



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**O papel das empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria na implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão nas empresas suas clientes**

Catarina de Mendonça Vieira

Mestrado em Contabilidade

Orientadora:

Professora Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, Professora Auxiliar,  
ISCTE Business School

setembro, 2021



**BUSINESS  
SCHOOL**

---

Departamento de Contabilidade

**O papel das empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria na implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão nas empresas suas clientes**

Catarina de Mendonça Vieira

Mestrado em Contabilidade

Orientadora:

Professora Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, Professora Auxiliar,  
ISCTE Business School

setembro, 2021

## Agradecimentos

O sucesso não é atingido se não tivermos pessoas a ajudar-nos a construir os nossos projetos.

Por essa razão, é fundamental agradecer a todos os intervenientes que, direta ou indiretamente, fizeram parte deste trabalho de investigação.

Primeiramente, à minha orientadora pelo seu tempo, dedicação e orientação. Os seus conselhos foram uma ajuda essencial para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu Pai, pela motivação e resiliência dada, à minha Mãe pela delicadeza das suas palavras, ao meu Irmão pelos conselhos a qualquer hora do dia. Obrigada por caminharem ao meu lado, é a vocês e por vocês que devo todas as minhas conquistas.

Aos restantes familiares, agradeço pelas palavras de afeto e coragem transmitidas durante este ano.

Um profundo agradecimento ao Miguel, pela paciência e pelas palavras de força nos momentos mais críticos. À Mónica e Bruna, por estarem presentes em todas as alturas importantes. À Carolina, pelo seu apoio e pelas palavras de conforto.

À empresa InformaDB, por terem disponibilizado as informações necessárias à concretização de uma das etapas deste trabalho.

Por último, um agradecimento aos entrevistados das três empresas, pela sua disponibilidade e ajuda para a realização de uma fase fundamental desta dissertação.

Estarei eternamente grata a todos.



## Resumo

A rápida evolução dos mercados, muito proporcionado pela tecnologia, globalização e competitividade, criou nas empresas, a necessidade de saberem adaptar-se aos novos desafios e terem recursos capazes de ajudar a tomar as melhores decisões.

Para isso, e sendo o Outsourcing uma forma de obter as melhores ferramentas e profissionais a trabalharem para as empresas, torna-se evidente a mais valia e o quanto o sucesso dos negócios pode ser influenciado no momento em que os gestores optam por esta estratégia.

No entanto, é pertinente questionar: estarão os gestores disponíveis para a mudança de paradigma na avaliação da performance das empresas? Conseguirão as empresas externas influenciar o processo de tomada de decisão, para que sejam utilizadas as ferramentas adequadas aos negócios dos clientes?

Os obstáculos existentes pelo tecido empresarial português ser constituído, maioritariamente, por Pequenas e Médias Empresas, pode tornar-se um desafio para os profissionais de contabilidade e consultoria conseguirem implementar práticas de contabilidade e controlo de gestão nos seus clientes. Por essa razão, o foco desta dissertação centra-se em conhecer a importância e o seu contributo no momento da tomada de decisão dos seus clientes.

O trabalho de investigação suporta-se na metodologia qualitativa de natureza exploratória, através de entrevista a 3 profissionais de cargos superiores de empresas da área de estudo e a aplicação de um questionário a uma amostra de 229 inquiridos, de forma a construir um conhecimento mais aprofundado da realidade envolvente do tecido empresarial português.

**Classificação JEL:** M40; M41

**Palavras-Chave:** Evolução dos mercados; Outsourcing; Estratégia; Práticas de contabilidade; Controlo de Gestão; Contabilistas



## **Abstract**

The rapid evolution of markets, greatly triggered by technology, globalization and competitiveness, created in companies the need to know how to adapt to new challenges and to have resources capable of helping the decision-making process.

For this, and since Outsourcing is a way to obtain the best tools and professionals to work for companies, the added value and how much business success can be influenced when managers choose this strategy becomes evident.

However, it is pertinent to ask: are managers available for changes in the paradigm of the evaluation of the company's performance? Will external companies be able to influence the decision-making process, using the appropriate tools for the client's businesses?

The obstacles that exist due to the Portuguese business sector being mainly constituted by Small and Medium Enterprises, can become a challenge for accounting and consulting professionals to be able to implement accounting best practices and management controls in their clients. For this reason, the focus of this dissertation is centered on knowing the importance and its contribution at the moment of decision-making by its clients.

This research work is supported by qualitative methodology of an exploratory nature, through interviews with 3 senior professionals from companies in the study area and the application of a questionnaire to a sample of 229 professionals, in order to build a deeper knowledge of the Portuguese business sector.

