medium-sized businesses. *Journal of Small Business Management*. 1999. Vol. 37, 4. 00472778.
- Olson, Philip D. e Bokor, Donald W. 1995.** strategy Process-Content Interaction: Effects on growth Performance in small, Start-Up Firms. *Journal of small Business Management*. 1995. Vol. 33, 1. 00472778.
- O'Regan, Nicholas e Ghobadian, Abby. 2002.** Effective strategic planning in small and medium sized firms. *Management Decision*. 2002. Vol. 40, 7. 00251717.
- Palmer, Russel E. 1989.** Accounting as a "Mature Industry". *Journal of Accountancy*. 1989. Vol. 167, 5. 00218448.

- Park, Seung Ho e Ungson, Gerardo R. 2001.** Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure. *Organization Science*. 2001. Vol. 12, 1. 10477039.
- Pearce II, John A. e David, Fred . 1987.** Corporate Mission Statements: The Bottom Line. *Academy of Management Executive*. 1987. Vol. 1, 2. 08963789.
- Peleias, I.R., et al. 2007.** Marketing Contábil nos Escritórios de Contabilidade do Estado de São Paulo. *RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. 2007. Vol. 9, 23. 19830807.
- Peña, I. 2004.** Business incubation centers and new firm growth in the Basque country. *Small Business Economics*. 2004. Vol. 22, 4. 0921898X.
- Peterson, Garry D., Cumming, Graeme S. e Carpenter, Stephen R. 2003.** Scenario Planning: A Tool for Conservation in an Uncertain World. *Conservation Biology*. 2003. Vol. 17, 2. 15231739.
- Pickton, David W. e Wright, Sheila. 1998.** What's SWOT in strategic analysis? *Strategic Change*. 1998. Vol. 7, 2. 10991697.
- Porter, M.E. 1980.** *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 2004. New York : Free Press, 1980. 0743260880.
- Porter, Michael E. 1996.** What is strategy? *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74, 6. 00178012.
- . **1985.** *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. s.l. : Free Press, 1985. 0029250900.
- . **1998.** *The Competitive Advantage of Nations: With a New Introduction*. s.l. : Macmillan Press, 1998. 0333736427.
- Prahalad, C. K. e Hamel, Gary. 1990.** The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68, 3. 00178012.
- Priem, Richard L., Rasheed, Abdul M. A. e Kotulic, Andrew G. 1995.** Rationality in Strategic Decision Processes, Environmental Dynamism and Firm Performance. *Journal of Management*. 1995. Vol. 21, 5. 01492063.
- Ramasamy, H. . 1995.** Productivity in the age of competitiveness: Focus on manufacturing in Singapore. *Productivity in the Age of Competitiveness. APO Monograph Series*. 1995. Vol. 16.
- Roberto, Estrada Bárcenas, Domingo, Garcia Pérez de Lema e Gabriel, Sánchez Trejo Victor.** Barreras para la Planeación Estratégica en la PYME: un Estudio Empírico en Empresas Mexicanas.

- Robinson, R. e Pearce II, J. 1984.** Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning. *Academy of Management Review*. 1984. Vol. 4, 1. 03637425.
- Rodrigues, Lúcia Lima, Gomes, Delfina e Craig, Russel. 2004.** Corporativismo, Liberalismo e a Profissão Contabilística em Portugal desde 1755. *TOC*. 2004. Vol. 46. 16459237.
- Schutjens, Veronique A.J.M. e Wever, Egbert. 2000.** Determinants of new firm success. *Papers in Regional Science*. 2000. Vol. 79, 2. 10568190.
- Schwartz, S.H. 1992.** *Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries*. s.l. : M.P. Zanna, 1992. 9780120152254.
- Schwenk, Charles R. e Shrader, Charles B. 1993.** Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 1993. Vol. 17, 3. 10422587.
- Seppälä, Tuija, et al. 2012.** Change-oriented organizational citizenship behaviour: An interactive product of openness to change values, work unit identification, and sense of power. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 2012. Vol. 85, 1. 09631798.
- Sexton, Donald L. e Auken, Philip M. Van. 1982.** Prevalence of strategic Planning in Small Business. *Journal of Small Business Management*. 1982. Vol. 20, 3. 00472778.
- Sexton, Donald L. e Van Auken, Philip. 1985.** A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning. *Journal of small Business Management*. 1985. Vol. 23, 1. 00472778.
- Shirley, Robert C. 1982.** Limiting the Scope of Strategy: A decision Based Approach. *Academy of Management Review*. 1982. Vol. 7, 2. 03637425.
- Shrader, Charles B., Mulford, Charles L. e Blackburn, Virginia L. 1989.** Strategic and Operacional Planning, Uncertainty, and Performance in Small Firms. *journal of Small Business Management*. 1989. Vol. 27, 4. 00472778.
- Sihvonen, Antti . 2010.** Success Strategies in Declining Industries - A case Survey. s.l. : AALTO UNIVERSITY, 2010.
- Snow, Charles C. e Hambrick, Donald C. 1980.** Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems. *Academy of Management Review*. 1980. Vol. 5, 4. 03637425.
- Somers, Mark John. 2001.** Ethical codes of conduct and organizational context: A study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values . *Journal of Business Ethics*. 2001. Vol. 30, 2. 01674544.

- Stam, E., et al. 2007.** High growth entrepreneurs, public policies and economic growth. *Jena Economic Research Paper No. 2007-019, Hudson Institute Research Paper No. 08-02.* 2007.
- Stel, A., Caree, M. e Thurik, R. 2005.** The effect of entrepreneurial activity on national economic growth. *Small Business Economics.* 2005. Vol. 24, 3. 0921898X.
- Stone, Romuald A. 1996.** Mission statements revisited. *SAM Advanced Management Journal.* 1996. Vol. 61, 1. 07497075.
- Stonehouse, George e Pemberton, Jonathan. 2002.** Strategic planning in SMEs—some empirical findings. *Management Decision.* 2002. Vol. 40, 9. 00251747.
- Sun Tzu. 2009.** *The Art of War.* London : Arcturus Publishing Limited, 2009. 9781841933580.
- Teece, David J., Pisano, Gary e Shuen, Amy. 1997.** Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal.* 1997. Vol. 18, 7. 01432095.
- . 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal.* 1997. Vol. 18, 7. 01432095.
- Thimoteo, T. 2010.** *Estratégia Competitiva para Pequenas Empresas de Contabilidade.* São Paulo : Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2010.
- Turner, Leslie D., Aldhizer III, George R. e Shank, Matthew D. 1999.** Client Perceptions of MAS Quality as Measured by a Marketing-Based Service Quality Model. *Accounting Horizons.* 1999. Vol. 13, 1. 08887993.
- Ulrich, Dave. 1993.** Profiling Organizational Competitiveness: Cultivating Capabilities. *Human Resource Planning.* 1993. Vol. 16, 3. 01998986 .
- Wang, Calvin, Walker, Elizabeth e Redmond, Janice. 2007.** Explaining the Lack of Strategic Planning in SME's: The importance of Owner Motivation. *International Journal of Organisation Behaviour.* 2007. Vol. 12, 1. 14405377.
- Wennekers, S. e Thurik, R. 1999.** Linking entrepreneurship and economic growth. *Small business economics.* 1999. Vol. 13, 1. 0921898X.
- Wernerfelt, Birger. 1984.** A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal.* 1984. Vol. 5, 2. 01432095.
- Wiener, Yoash. 1988.** Forms of Value Systems: Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. *Academy of Management Review.* 1988. Vol. 13, 4. 03637425.
- Wiltbank, Robert, et al. 2006.** What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal.* 2006. Vol. 27, 10. 01432095.

- Woo, Carolyn Y. 1983.** Evaluation of the Strategies and Performance of Low ROI Market Share Leadres. *strategic Management Journal*. 1983. Vol. 4, 2. 01432095.
- . **1987.** Path analysis of the Relationship Between Market Share, Business-Level Conduct and Risk. *Strategic Management Journal*. 1987. Vol. 8, 2. 01432095.
- Woo, Carolyn Y.Y. e Cooper, Arnold C. 1981.** Strategies of Effective Low Share Businesses. *Strategic Mangement Journal*. 1981. Vol. 2, 3. 01432095.
- Yelkur, R. 2000.** Customer satisfaction and the services marketing mix. *Journal of Professional Services Marketing*. 2000. Vol. 21, 1. 07484623.
- Yin, R.K. 2009.** *Case study research: Design and methods*. s.l. : Sage publications, INC, 2009. Vol. 5. 9781412960991.
- Yin, Robert K. 2003.** *Case study research: Design and Methods*. s.l. : Sage Publications, 2003. 0761919465.
- . **1990.** *Case Study: Design and Methods*. s.l. : Sage Publications, 1990. 0803934718.
- . **1981.** The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quartely*. 1981. Vol. 26, 1. 00018392.
- Yusuf, Attahir e Saffu, Kojo. 2005.** Planning and Performance of Small and Medium Enterprise Operators in a Country in Transition. *Journal of Small Business Management*. 2005. Vol. 43, 4. 00472778.
- Zhang, Yin. 1999.** Using the Internet for Survey Research: A Case Study. *Journal of the American Society for Information Science*. 1999. Vol. 51, 1. 10974571.

Anexos

Lista de contactos

Nome

António J Louro Calisto
Aca-Contas-Contabilidade Unipessoal, Lda.
Apocal-Activo Passivo Organização Contabilidade, Lda.
Artur Pinto
ASTM-Serviços de Contabilidade, Lda.
Uwu Solutions Unipessoal, Lda.
Escritovar-Gabinete de Contabilidade, Lda.
Diaverum-Investimentos e Serviços, Lda.
Gabinete Contabilidade de Ílhavo, Lda.
100 Conta-Serviços de Contabilidade e Apoio à Gestão, Lda.
Inforcol-Informática e Contabilidade, Lda.
Oficina dos Números-Serviços de Contabilidade, Lda.
Iasconta-Contabilidade e Gestão de Empresas, Lda.
Infoescrita-Escritório de Informática e Contabilidade, Lda.
Inforocas-Gestão e Contabilidade, Lda.
Inforsoma-Contabilidade e Gestão, Lda.
Inforvelha-Contabilidade e Gestão de Empresas, Lda.
J2F-Contabilidade e Consultadoria, Lda.
José Mário Cordeiro, Lda.
João Costa Santos
Jó Ferreira Duarte
Jorge Almeida Tavares
Jovicon-Sociedade Contabilidade, Lda.
J Silva Reis Contabilidade, Lda.
Lecil-Empresa de Contabilidade e Informática, Lda.
Leloconsultores-Consultadoria e Serviços de Contabilidade, Fiscalidade e Gestão Empresarial, Lda.
Lídia Ferreira-Contabilidade e Gestão Unipessoal, Lda.
Gestábaco, Lda.
Jorge & Jorge-Contabilidade Serviços Apoio Empresas, Lda.
Santos & Cruz, Lda.
Verve-Serviços de Gestão SA
Viola-Contabilidade e Seguros, Lda.
Vougatécnico-Gabinete Técnico de Organização e Apoio à Empresa, Lda.
Santos & Gonçalves-Contabilidade e Fiscalidade, Lda.
Nextconsulting
Contabiluso-Contabilidade e Gestão, Lda.
11-88-Contabilidade, Lda.
3 Erres-Gestão e Contabilidade, Lda.
A Poiares-Contabilidade e Gestão Unipessoal, Lda.
Vidal & Mendes-Contabilidade Auditoria e Consultadoria, Lda.
Pialfagama-Contabilidade e Consultadoria Fiscal, Lda.
Abriconta-Prestação de Serviços de Contabilidade, Lda.
Lucro Líquido-Contabilidade, Lda.