**Classification JEL: M40; M41**

**Keywords:** Market evolution; Outsourcing; Strategy; Accounting practices; Management control; Accountants



# Índice Geral

Agradecimentos.....	i
Resumo .....	iii
Abstract.....	v
Índice Geral .....	vii
Índice de Figuras .....	ix
Índice de Tabelas.....	ix
Glossário de Abreviaturas .....	xi
Capítulo 1 - Introdução.....	1
1.1. Relevância e justificações do tema .....	1
1.2. Objetivos da investigação .....	1
1.3. Aspetos metodológicos .....	2
1.4. Organização da dissertação .....	2
Capítulo 2 - Revisão de Literatura.....	5
2.1. Mudança de Paradigma das funções do contabilista e consultor .....	5
2.1.1. A evolução da contabilidade e do contabilista nas últimas décadas.....	5
2.1.2. A importância das Tecnologias de Informação no processo de desmaterialização dos documentos contabilísticos .....	8
2.2. Outsourcing de contabilidade e consultoria.....	10
2.2.1. Definição de Outsourcing de contabilidade e consultoria .....	10
2.2.2. A evolução do Outsourcing de Contabilidade e Consultoria .....	11
2.2.3. As razões para o aumento do crescimento dos serviços de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria.....	12
2.2.4. As vantagens e desvantagens do recurso a empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria.....	12
2.3. O surgimento de novas ferramentas de gestão para a avaliação da performance das organizações .....	14
2.3.1. A evolução de novos instrumentos na gestão das empresas.....	14
2.3.2. Estudo da mudança nas práticas de controlo de gestão .....	15
2.3.3. Importância da utilização de ferramentas de gestão nas PME para o sucesso empresarial .....	16
2.3.4. Motivações .....	17
2.3.5. Limitações.....	17
2.3.6. As ferramentas de gestão mais utilizadas no Mundo e em Portugal .....	18
Capítulo 3 - Metodologia .....	21
3.1. Objetivo de estudo.....	21

3.2. Metodologia e método de Investigação .....	21
3.3. Fontes de Recolha de dados.....	22
3.3.1. Questionário .....	22
3.3.2. Entrevista.....	23
Capítulo 4 - Resultados e Discussão .....	25
4.1. Questionário.....	25
4.1.1. Descrição das empresas inquiridas.....	25
4.1.2. Respostas dos inquiridos ao tema a investigar .....	26
4.2. Entrevistas.....	33
4.2.1. Empresa A.....	34
4.2.2. Empresa B.....	36
4.2.3. Empresa C .....	38
4.3. Discussão dos Resultados obtidos .....	41
Capítulo 5 - Conclusão .....	47
5.1. Conclusões e contributos.....	47
5.2. Limitações .....	49
5.3. Recomendações para investigação futura .....	49
Fontes .....	51
Referências Bibliográficas .....	53
Anexos .....	63
Anexo A – Email enviado aos inquiridos para resposta ao questionário desenvolvido .....	63
Anexo B – Questionário .....	64
Anexo C – Entrevista.....	69

## Índice de Figuras

Figura 2.1: Vantagens e Limitações do recurso a empresas de Outsourcing. Fonte: <a href="https://pme.pt/vantagens-e-desvantagens-do-outsourcing">https://pme.pt/vantagens-e-desvantagens-do-outsourcing</a> , consulta a 3 de março de 2021/ Adaptação: Investigadora .....	13
Figura 2.2: As 25 ferramentas de gestão mais populares, Fonte: Bain Management Tools & Trends Survey, 2017.....	18
Figura 4.1: Papel das empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria na implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão, nas empresas suas clientes .....	26
Figura 4.2: Papel dos contabilistas para a implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão, nas empresas suas clientes .....	27
Figura 4.3: Variáveis escolhidas pelos inquiridos para o parâmetro «Importante» .....	28
Figura 4.4: Variáveis escolhidas pelos inquiridos para o parâmetro «Muito Importante» .....	28
Figura 4.5: Variáveis escolhidas pelos inquiridos para o parâmetro «Extremamente Importante» .....	28
Figura 4.6: Percentagem de empresas clientes que implementam práticas de contabilidade e controlo de gestão .....	30
Figura 4.7: Razão das empresas clientes implementarem práticas e controlos de gestão .....	31
Figura 4.8: Razão para o sucesso da implementação de práticas e controlos de gestão, nas empresas clientes.....	32
Figura 4.9: Contributo da implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão para a excelência da performance, nas empresas clientes .....	32

## Índice de Tabelas

Tabela 2.1: Motivação dos gestores para a utilização de ferramentas de gestão. Fonte: Elaboração própria.....	17
Tabela 4.1: Volume de Negócios das empresas inquiridas.....	25
Tabela 4.2: Número de trabalhadores das empresas das inquiridas .....	25
Tabela 4.3: Grau de habilitação dos colaboradores das empresas inquiridas .....	25
Tabela 4.4: Variáveis em análise.....	27
Tabela 4.5: Percentagem de inquiridos que escolheram o Parâmetro «Pouco Importante» para as variáveis descritas .....	29

Tabela 4.6: Opções escolhidas pelos inquiridos para as principais dificuldades na implementação de práticas e controlos de gestão, nas empresas clientes.....	29
Tabela 4.7: Principais razões para as empresas clientes não implementarem práticas e controlo de gestão.....	30
Tabela 4.8: Práticas de contabilidade e controlo de gestão utilizadas pelas empresas clientes	31
Tabela 4.9: Dados das empresas entrevistadas.....	34