Nome

Edite Pereira-Contabilidade Unipessoal, Lda.
A F B & J R-Contabilidades Auditorias e Documentação, Lda.
André & Filhos, Lda.
Agência Paulita
Agência de Contabilidade Sameiro, Lda.
A Lopes & M Catarino, Lda.
Aijaconta-Contabilidade e Consultoria Fiscal, Lda.
Alficonata, Lda.
Reis & Florido, Lda.
Ana M Martinho Franco
Ana Bela Ferreira dos Santos, Lda.
Ana Bernardino-Serviços de Contabilidade e Gestão, Lda.
Freitas Pereira & Soares, Lda.
Ansigés-Contabilidade e Gestão, Lda.
Praiaigest-Contabilidade e Seguros
Arganilconta-Serviços de Contabilidade, Lda.
Argocontas-Contabilidade Serviços, Lda.
A R Neves-Contabilidade, Fiscalidade e Organização de Empresas , Lda.
Audicambra-Auditoria e Contabilidade, Lda.
Aurélcio Correia Gomes Sousa
Balintec-Gabinete de Contabilidade, Lda.
Jorge A Silvério Carvalho
Behringer-Consultoria e Contabilidade, Lda.
Benalgest-Serviços de Apoio à Gestão, Lda.
Botelhos-Auditoria e Gestão, Lda..
C Frade-Contabilidade e Fiscalidade, Lda.
Carlos Alberto Henriques Santos-Unipessoal, Lda.
Contaeuromilo-Consultoria p/ os Negócios e Gestão Unipessoal, Lda.
Caminho Certo-Gabinete de Contabilidade e Consultadoria, Lda.
Carapiger-Contabilidade Tratamento de Documentos, Lda.
Cardozugest, Lda.
Clínica das Empresas
Sargento & Companhia-Serviços Contabilidade, Lda.
Carlos A P Cabelo-Contabilidade, Lda.
Almeida Carlos Alberto R
António & Carmo Teixeira
Catarina Vargas-Contabilidade, Consultadoria e Gestão
Correiaconta-Serviços de Contabilidade, Gestão e Consultadoria, Lda.
José António Pereira Santos, Lda.
Contifisco-Contabilidade, Organização de Empresas, Fiscalidades e Serviços, Lda.
Conta Impar, Assessoria de Contabilidade e Gestão, Lda.
Contabilidades Gutiérrez Pinheiro, Lda.
Cisterconta-Serviços de Contabilidade e Fiscalidade, Lda.
Coimbraponta-Gabinete de Gestão e Contabilidade, Lda.

Nome
Colaço & Colaço-Serviços de Contabilidade, Lda.
José A Guimarães, Lda.
Consultlis-Organização de Empresas , Lda.
Carlos Manuel Silva Santos-Contabilidade, Auditoria e Gestão, Lda.
Conta 72-Organização e Contabilidade, Lda.
Conta 95-Contabilidade e Gestão, Lda.
Arouconta-Contabilidade Representação Gestão, Lda.
Silva Reis-Contabilidade, Lda.,J
Contabilíssima-Gabinete de Contabilidade, Consultadoria e Gestão, Lda.
Reis & Gonçalves-Sociedade Unipessoal, Lda.
Contagos-Contabilidade e Gestão de Vagos, Lda.
Contal-Contabilidade, Lda.
Contaline-Serviços de Contabilidade, Lda.
Contalopes-Contabilidade e Consultadoria Unipessoal, Lda.
Contamarinhense-Contabilidade e Gestão, Lda.
C M Sequeira, Lda.
Gabinete Sandra Gaspar Sociedade Unipessoal, Lda.
Conta Reflectida Unipessoal, Lda.
Contascrita-Gabinete de Contabilidade, Lda.
Contasig-Gabinete Contabilidade, Lda.
Contatocha, Lda.
HC Real Unipessoal, Lda.
Contiantuã-Gabinete de Contabilidade e Gestão, Lda.
Contibaça-Serviços Contabilidade, Lda.
Contidiver-Contabilidade, Gestão e Diversão, Lda.
Contifiscal-Contabilidade e Fiscalidade, Lda.
Contiguia-Gabinete de Contabilidade e Fiscalidade da Guia, SA
Contilamas-Gabinete de Contabilidade e Serviços, Lda.
Laura Costa-Contabilidade Unipessoal, Lda.
Coperconta-Gabinete de Gestão e Contabilidade, Lda.
Crato-Gabinete Contabilístico de Condeixa, Lda.
Crisvidaligest-Gestão, Fiscalidade e Contabilidade, Lda.
Carlos Sousa-Contabilidade e Fiscalidade, Lda.
Carina Almeida
Descomplik, Consultoria de Apoio aos Negócios e à Gestão, Lda.
Divisa-Gabinete de Contabilidade Arganil, Lda.
Divitral-Serviços e Trabalhos de Contabilidade, Lda.
DLCS-Contabilidade e Serviços, Lda.
Dualítica-Contabilidade e Fiscalidade, Lda.
Dulce João-Contabilidade e Gestão, Lda.
Econol-Economia Contabilidade e Gestão, Lda.
Elcontado-Organização, Gestão e Contabilidade, Lda.
Escritório Paulo Tavares, Lda.
Escudogest-Contabilidade,Auditoria e Consultadoria, Lda.

Nome
Gestom-Contabilidade e Gestão, Lda.
Eugénio Santos Gabinete de Contabilidade, Lda.
Execris-Execução de Escritas, Lda.
Fernando Sousa Gomes
Fateugest-Auditoria, Contabilidade e Fiscalidade, Lda.
Maria Fátima Luís
Fazcontas-Contabilidade, Lda.
Fcontas-Gabinete de Contabilidade, Lda.
FDF-Serviços de Contabilidade e Formação Profissional, Lda.
Quadriconta-Contabilidade Organização e Representações, Lda.
Fernanda M L F Oliveira Custódio
Miranescritas - Contabilidade, Fiscalidade e Consultoria , Lda.
João Paulo Sacramento Unipessoal, Lda.
Ego-Consultores de Fiscalidade Gestão e Organização Contabilística, Lda.
Ficore-Finanças, Contabilidade e Organização de Empresas
Esserp-Contabilidade e Consultoria Empresarial, Lda.
Filipal-Contabilidade e Gestão Imobiliária, Lda.
Fiscose-Fiscalidade, Contabilidade e Seguros, Lda.
Fólio-Contabilidade e Serviços
Formiga`s Contabilidade
Fozfisco-Contabilidade e Informática, Lda.
Conta do Recado-Contabilidade e Serviços, Lda.
Fundos Circulantes-Contabilidade Consultoria, Lda.
Gabinete Contabilidade Fernandes & Castanheira, Lda.
Gabisabel-Gabinete de Apoio Contabilístico, Gestão e Consultadoria
Gabitecom-Contabilidades e Afins, Lda.
Garesconta-Gabinete Serviços Contabilísticos, Lda.
Gabinete de Contabilidade de A Martins, Lda.
Luciano Mendes & Associados, Lda.
Maria G Esperança Virgílio
Fiducial Coimbra -Contabilidade E Apoio Á Gestão
CO-Manager-Serviços de Contabilidade e Gestão, Lda.
Anadigest-Gestão,Contabilidade e Fiscalidade, Lda.
Área Económica II Consultores- Contabilidade, Gestão e Finanças, Lda.
Concorconta-Agência de Contabilidade, Lda.
Continweb-Contabilidade, Sistemas Informáticos e Web Designer , Lda.
CD1 Contabilidade e Administração, Lda.
Doticon-Contabilidade e Projectos, Lda.
DR 88-Contabilidade,Auditoria e Gestão, Lda.
Freitas & Filhos, Lda.
Ferrazcont-Gabinete de Contabilidade e Consultadoria Informática, Lda.
Flexiger-Consultoria de Gestão, Lda.
Gabescal - Gabinete de Estudos e Contabilidade, Lda..
Gecave-Contabilidade e Gestão, Lda.

Nome

Gestão Ilimitada, Lda.
Geste-Gabinete de Contabilidade, Lda.
Gestlina-Contabilidade e Gestão, Lda.
G Marques Froque Unipessoal, Lda.
I C Santos Contabilidade e Consultadoria Unipessoal, Lda.
Lima & Henriques-Contabilidade Serviços, Lda.
Litoralconta-Prestação Serviços de Contabilidade e Fiscalidade, Lda.
Macroqualidade, Lda.
MCR-Contabilidade e Assistência Fiscal, Lda.
Nbgest-Serviços de Contabilidade e Gestão, Lda.
Vítor Galego Unipessoal, Lda.
Oliveiragest-Contabilidade e Gestão, Lda.
Orexconta-Gestão e Serviços, Lda.
Overprime Unipessoal, Lda.
Periélio-Gestão e Serviços, Lda.
Pinto da Gama-Gabinete de Contabilidade, Lda.
Planos de Sucesso-Contabilidade e Apoio à Gestão, Lda.
PLF-Contabilidade e Gestão Unipessoal, Lda.
Tocleader-Contabilidade e Gestão, Lda.
Zcontas Contabilidade, Lda.
Proacção - Gestão e Fiscalidade, Lda..
Gerpombal-Contabilidade e Gestão, Lda.
Gesap-Gabinete Apoio à Gestão, Lda.
Gesconde-Contabilidade e Fiscalidade, Lda.
Gesfil-Gestão e Estudos Financeiros, Lda.
Gespoiars-Contabilidade e Consultadoria, Lda.
Gestaire-Contabilidade Gestão, Lda.
J Grilo-Contabilidade e Gestão de PMES Unipessoal, Lda.
Gestática-Contabilidade,Gestão e Informática, Lda.
Gestebeira-Contabilidade das Beiras, Lda.
Gestebal-Organização Contabilística, Lda.
Gestoeste-Contabilidade Unipessoal, Lda.
Goiscontas-Gabinete de Contabilidade e Gestão de Serviços, Lda.
Goldconta-Contabilidade Unipessoal, Lda.
ICB-Informática e Contabilidade da Benedita, Lda.
Graconte-Serviços de Contabilidade, Lda.
Guicarreira-Contabilidade e Consultoria, Lda.
Guicarreira-Contabilidade e Consultoria, Lda.
Heral-Consultores Contabilistas, Lda.
HNC-Hermínio Nogueira Contabilidades, Lda.
HWK Consulting-Serviços Gerais de Contabilidade & Consultadoria Financeira, Lda.
Ilídia J Silva Correia
I M B-Gestão e Contabilidade, Lda.
Freitas Pereira & Soares , Lda.

Nome

Lite Price
Princáculo - Serv. de Contabilidade, Lda..
Rui Pedro & Pedro , Lda.
Inovacáculo-Contabilidade e Auditoria, Lda.
Jaime Lopes Figueiredo-Gabinete Técnico de Contabilidade, Lda.
Centroscria de José Pereira Santos, Lda.
João Costa Santos
J Amaral & Pires-Contabilidade e Serviços, Lda.
Jorge Ricardo-Contabilidade Unipessoal, Lda.
Jorge Gameiro-Contabilidade e Administração de Empresas, Lda.
Jorge Gameiro-Contabilidade e Administração de Empresas, Lda.
Jorge A Soledade Marques
Jorge A Soledade Marques
Gabinete de Contabilidade Santo Antão
Mngt-Consultores de Gestão e Contabilidade Unipessoal, Lda.
Joscrita-Contabilidade e Serviços Técnicos, Lda.
Cravo & Nogueira, Lda.
Fernandes, João J Resende
Jabs-Consultadoria e Serviços de Apoio às Empresas, Lda.
Kif-Contabilidade, Lda.
Carlos E M M Cerveira Lagoa
Desconta-Desenho Contabilidade e Serviços, Lda.
Lealcontas-Serviços de Contabilidade, Lda.
Legalmente-Contabilidade, Lda.
Leiriconsulte II-Recursos Humanos, Lda.
Leirieuro-Contabilidade, Lda.
Lenafisco-Consultores,Gestão e Contabilidade, Lda.
Lenageste-Contabilidade e Gestão de Empresas, Lda.
Maria M Gomes Carvalho
Maria E Conceição Mendes
Liscontabil-Gabinete Técnico de Contabilidade, Lda.
Luís & Fialho , Lda.
Loparconta-Gestão e Contabilidade, Lda.
Lp28 Contabilidades, Lda.
Luís P Medina Silva
L Veríssimo & Gonçalves, Lda.
Lurdes Raio-Gabinete de Contabilidade, Lda.
Carvalho & Silva Ferreira, Lda.
Gabiamaro-Contabilidade Unipessoal, Lda.
GABINETE DE CONTABILIDADE MANUEL RODRIGUES
Marcial Alves Correia , Lda.
Gabgeste-Gabinete de Gestão e Consultadoria, Lda..
Seisi Conta, Lda.
Clara Inácio