## **Glossário de Abreviaturas**

ABC – Activity Based Costing

BSC – Balanced Scorecard

CAE – Classificação das Atividades Económicas

CFO – Chief Financial Officer

ERP – Enterprise Resource Planning

IFAC – International Federation of Accountants

PME – Pequena e Média Empresa

P&L – Profit and Loss

SAP – Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados

SI – Sistemas de Informação

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

TB – Tableau de Bord

TDABC – Time Driven Activity Based Costing

TI – Tecnologia de Informação

VN – Volume de Negócios



## **Capítulo 1- Introdução**

### **1.1. Relevância e justificações do tema**

Sendo o tecido empresarial português constituído, maioritariamente, por Pequenas e Médias Empresas (PME), e existindo cada vez mais a necessidade de economizar recursos e ter presente competências internas que garantam a continuidade dos negócios, criou-se a oportunidade de investigar esta temática para compreender o papel e a importância que as empresas de Outsourcing de contabilidade e consultoria têm na implementação de práticas e controlos de gestão nas empresas suas clientes.

O crescimento do setor de Outsourcing em Portugal, assim como das práticas de controlo de gestão, incrementou a relevância para este estudo, visto que é cada vez mais importante que os gestores tenham do seu lado as melhores ferramentas para melhorar a performance dos seus negócios.

O efeito pandémico veio reforçar a importância dos contabilistas e consultores, assim como do uso de ferramentas que os ajudassem a tomar as melhores decisões, uma vez que veio alterar as relações laborais, tanto a nível interno como externo, criando outro motivo para abordar estas temáticas e a relação que pode existir entre ambas.

Em complemento à relevância académica, científica e empresarial do tema em estudo, acresceu o interesse pessoal pela área Controlo de Gestão por ter sido uma das áreas lecionadas no Mestrado. A atividade exercida profissionalmente durante o presente ano letivo também foi uma motivação, visto que permitiu constatar que as práticas de contabilidade e controlo de gestão não estavam a ser implementadas pela empresa externa, por falta de interesse dos seus clientes.

A reduzida informação existente em artigos e trabalhos académicos sobre esta temática, reforçou a conceção desta dissertação e a importância que teria para o seu estudo presente, assim como para incentivar estudos futuros.

### **1.2. Objetivos da investigação**

Desde as últimas décadas que se tem verificado uma mudança evolutiva no mundo dos negócios, principalmente pela transformação digital, pela globalização e pelos mercados competitivos. Por esta razão, as funções dos contabilistas e consultores têm sido adaptadas ao contexto em que se vive, tornando-se uns dos principais responsáveis pelas melhorias dos processos nas empresas.

As práticas e controlos de gestão também estão em processo de mudança, existindo cada vez mais e para cada tipo de objetivo proposto pelas empresas.

O objetivo desta investigação consiste em conhecer o papel e a importância das empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria na implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão, considerando a crescente utilização de novas práticas e controlos de gestão e o desenvolvimento da profissão de contabilista e consultor. Estarão os gestores disponíveis para a mudança de paradigma na avaliação da performance das empresas? Conseguirão as empresas externas influenciar o processo de tomada de decisão, para que sejam utilizadas as ferramentas adequadas aos negócios dos clientes?

O objeto de estudo nesta dissertação são as empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria.

### **1.3. Aspetos metodológicos**

Na presente investigação, a metodologia escolhida foi a qualitativa, com uma abordagem exploratória pelo facto de não existirem muitos estudos sobre a temática. Por essa razão, para além do recurso a entrevistas, optou-se por realizar também um questionário de forma a obter-se mais dados sobre o meio envolvente do objeto de estudo.

Numa primeira fase, foram enviados 229 questionários a empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria com o CAE (REV.3) 69200 – Atividades de contabilidade e consultoria, consultoria fiscal -, e CAE (REV.3) 70220 - Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão, semanalmente, via online, durante os meses de fevereiro e março de 2021.

Foram obtidas 33 respostas e validadas 30 visto que 3 não se classificaram com os CAE em estudo.

Numa segunda fase, foram realizadas entrevistas a 3 empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria. A entrevista à empresa A, com um Volume de Negócios (VN) de 108M€, realizou-se com o Diretor da área de *Business Service* e Outsourcing, na empresa B, com um VN de 107M€, com o *Associate Partner*, e na empresa C, com um VN de 10M€, com a CFO (*Chief Financial Officer*) .

O objetivo das entrevistas consistiu em recolher informação aprofundada e ter testemunhos pessoais e profissionais dos entrevistados, que através do recurso a questionário não seria possível. Desta forma, a investigadora terá mais dados para desenvolver, tratar, analisar e formular possíveis conclusões que permitam cumprir com o objetivo do estudo.

### **1.4. Organização da dissertação**

A dissertação é composta por cinco capítulos, que são explicados de seguida.

No Capítulo 1, denominado de Introdução, apresentam-se a relevância e justificação do tema, os objetivos do estudo, os aspetos metodológicos e a organização da dissertação.

No Capítulo 2, designado como Revisão de Literatura, a investigadora pesquisa a informação existente de vários autores, tanto nacionais como internacionais, e desenvolve as matérias,

relacionando-as com o objetivo que se pretende atingir. Os principais tópicos abordados serão a mudança de paradigma das funções do contabilista e consultor, o Outsourcing de Contabilidade e Consultoria e, as novas ferramentas de gestão para a avaliação da performance das organizações. Considerou-se estes temas como os principais, visto que abordam os 3 focos da dissertação, nomeadamente, os Contabilistas e Consultores, o Outsourcing e as práticas e controlos de gestão.