Nome
Marialva XXI-Serviços de Contabilidade, Lda.
Maria L Rebelo Virgílio
Maviconta-Contabilidade e Fiscalidade, Lda.
Maxiconta-Gabinete Técnico de Economia e Contabilidade, Lda.
Contas,M
Terito-Serviços de Contabilidade, Lda.
Método 2000-Contabilidade e Gestão, Lda.
Graça Caseiro Unipessoal, Lda.
Minagest-Gabinete de Apoio à Gestão de Empresas, Lda.
Miranconta-Contabilidade e Serviços, Lda.
Cv Costa & Vilão-Auditoria Contabilidade e Gestão, Lda.
Manuel Gomes Leal
Alves & Catalão, Lda..
Modergest-Serviços de Contabilidade, Lda.
Agência Documentação Maria Olímpia Moreira Cruz
Montelogest, Lda.
Gina Lourenço,Hugo Rocha & Associados-Sociedade de Técnicos Oficiais de Contas
Morconta-Gabinete de Contabilidade e Organização de Empresas, Lda.
CPT-Gabinete Técnico de Contabilidade, Lda.
Manuel Romeiro Mota Unipessoal, Lda.
Multilousan-Contabilidade, Lda.
Diniz & Tenreiro, Lda.
Narcilis-Contabilidade e Formação Profissional, Lda.
Fiscalsoure-Contabilidade e Fiscalidade, Lda.
Neves & Relvas-Serviços Empresariais, Lda.
Calculofiel-Contabilidade Unipessoal, Lda.
Juventino-Serviços de Contabilidade, Lda.
Ofelpoc-Gestão,Consultoria e Contabilidade, Lda.
Oliveira-Apoio à Gestão , Lda.
Ovargeste-Escritório de Contabilidade e Gestão, Lda.
CS-Contabilidade e Serviços, Lda.
Paulo Gomes Marques Unipessoal, Lda.
Paulo J Carreira-Contabilidade e Gestão Unipessoal, Lda.
Webfinance-Contabilidade,Estudos e Projectos, Lda.
Francisco J Almeida Batista
António A Pina Neves
PJB Neto-Gabinete de Serviços de Contabilidade, Lda.
Planibaça-Contabilidade,Gestão e Serviços de Alcobaça, Lda.
Pombalconta-Contabilidade Organização e Fiscalidade, Lda.
Praça Nova Contas-Contabilidade,Fiscalidade e Serviços, Lda.
Predicontas , Lda.
Prestacil-Contabilidade,Fiscalidade e Auditoria, Lda.
Pró-Escrita-Consultoria e Contabilidade, Lda.
Pro2c-Profissionais Contabilidade Consultadoria, Lda.

Nome
P R Gest-Contabilidade e Serviços Unipessoal, Lda.
SpecialSuccess - Contabilidade e Gestão,, Lda.
Sociedade de Contabilidade e Gestão Empresas, Lda.
Q P S-Gabinete de Contabilidade, Lda.
Rediconta-Gabinete de Contabilidade e Gestão Financeira
Regina Louro-Contabilidade, Lda.
Reis & Pereira-Contabilidades, Lda.
Rocinforma-Contabilidade Gestão e Serviços, Lda.
Nova Conta-Contabilidade Fiscalidade e Serviços
Rosageste-Gabinete Técnico de Contabilidade e Gestão, Lda.
Ribeiro Palhavã-Gabinete de Contabilidade e Gestão, Lda.
Rúbrica-Contabilidade e Consultoria, Lda.
Rubrica-Contabilidade e Seguros
2 Às-Contabilidade e Informática, Lda.
MSP-Gabinete de Contabilidade e Serviços Fiscais
Sandy Luís-Contabilidade de Serviços, Lda.
Santiago Casaleiro - Contabilidade e Gestão, Lda.
Acfialho-Contabilidade e Consultoria, Lda.
Contas & Soluções
Sector Gest-Contabilidade e Gestão, Lda.
Servifoz - Serviço e Contas, Lda.
Servinforma - Serviços de Informática, Lda.
Espírito Santo & Irmão, Lda.
Simplisoma - Contabilidade e Gestão Unipessoal, Lda.
Sistema II-Serviços de Contabilidade e Gestão, Lda.
Organizações Simultex - Gabinete de Contabilidade, Lda.
Amealconta - Gabinete Técnico de Contabilidade, Lda.
Socontabilidade - Serviços de Contabilidade, Lda.
Somar Valor-Gabinete de Contabilidade e Consultadoria Unipessoal, Lda.
Contisites - Contabilidade, Lda.
Specialsucess - Contabilidade e Gestão, Lda.
Saudade & Silva-Serviços de Contabilidade, Lda.
MConta - Susana Pereira
Movicop - Centro de Gestão e Contabilidade, Lda.
Tavaresconta - Contabilidade e Serviços, Lda.
Telmasa - Contabilidade e Administração, Lda.
F Couto & Filhos, Lda.
Silva - Contabilidade, Organização, Fiscalidade, Lda.
Topgest - Contabilidade e Gestão, Lda.
Trilhos de Gestão, Lda.
Fonseca Santos-Informática e Contabilidade, Lda.
Valfirma - Contabilidade e Consultoria Unipessoal, Lda.
Vasilconta - Contabilidade e Serviços, Lda.
Vastos Números-Contabilidade e Consultoria Fiscal, Lda.

Nome
Vaz, Barreto & Tavares, Lda.
V P B M-Contabilidade, Informática e Formação, Lda.
X1000-Contabilidade, Lda.

Inquérito por questionário

Em qual das seguintes áreas trabalha actualmente?