No Capítulo 3, onde é desenvolvida a Metodologia, expõe-se os métodos e as técnicas para a recolha de dados utilizados. Será explicitada como a informação será recolhida, os canais utilizados, o tempo de espera para a recolha de informação suficiente para análise, os requisitos dos inquiridos e entrevistados, e por fim, a forma como será analisada.

No Capítulo 4, designado como Resultados e Discussão, são apresentados os resultados obtidos através do recurso a questionário e entrevistas, analisando-os separadamente numa primeira fase, e de seguida estabelecendo as conclusões e relações retiradas através destas duas fontes de recolha de dados.

Por último, o Capítulo 5 apresenta as conclusões retiradas da investigação realizada, referindo ainda as limitações existentes no estudo, o seu contributo e recomendações para investigações futuras.



## Capítulo 2- Revisão de Literatura

### 2.1. Mudança de Paradigma das funções do contabilista e consultor

#### 2.1.1. A evolução da contabilidade e do contabilista nas últimas décadas

Nas últimas décadas, o mundo dos negócios tem tido fortes alterações que, conseqüentemente, desafiam a profissão dos contabilistas e consultores. Torna-se fundamental que as empresas tenham a capacidade de adaptação às mudanças existentes, nomeadamente, à globalização, aos mercados competitivos e aos avanços tecnológicos.

Por esta razão, as práticas da contabilidade nos processos de gestão foram alteradas (Bromwich e Bhimani, 1989), e os gestores e os contabilistas presenciam-se com o desafio de conseguirem adaptar-se de forma positiva a práticas de gestão mais contemporâneas e ao uso de novas ferramentas (Abdel-Maksoud et al., 2012).

As alterações existentes na contabilidade ao longo dos anos, leva-nos a distinguir quatro fases que ocorreram nesta área (IFAC, 1998):

- Anterior a 1950 – o foco das empresas era o controlo financeiro e a determinação dos custos;
- Em meados de 1965 – as empresas concentravam-se no fornecimento de informação para o planeamento e controlo de gestão;
- Em 1980 – a atenção centrou-se na redução dos desperdícios, tendo as empresas a preocupação na utilização eficiente dos recursos disponíveis;
- Na década de 1990 – a criação de valor e a utilização eficaz dos recursos tornou-se a ênfase das empresas.

É perceptível verificar que a fase dois ainda se mantém atualizada, visto que as empresas ainda têm o foco na recolha de informação pertinente e útil para a tomada de decisão, sendo apenas necessário saber reajustá-la à nova atualidade e às necessidades exigidas pelo mercado.

Assim, numa primeira fase, a contabilidade era vista como uma atividade técnica de cumprimento dos objetivos das empresas e, ao longo dos anos, passou a ser vista como uma atividade de gestão, desenvolvendo-se e sendo um fator chave para o processo de gestão e indispensável para as mudanças organizacionais (Ezzamel et al., 1994).

Estas mudanças foram fundamentais visto que, segundo a opinião dos autores Kaplan e Atkinson (1989), e Roslender e Hart (2003), a contabilidade tradicional era limitativa no fornecimento de informação relevante para o controlo e apoio à decisão e era incapaz de ajudar a atingir as metas definidas pelas empresas (Johnson e Kaplan, 1987).

Por esse motivo, os autores Roslender e Hart (2003), defenderam a importância dos contabilistas para o desenvolvimento de novas formas de contabilidade, tendo estes que saber redefinir o seu papel para além de unicamente fornecedores de informação aos gestores, mas saberem enfrentar questões estratégicas (Oliver, 1991; Coad, 1996; Hoque, 2001; Nyamori et al., 2001).

Esta facilidade de adaptação a novos contextos tem sido encarada de forma positiva e, cada vez mais, os contabilistas entendem o papel que devem exercer (Byrne e Pierce, 2007; Järvenpää, 2007), nomeadamente, no que diz respeito ao apoio e conselho aos gestores nas decisões estratégicas (Burns e Baldvinsdottir, 2005; Yazdifar e Tsamenyi, 2005).

Desta forma, são várias as opiniões dos autores quanto à evolução do papel dos contabilistas.

Granlund e Lukka (1998) afirmam que os contabilistas têm tido uma transição de observador e responsável pela empresa, para um papel de conselheiro e agente de mudança.

Siegel (2000) apresenta a mesma opinião que os autores anteriores, referindo que os contabilistas tornaram-se “parceiros de negócios” e “conselheiros de confiança”.

Outros estudos encontrados definem que os contabilistas financeiros continuam a ter um papel relevante na sociedade, principalmente quando são inseridos em micro e pequenas empresas (Verstegen et al., 2007; Albu, 2008).

O termo de contabilista “híbrido” também tem sido mencionado, descrevendo o contabilista como um agente envolvido tanto na área financeira, como nas decisões do negócio (Burns e Baldvinsdottir, 2005; Albu, 2008).

Este conceito vai ser fundamental nas empresas, visto que estes contabilistas combinam o conhecimento financeiro, ao desenvolvimento e melhoria do negócio.