No caso de exercer mais do que uma actividade, seleccione a principal

- ☐ Contabilidade e Fiscalidade
- ☐ Gestão --> PASSE AO FIM DO INQUÉRITO
- ☐ Comercial --> PASSE AO FIM DO INQUÉRITO
- ☐ Mediação de Seguros --> PASSE AO FIM DO INQUÉRITO
- ☐ Bancária --> PASSE AO FIM DO INQUÉRITO
- ☐ Formação Profissional --> PASSE AO FIM DO INQUÉRITO
- ☐ Auditoria --> PASSE AO FIM DO INQUÉRITO
- ☐ Solicitadoria e Administração --> PASSE AO FIM DO INQUÉRITO
- ☐ Contabilidade e Gestão Pública --> PASSE AO FIM DO INQUÉRITO
- ☐ Outra. Diga qual? _____ --> PASSE AO FIM DO INQUÉRITO

Há quantos anos trabalha na área de contabilidade e fiscalidade?

Se for um período inferior a 1 ano, preencha com 1

Qual a forma utilizada na pratica da actividade de contabilidade e fiscalidade?

- ☐ Regime Liberal
- ☐ Sociedade de Profissionais

Quantos colaboradores trabalham no gabinete/sociedade?

Exerce a profissão de Técnico Oficial de Contas?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Qual o rendimento colectável da actividade de prestação de serviços de contabilidade e fiscalidade imputado à sociedade de profissionais ou ao TOC no caso do regime liberal?

Assinale o escalão correspondente:

- ☐ Inferior e igual a 4.898 €
- ☐ 4.898€ - 7.410€

- ☐ 7.410€ - 18.375€
- ☐ 18.375€ - 42.259€
- ☐ 42.259€ - 61.244€
- ☐ 61.244€ - 66.045€
- ☐ 66.045€ - 153.300€
- ☐ Superior a 153.300€

Ao fim de quantos anos atingiu o rendimento referido anteriormente?

Qual o preço médio mensal sem imposto incluído, nas duas situações, cobrado pelos os seguintes serviços (em euros)?

O preço indicado não inclui serviços excepcionais. Como por exemplo, procedimento gracioso.

	Se volume de negócios do cliente for inferior e igual a 450.000€	Se volume de negócios do cliente for de 450.000€ a 950.000€
Contabilidade e Fiscalidade		
Contabilidade de Gestão		
Processamento de Facturação		
Pareceres/Consulta		
Controlo de Gestão		

? No caso de não prestar algum dos serviços descritos, escreva "NA", no campo respectivo
NA = Não aplicável

Qual a percentagem de custos fixos em relação aos custos totais no seu negócio?

- ☐ Inferior e igual a 20%
- ☐ 20% - 40%
- ☐ 40% - 60%
- ☐ 60% - 80%
- ☐ Superior a 80%

Diga quantos clientes tem em cada classe de rendimentos:

Esta pergunta é obrigatória. Por favor, complete todas as partes

Nestes campos só podem ser inseridos números

Inferior e igual a 450.000€	
450.000€ - 950.000€	
950.000€ - 3.000.000€	
3.000.000€ - 9.250.000€	
9.250.000€ - 18.500.000€	
Superior a 18.500.000€	

 Insira o valor zero para os campos em que não tem clientes

Na sua opinião, qual a evolução futura da procura dos serviços de contabilidade e fiscalidade?

- ☐ Redução --> PASSE À PERGUNTA 11 SEM RESPONDER À ALÍNEA a)
- ☐ Manutenção
- ☐ Aumento

[a] Se redução, quais as causas?

- ☐ Insolvências
- ☐ Rescisões por justa causa por parte do cliente
- ☐ Rescisões por justa causa por parte do TOC
- ☐ Outra Diga qual? _____

Qual a evolução da taxa de crescimento dos rendimentos da sua actividade nos últimos três anos?

- ☐ Manutenção
- ☐ Crescimento
- ☐ Decréscimo. Diga a principal causa? _____

Qual o prazo médio de recebimentos?

- ☐ 30 dias
- ☐ 45 dias
- ☐ 90 dias
- ☐ 180 dias
- ☐ Mais de 180 dias

Para o seu negócio, realiza o planeamento estratégico?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Relativamente à sua actividade, por norma, que tipos de orçamentos elabora?

- ☐ Marketing
- ☐ Financeiro
- ☐ Prestação de Serviços
- ☐ Tesouraria
- ☐ Nenhum --> PASSE À PERGUNTA 15 SEM RESPONDER À ALÍNEA a)

[a] Se sim, qual a base?

- ☐ Dados históricos
- ☐ Tendências futuras
- ☐ Mercado
- ☐ Outra. Diga qual? _____

Qual a área geográfica em que exerce a sua actividade?

- ☐ Algarve
- ☐ Alto Alentejo
- ☐ Baixo Alentejo
- ☐ Beira Alta
- ☐ Beira Baixa
- ☐ Beira Litoral
- ☐ Douro Litoral
- ☐ Estremadura
- ☐ Minho
- ☐ Ribatejo
- ☐ Trás-os-Montes
- ☐ Alto Douro
- ☐ Açores
- ☐ Madeira

No seu gabinete/sociedade de contabilidade, qual o tipo de gestores que integra a liderança da organização?

- ☐ Experiente

- ☐ Aberto às novas gerações de profissionais
- ☐ Fechado às novas gerações de profissionais
- ☐ Democrático
- ☐ Autocrático
- ☐ Laissez - faire

Qual a taxa de fidelização dos seus clientes?

- ☐ 100% --> RESPONDA SOMENTE À ALÍNEA b)
- ☐ 90% --> RESPONDA SOMENTE À ALÍNEA b)
- ☐ 80% --> RESPONDA SOMENTE À ALÍNEA b)
- ☐ 70% --> RESPONDA SOMENTE À ALÍNEA b)
- ☐ 60% --> RESPONDA SOMENTE À ALÍNEA b)
- ☐ Inferior a 60% --> RESPONDA SOMENTE À ALÍNEA a)

[a] Se inferior a 60%, quais as causas:

☐ Dependente do cliente, como por exemplo, não cumprimento de prazos legais, erros nas declarações	
☐ Dependente do profissional, como por exemplo, não dispor atempadamente da documentação necessária à realização das suas funções, rescisão de contrato por falta de pagamento, prestação de declarações falsas pelo cliente	
? Escreva o principal motivo à frente da opção seleccionada	

[b] Quais os factores influenciadores da retenção do cliente que contribui mais positivamente para uma taxa de fidelização alta/muito alta (90% a 100%)?