Jones (2010) defende que, atualmente, os contabilistas não ficam restringidos apenas aos departamentos de contabilidade, mas são requisitados para outro tipo de funções, nomeadamente, o de consultores.

Assim, é fundamental que estes se esforcem em adquirir conhecimento nas diferentes áreas (Lebas, 1995), mas que também conheçam o ambiente global onde as empresas se inserem, qual o seu funcionamento interno, a atenção a dar aos *stakeholders* e ao uso das novas tecnologias de informação. Segundo Araújo (2021), os contabilistas estão a demonstrar as suas capacidades e aptidões em diferentes áreas, nomeadamente, fiscalidade, reporte e gestão financeira, controlo interno e sistemas de informação. Considera ainda que são considerados parceiros da administração, dando apoio ao planeamento dos negócios e atividades.

A nível pessoal e profissional, é também exigido pelos mercados atuais que estes tenham capacidade de comunicação e trabalho em equipa, conheçam a contabilidade analítica e o funcionamento dos negócios, tenham fortes capacidades interpessoais, sejam flexíveis, criativos e tenham iniciativa para a criação de ferramentas inovadoras de sucesso aos negócios.

Desta forma, e segundo a literatura vigente, conclui-se que a adaptação dos contabilistas tem sido de sucesso, estando estes cada vez mais envolvidos em todos os processos de decisão nas empresas (Oliver, 1991; Bhimani e Keshtvarz, 1999).

Também a pandemia demonstrou o papel destes profissionais e a sua adaptação para dar resposta aos clientes, visto que tiveram de “estudar, comunicar e aplicar na prática, em tempo recorde” o conjunto de medidas e alterações ocorridas nos negócios (Campos, 2021).

A Bastonária da Ordem dos Contabilistas também deu importância ao tema, referindo que os contabilistas foram essenciais “para colocar em prática os apoios nas empresas e, indiretamente, para manter o tecido empresarial a subsistir durante um período difícil” (Viana, 2021).

O desenvolvimento de softwares também deu aos contabilistas mais tempo para a interpretação da informação financeira e oportunidade de estes estarem mais envolvidos no planeamento estratégico das empresas. Por essa razão, os gestores tendem a dispensar o seu tempo como consultores internos, analistas e parceiros de negócios (Wilder e Stocks, 2004; Krause et al., 2007).

Toda esta adaptação demonstrou a importância de existir uma vantagem competitiva nas empresas e o papel que os contabilistas têm na criação de valor para as mesmas (Parker, 2002).

No entanto, é preciso ter em atenção que uma estratégia clara pode não ser suficiente para o sucesso das empresas e para um alto nível de performance. Esta deve ser suportada por processos implementados de forma apropriada e eficaz, nomeadamente, pela informação fornecida pela contabilidade de gestão (Kaplan, 1984).

Os sistemas de informação (SI) também devem ter ênfase nas empresas, visto que são uma ferramenta de suporte à tomada de decisão das empresas. Segundo os autores Khauaja e Campomar (2007), estas utilizam cada vez mais os SI para apoiar o crescente fluxo de informação gerada, tanto interna como externamente.

Para McAllister et al. (2007), esta ferramenta tem como principal finalidade obter as informações certas, em tempo útil e para as pessoas certas. Na opinião de Kangpol (2006), os sistemas de informação minimizam os riscos de transação e evitam perdas. Sherer e Alter (2004) são mais específicos e mencionam que esta ferramenta é um recurso crítico e indispensável para as organizações, visto que identifica oportunidades, serviços, processos e mercados.

Segundo os autores Davenport e Hall (2005) e Oliveira (2008), os principais benefícios de implementar SI centram-se em automatizar as tarefas que antes eram realizadas manualmente, na racionalização de dados, na implementação de melhorias de processos e relacionamento entre os vários departamentos e áreas, na minimização de custos e manutenção dos sistemas, na melhoria do serviço ao cliente e da qualidade, produtividade e competitividade organizacional.

Como foi mencionado anteriormente, é defendido por vários autores que a contabilidade financeira não fornece o tipo de dados necessários para os gestores desenvolverem e suportarem a

estratégia das empresas e implementarem novas técnicas (Johnson e Kaplan, 1987; Shank, 2004), tornando a contabilidade de gestão um dos focos de muitas organizações.

Os rápidos progressos na tecnologia de informação dão um alerta aos gestores para a importância na relevância, disponibilidade e oportuna informação para a tomada de decisões. É fundamental que as empresas tenham uma estrutura organizacional flexível, com gestores e contabilistas a trabalharem para o mesmo objetivo.

Todo o impacto gerado pela globalização dos mercados, foco no cliente e nas atividades *core*, cria desafios aos *controllers* visto que os obriga a estarem aptos para trabalharem de forma funcional e transversal em todos os departamentos integrantes da empresa (Ahid e Augustine, 2012).

A transformação digital tem demonstrado ser um fator fundamental para as empresas, e por isso, sendo a nova realidade, tanto para os clientes como para as empresas, é fundamental que estas acompanhem esta evolução tecnológica se quiserem continuar a tornar-se competitivas e dinâmicas no mercado.