- ☐ Do serviço oferecido e prestado
- ☐ Das capacidades das pessoas responsáveis pelo negócio
- ☐ Do conhecimento profundo das actividades e responsabilidade das pessoas envolvidas na prestação de serviços
- ☐ Da disponibilidade para atendimento
- ☐ Da manutenção do padrão de qualidade esperada pelo cliente

Na sua opinião, a percepção da qualidade pelo cliente tem como base:

- ☐ Qualidade do serviço
- ☐ Interacção com o profissional (relação com o cliente)
- ☐ As duas opções anteriores

☐ Outra. Diga qual? _____

Faz monitorização periódica da satisfação do cliente?

☐ Sim

☐ Não --> PASSE À PERGUNTA 20 SEM RESPONDER À ALÍNEA a)

[a] Se sim, como:

☐ Inquérito à satisfação do cliente regularmente salvaguardando o anonimato

☐ Manutenção e crescimento de clientes

☐ Caixa de Sugestões e Reclamações

☐ Comparação com os concorrentes

Quais as expectativas do cliente face aos serviços de contabilidade e fiscalidade e, a sua qualidade?

☐ Muito alta, espera que o profissional tenha todas as respostas às suas questões inerentes ao seu negócio, não só no domínio da contabilidade e fiscalidade (o profissional é um parceiro no meu negócio para enfrentar todas as adversidades)

☐ Alta, porque a qualidade da informação produzida é fundamental à tomada de decisões

☐ Baixa, apenas para cumprimento de obrigações legais

O comportamento do cliente em relação à qualidade dos serviços versus preço, na maioria dos casos é:

(insira por favor, a percentagem de clientes que se enquadra em cada item, fazendo-o relativamente ao total de clientes)

O total de todas as entradas não pode exceder 100

O total de todas as entradas tem de igualar 100

O total de todas as entradas tem de ser pelo menos 100

Exigência de serviços de qualidade pagando os honorários respectivos

O cliente entende que a qualidade do serviço é inferior ao valor dos honorários cobrados

Receptividade do cliente a serviços adicionais para além das exigências legais pagando o valor dos honorários

Insensíveis à qualidade com foco no preço

Restantes:

Total:

Enquanto profissional, qual o factor que mais influencia a qualidade dos seus serviços?

☐ Conhecimento do negócio do cliente

- ☐ Conhecimento profundo da teoria e prática da contabilidade e experiência nesse domínio
- ☐ Existência do compromisso do controlo da qualidade da organização onde trabalha
- ☐ Inscrição na Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas
- ☐ Outro. Diga qual? _____

Selecione as dimensões do serviço que considera mais importantes na prestação dos serviços de contabilidade e fiscalidade?

- ☐ Habilidade de desempenhar o serviço exactamente como prometido
- ☐ Disposição de ajudar o cliente e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado
- ☐ O conhecimento e cortesia dos colaboradores e a sua habilidade de transmitir confiança e segurança
- ☐ Atenção individualizada aos clientes
- ☐ Aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos colaboradores e do material de comunicação

Qual o método que utiliza para conhecer as expectativas dos clientes?

- ☐ Pesquisa de mercado
- ☐ Auscultação/opinião dos colaboradores
- ☐ Contacto directo com o cliente

Como conquistou os seus clientes no início de actividade?

- ☐ Herança
- ☐ Conhecimento pessoal
- ☐ Recomendação de profissionais de outras áreas (advogados, solicitadores, ...)
- ☐ Recomendação de funcionários de antigos clientes a novos clientes
- ☐ Indicações de clientes a outros potenciais interessados nos serviços
- ☐ Recomendação de empresas de auditoria/auditores
- ☐ Outra. Diga qual? _____

Como conquistou os seus clientes actuais?

- ☐ Herança
- ☐ Conhecimento pessoal
- ☐ Recomendação de profissionais de outras áreas (advogados, solicitadores, ...)
- ☐ Recomendação de funcionários de antigos clientes a novos clientes

- ☐ Indicações de clientes a outros potenciais interessados nos serviços
- ☐ Recomendação de empresas de auditoria/auditores
- ☐ Outra. Diga qual? _____

A localização do escritório é importante para o seu cliente, isto é, influencia a conquista, manutenção e relacionamento?

- ☐ Sim
- ☐ Não --> PASSE À PERGUNTA 28 SEM RESPONDER À ALÍNEA a)

[a] Se sim, o que determina a melhor localização, qual a referência?

- ☐ Proximidade da repartição das finanças
- ☐ Proximidade da segurança social
- ☐ Proximidade dos bancos
- ☐ Proximidade do Cartório Notarial
- ☐ Proximidade da Conservatória
- ☐ Existência de parque de estacionamento
- ☐ Outra. Diga qual? _____

O sector de contabilidade e fiscalidade é maduro, contudo, fragmentado, na sua opinião quais os motivos ou motivo mais importante?

- ☐ Desconhecimento da concorrência (profissionais do mesmo ramo) motivado pela falta de publicidade
- ☐ Prática habitual de exercício de profissão de forma individual sem recurso à associação
- ☐ Falta de recursos e capacidades
- ☐ Forma adequada ao mercado geográfico em que estão inseridos
- ☐ A dimensão do negócio não influencia as relações com os clientes
- ☐ Falta de economia de escala
- ☐ A dimensão do negócio não influencia as relações com os fornecedores
- ☐ Outro. Diga qual? _____

Com que objectivo/finalidade equacionaria uma fusão/aquisição?

- ☐ Atingir sinergias financeiras
- ☐ Atingir sinergias operacionais
- ☐ Atingir sinergias de gestão

Se a opção estratégica que estivesse a ponderar fosse uma aliança estratégica, qual a modalidade que escolheria?

- ☐ Aliança (carácter provisório)
- ☐ Fusão/Aquisição (carácter definitivo)

Qual das razões escolheria para entrar numa aliança estratégica?