### **2.1.2. A importância das Tecnologias de Informação no processo de desmaterialização dos documentos contabilísticos**

A contabilidade é uma área com uma elevada carga administrativa e com prazos de cumprimento de determinadas tarefas, o que nem sempre torna fácil a automatização das tarefas e redução do volume de papel utilizado.

No entanto, ao longo dos últimos anos, os contabilistas têm sentido a necessidade de desmaterializar processos, sendo a redução da pegada ecológica um dos fatores principais para essa desmaterialização.

As tecnologias de informação (TI) assumem assim, um papel fundamental no desenvolvimento dos serviços prestados e bens produzidos pelas empresas.

Segundo o autor Cruz (2008, p.186), as TI podem denominar-se como *“o conjunto de dispositivos individuais, como hardware, software, telecomunicações ou qualquer outra tecnologia que faz parte ou gere tratamento da informação, ou ainda, que a contenha”*.

Devido aos avanços tecnológicos, as empresas têm considerado como prioridade o investimento em TI, de forma a promover a estratégia da organização no âmbito da sua área de negócio.

Segundo Voet et al. (2005) a desmaterialização é definida como uma estratégia de desenvolvimento para a redução de circulação de informação em suporte físico. Este conceito é visto como uma oportunidade para implementar processos nas empresas, permitindo desmaterializar processos de negócio e documentos de suporte às transações.

Assim, as empresas que aplicam este processo reduzem os documentos em suporte de papel para uma versão eletrónica. As principais vantagens deste processo resumem-se de seguida:

- Comunicação bilateral e imediata;
- Automatização;
- Melhoria no controlo e estatística;
- Simplificação de processos.

No entanto, é importante referir que nem sempre é fácil a adaptação ao processo de desmaterialização, visto que as tarefas realizadas e as rotinas na profissão de contabilista obrigam a uma maior concentração e desenvolvimento intelectual, podendo ser útil ter os documentos em formato de papel.

Em Portugal, este processo iniciou-se a partir da data de publicação do decreto-lei n.º 28/2019, de 15 de fevereiro, onde o governo deliberou e promoveu a simplificação legislativa, de modo a permitir às empresas “uma redução dos custos com o cumprimento das obrigações fiscais, estimulando o desenvolvimento e a utilização pelas empresas de novos instrumentos tecnológicos, incorporando uma filosofia de inovação e desburocratização”.

Apesar dos entraves que podem existir para a implementação deste sistema, as empresas estão empenhadas em otimizar os seus processos para obterem melhores resultados e manterem-se competitivas no mercado, visto que irá torná-las mais produtivas, uma vez que o tempo de realização das tarefas tende a diminuir, rentabilizando os recursos às respetivas tarefas e melhorando o acesso a informação útil e pertinente.

A informação será comunicada e arquivada em formato digital, facilitando e agilizando a monitorização dos processos, dando oportunidade a qualquer colaborador da empresa aceder a essas mesmas informações de forma mais rápida.

Tendo por base a literatura, várias são as opiniões relativas a este tema.

Johnston e Bowen (2005) afirmam que o processo de desmaterialização permite concluir as tarefas de forma mais eficiente, elimina redundâncias e tarefas desnecessárias (Medina e Fenner, 2005), uniformiza procedimentos necessários à execução de tarefas (Rodrigues, 2010), fornece dados a partir de qualquer localização geográfica (Ashby, 2011; Rodrigues, 2010) o que se traduz numa poupança de recursos, melhorando os processos e a qualidade dos resultados (Ashby, 2011; Johnston e Bowen, 2005; Rodrigues, 2010).

Existem ainda investigadores que defendem que agilizar este processo numa empresa poderá contribuir para melhorar a comunicação entre os trabalhadores, visto que otimiza os circuitos de informação através da tecnologia (Ashby, 2011; Rodrigues, 2010).

Contudo, existem limitações subjacentes, nomeadamente, ser um processo de implementação lento e gradual (Ashby, 2011; Burns, 2009) e implicar investimento inicial (Ashby, 2011).

A instabilidade gerada pelos colaboradores por estes sentirem um aumento de controlo por parte da chefia (Downing, 2006; Medina e Fenner, 2005; Rodrigues, 2010), poderá tornar-se um obstáculo para a implementação deste processo.

O papel dos gestores torna-se, por isso, fundamental para a resolução deste possível entrave, pois têm a responsabilidade de assumir a liderança e ter o poder para influenciar os seus colaboradores na aceitação deste processo de desmaterialização (Alibabaei et al., 2009; Downing, 2006; Paper e Chang, 2005).

Um aspeto que as empresas têm ainda de ter em consideração é o alinhamento entre a estratégia que é seguida pela organização e aquela que está associada ao processo de desmaterialização. É imprescindível que os objetivos estejam alinhados para existir sucesso na sua implementação (Alibabaei et al., 2009; Downing, 2006; Paper e Chang, 2005).

Também os contabilistas têm um papel fundamental neste processo de desmaterialização, visto que devem saber acompanhar as mudanças existentes na sociedade e, conseqüentemente, terão de saber transformar-se (Campos, 2021). Segundo a mesma autora referida anteriormente, para a sobrevivência dos negócios será necessário que as empresas se adaptem à nova vertente online e à desmaterialização dos processos, demonstrando a necessidade que os contabilistas têm para o incentivo a esta mudança, que é caracterizada como a “base da nova realidade”.

Para além da necessidade dos negócios se desmaterializarem, também a profissão de contabilista vai ter uma forte alteração. Por essa razão, e segundo Cardoso (2021), prevê-se que 47% dos empregos atuais possam ser automatizados, sendo a contabilidade um deles. Atendendo a essa nova realidade, o autor refere que o “consultor 360º” será o futuro, sendo procurado pelo seu conhecimento e experiência, assumindo um papel de fonte de informação. Para tal, será fundamental que estes tenham as melhores ferramentas técnicas e científicas, assim como aptidão para controlos de gestão, estratégia, avaliação de empresas e finanças empresariais. O autor revela a importância destes como agentes de mudança, prontos a diagnosticar problemas e a saber resolvê-los, ajudando as empresas a atingir os seus objetivos. Por fim, refere ainda que o futuro dos contabilistas será o de serem consultores a 360º.

## **2.2. Outsourcing de contabilidade e consultoria**

### **2.2.1. Definição de Outsourcing de contabilidade e consultoria**

Dolgui e Proth (2013) definem o Outsourcing como o ato de obter produtos (semi) acabados ou serviços de uma empresa externa, que são realizados internamente. Na opinião de Quintella (1994) a

consultoria é um serviço realizado por pessoas qualificadas e treinadas para dar os melhores conselhos, de uma forma objetiva e independente, identificando e analisando problemas de gestão, encontrando as soluções recomendadas e, por fim, eventualmente, conseguir ajuda para implementação dessas soluções.

São duas estratégias utilizadas pelas empresas para melhorarem os seus resultados e performance, contudo distinguem-se pela duração da prestação de serviço, isto é, a consultoria tem como objetivo auxiliar na resolução de problemas específicos da gestão e os quais a empresa está a ter dificuldade. O Outsourcing tem uma duração de médio/longo prazo e tem como objetivo especializar-se na prestação de um serviço para a empresa, em áreas como a contabilidade, recursos humanos, entre outros.

Assim, apesar dos conceitos se distinguirem, podemos defender que ambos podem ser fundamentais para o sucesso e continuação de negócio das empresas, visto que dão ferramentas que de outra forma as empresas não teriam acesso (António e Lopes, 2011).

### **2.2.2. A evolução do Outsourcing de Contabilidade e Consultoria**

O serviço de Outsourcing está em crescimento. Tal opinião foi defendida pelo autor Rifer (2017), argumentando que as empresas saem beneficiadas desta decisão estratégica, visto que escolhem focar a atenção no essencial do seu negócio.

Maldonado (2017) afirma que Portugal tem desenvolvido características e o *know-how* que permitiu ter uma posição estratégica para a aquisição de serviços de empresas externas. Considera que os entraves que existem para este mercado é o recrutamento, seleção e retenção de colaboradores.

Argumenta ainda que, o forte crescimento do uso das tecnologias e de mercados mais competitivos, obrigou as empresas externas a fazerem um investimento elevado nestas áreas de forma a dar resposta às necessidades dos seus clientes, nas diferentes áreas de negócio. Este passo vai ser fundamental para atrair novos clientes a recorrerem a serviços externos, visto que muitos deles não têm possibilidade de investimento para obter estas novas tecnologias nos seus negócios.

Cruz (2017) concordou que o mercado de Outsourcing em Portugal está em forte crescimento, visto que continua a ser uma resposta eficaz aos novos desafios criados pelos mercados. Argumenta que permite uma maior flexibilidade na estrutura de custos, assim como na partilha de risco.

Rodrigues (2017) defende que as empresas que pretendam melhorar a sua eficiência e crescer nos mercados, devem recorrer à subcontratação do serviço de Outsourcing. Dessa forma, conseguirão focar-se no “*core business*” e na tomada de decisões importantes para o sucesso do negócio. Acredita que, no futuro, a tendência será as empresas alargarem os serviços externalizados, reconhecendo o mérito e o trabalho desenvolvido pelas empresas de Outsourcing.

Ó (2017) concorda com os autores mencionados anteriormente, afirmando que a evolução constante nos serviços de Outsourcing torna o setor mais competitivo. A diferenciação das empresas que recorrem a este serviço também tem sido alterada, visto que anteriormente eram as grandes empresas que procuravam externalizar algumas áreas do seu negócio e, nos dias de hoje, também as pequenas e médias empresas investem neste setor.

Defende que, apesar da procura e evolução do Outsourcing estar a aumentar, ainda existe hesitação de algumas empresas, nomeadamente, no que diz respeito à partilha de informação e o pouco envolvimento e dedicação por parte do subcontratado. Por esta razão, torna-se um desafio às empresas externas conseguirem mostrar aos seus clientes que se preocupam e que o empenho é constante para potenciar e atingir o sucesso nos negócios das empresas clientes.

### **2.2.3. As razões para o aumento do crescimento dos serviços de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria**

A pressão realizada pela globalização, a evolução rápida da tecnologia e a necessidade de reduzir os custos das empresas, motivou as empresas a optar pelo Outsourcing como estratégia. Em meados de 1990, os principais objetivos do Outsourcing eram a redução dos custos e a eficiência técnica dos mesmos.