- ☐ Aprender e adquirir tecnologia, produtos, competências e conhecimento
- ☐ Posicionamento num serviço ou mercado geográfico ou segmento de mercado
- ☐ Aumento de produtividade dos recursos humanos e activos
- ☐ Motivação para explorar capacidades existentes ou explorar novas oportunidades
- ☐ Identidade independente
- ☐ Estratégia
- ☐ Manter independência
- ☐ Confiança entre parceiros
- ☐ Adaptação ao contexto
- ☐ Existência de um sistema de controlo de aliança
- ☐ Redução da incerteza ambiental

Quais as causas que aponta como motivo de recusa de uma aliança estratégica?

- ☐ Taxas de insucesso
- ☐ Risco competitivo
- ☐ Dificuldade de gestão na implantação da relação de cooperação
- ☐ Falta de colaboração dos parceiros
- ☐ Comportamento oportunista por parte dos parceiros
- ☐ Falta de seguimento dos interesses mutuamente compatíveis na aliança
- ☐ Fraude
- ☐ Distorção de informação
- ☐ Prestação de serviços abaixo do padrão
- ☐ Apropriação de recursos críticos do parceiro
- ☐ Cultura organizacional
- ☐ Assimetria na aprendizagem

- ☐ Evasão de deveres, responsabilidades e trabalho
- ☐ Parcerias enganosas
- ☐ Assimetria na contribuição
- ☐ Vulnerabilidade às mudanças políticas internas
- ☐ Divergência de interesses
- ☐ Trabalho injusto
- ☐ Insatisfação do rácio entre compensação e contribuição

Presta serviços em parceria com outras entidades? Como por exemplo, advogados, solicitadores.

- ☐ Sim
- ☐ Não

Qual a forma mais usual de realizar a comunicação com o seu cliente?

- ☐ Cartões-de-visita e visitas periódicas
- ☐ Correio electrónico
- ☐ Fax
- ☐ Telefone/telemóvel
- ☐ Outro. Diga qual? _____

Qual o orçamento anual para a comunicação ao cliente em relação ao volume de negócios da sociedade/gabinete?

- ☐ Inferior e igual a 10%
- ☐ 10% - 20%
- ☐ 20% - 30%
- ☐ 30% - 40%
- ☐ Superior a 40%

Possui website?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Geralmente, na sua opinião, o cliente entende plenamente a informação legal/contabilística que lhe é fornecida?

- ☐ Sim --> PASSE À PERGUNTA 39 SEM RESPONDER À ALÍNEA a)
- ☐ Não

[a] Se não, porquê?

- ☐ Preferem uma análise detalhada dada pelo contabilista
- ☐ Não vê utilidade/Vê os serviços como algo obrigatório
- ☐ Preferem uma abordagem em termos de rácios e gráficos
- ☐ Preferem uma linguagem simples e fácil de entender

Na fixação do preço para o cliente, quais são os factores a que dá maior relevo, expresso-o colocando a percentagem correspondente a cada item, de forma a perfazer no total de 100%?

Nestes campos só podem ser inseridos números

O total de todas as entradas não pode exceder 100

O total de todas as entradas tem de igualar 100

O total de todas as entradas tem de ser pelo menos 100

Entrega de documentação organizada e atempada	0
Número de lançamentos contabilísticos a efectuar	0
Sector de actividade	0
Lucratividade e situação da tesouraria	0
Experiência anterior	0
Contribuição de cada serviço para os resultados	0
Ser responsável pela entrega de valores para pagamento das obrigações legais dos clientes	0
Escalões da ordem	0
Restantes:	100
Total:	0

Qual o grau de importância do preço para ganhar ou perder clientes?

- ☐ Muito elevada
- ☐ Elevada
- ☐ Média
- ☐ Pouco significativa

Qual a sua estratégia actual? Seleccione a opção que melhor se adequa.

- ☐ Liderança no custo
- ☐ Diferenciação
- ☐ Servir um único segmento de mercado
- ☐ Ajustamento ao ambiente inconsistente e instável
- ☐ Entrada com novos produtos em novos mercados

- ☐ Entrada com produtos existentes em mercados existentes
- ☐ Entrada em novos mercados com produtos existentes
- ☐ Introdução de novos produtos em mercados existentes
- ☐ Defesa de posição competitiva forte
- ☐ Maximização das oportunidades de lucro pela exploração de novos produtos e novos mercados com minimização de risco

A sua posição competitiva tem como base?

- ☐ Preço
- ☐ Líder de mercado
- ☐ Serviço prestado
- ☐ Qualidade
- ☐ Tecnologia
- ☐ Localização
- ☐ Relação com o cliente
- ☐ Resiliência
- ☐ Profissionalismo
- ☐ Confiança
- ☐ Outro. Diga qual? _____

Na sua opinião, a que se deve a sua reputação no mercado?

- ☐ Serviço de qualidade (excelência do serviço)
- ☐ Preços baixos
- ☐ Experiência no mercado
- ☐ Saber da existência
- ☐ Não têm opinião formada

Os valores organizacionais estão fortemente institucionalizados?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Como vê os seus concorrentes?

- ☐ Numerosos

- ☐ Forte rivalidade
- ☐ Fraca rivalidade

Vê a pontuação da OTOC com base no volume de negócios do cliente, como uma restrição para atingir maior quota de mercado?

- ☐ Sim
- ☐ Não --> PASSE À PERGUNTA 46 SEM RESPONDER À ALÍNEA a)

[a] Se sim, no recrutamento e selecção privilegia qual das opções seguintes?

- ☐ Novo colaborador com inscrição na Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas
- ☐ Novo colaborador sem inscrição na Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas
- ☐ Outsourcing

Ao longo da sua vida profissional já passou por um quadro recessivo?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Tem experiência profissional noutro tipo de negócio, sem ser na área de contabilidade e fiscalidade?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Procura novas formas de satisfazer as necessidades de negócio?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Qual a evolução jurídica da sua actividade ao longo do tempo?

- ☐ Regime liberal para sociedade de contabilidade
- ☐ Regime liberal para sociedade de profissionais
- ☐ Sociedade de contabilidade para sociedade de profissionais
- ☐ Sociedade de profissionais para sociedade de contabilidade
- ☐ Manutenção no regime liberal
- ☐ Sociedade de contabilidade para o regime liberal
- ☐ Sociedade de profissionais para o regime liberal

Obrigado pela sua colaboração