Nos dias de hoje, o Outsourcing tornou-se uma opção estratégica para as empresas, de forma a melhorar a sua performance (Lee et al., 2000). Tal ideia também é defendida pelos autores Paredes (2007, citado em Franco, 2012), Santos (1998) e Kang et al. (2012), que referem que é uma ferramenta que permite as empresas libertarem tarefas que não são denominadas de fulcrais para o negócio.

Dahlberg e Nyrhinen (2006) defendem que, em pleno desenvolvimento dos mercados, os objetivos do Outsourcing não se prendem apenas a nível económico, mas também a nível estratégico (criar um alinhamento entre os objetivos das empresas e o foco no *core business*), a nível tecnológico (garantem a disponibilidade da tecnologia e as ferramentas tecnológicas, hardware standardizados, processos de software e de negócio), e a nível social (melhoram a qualidade e a disponibilidade dos serviços, assim como a sua satisfação).

### **2.2.4. As vantagens e desvantagens do recurso a empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria**

Inicialmente, os contabilistas e gestores financeiros não tinham grande motivação para explorar a opção de Outsourcing para determinadas áreas do seu negócio, visto que estavam hesitantes em perder o controlo dos processos internos.

Contudo, ao longo dos anos e, através da experiência obtida, esta situação tem vindo a ser alterada. Isto deveu-se ao facto de reconhecerem que as tarefas dirigidas por estas empresas externas estavam a ser bem feitas e, mais importante, que não estavam a existir quaisquer erros.

Todos estes fatores vieram complementar o facto dos gestores e a administração das empresas quererem arranjar uma forma de reduzir os seus custos e, tendo em conta que este método estava a ter sucesso, conseguiam ver uma possibilidade para o seu negócio.

Assim, e segundo o Outsourcing Institute, as vantagens e limitações das empresas ao recorrerem a este tipo de serviço, são demonstradas de seguida.

<b>Recurso a empresas de Outsourcing</b>	
<b><u>Vantagens</u></b>	<b><u>Limitações</u></b>
Libertação de recursos	Impacto negativo nos colaboradores
Competitividade no mercado	Existência de serviço de baixa qualidade
Melhoria na qualidade	Menor controlo das tarefas
Acesso a novos recursos	Custos associados

Figura 2.1: Vantagens e Limitações do recurso a empresas de Outsourcing. Fonte: <https://pme.pt/vantagens-e-desvantagens-do-outsourcing>, consulta a 3 de março de 2021. Adaptação: Investigadora

Podemos ainda dividir as vantagens por níveis, nomeadamente:

- A nível estratégico – permite fazer face à concorrência, aumentando a produtividade e a rendibilidade do negócio;
- A nível de gestão – os colaboradores ficam com melhor preparação e conhecimentos, melhorando a qualidade de trabalho dos mesmos;
- A nível operacional – a oportunidade de ter recurso a uma tecnologia avançada, vai estimular a eficiência e a capacidade de resposta da empresa e dos seus colaboradores.

No entanto e, como foi descrito na figura 2.1, algumas das vantagens mencionadas podem tornar-se numa limitação, se as empresas e os seus colaboradores não estiverem recetivos a esta nova abordagem e não tiverem conhecimento do benefício que pode ser para os seus negócios.

## **2.3. O surgimento de novas ferramentas de gestão para a avaliação da performance das organizações**

### **2.3.1. A evolução de novos instrumentos na gestão das empresas**

Segundo os autores Chenhall et al. (2013), Gordon e Narayanan (1984) e Van der Stede et al. (2006), a estratégia afeta o sistema de controlo de gestão, e essa relação entre a estratégia e os sistemas de controlo de gestão, afeta a performance da empresa.

Avaliar a performance tem sido uma ferramenta importante para avaliar as atividades das PME. Essa avaliação pode ser usada, segundo o autor Henri (2004), para monitorizar e tomar decisões.

Quando se desenha um sistema de controlo, este não pode ser rigoroso e inflexível para não originar comportamentos contraproducentes e com oposições. No entanto, também não pode ser demasiado flexível porque pode originar más ligações entre os objetivos e as metas (Goold e Quinn, 1990).

Entenda-se então por controlo de gestão, o “conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização” (Jordan et al., 2011, p.21).

Os principais objetivos de um controlo de gestão numa organização centram-se no planeamento, avaliação de desempenho, informação disponível relevante para a tomada de decisão, responsabilidade e qualidade nos processos.

Os instrumentos de controlo de gestão permitem aos gestores fixar de forma clara os seus objetivos e acompanhar os resultados, tornando-se imprescindíveis para a tomada de decisões futuras e ainda, uma forma de corrigir as ações passadas. Podem ser divididos por três categorias:

- Instrumentos de pilotagem – permitem que os dados sejam atualizados em tempo real, o que é fundamental para a tomada de decisão nas empresas. É composto pelo plano operacional, orçamentos, controlo orçamental, Tableau de Bord (TB) e Balanced Scorecard (BSC);
- Instrumentos de comportamento – permitem orientar e influenciar o comportamento do gestor;
- Instrumentos de diálogo – baseados em formas de comunicação, nomeadamente, mapas, reuniões e relatórios.

### 2.3.2. Estudo da mudança nas práticas de controlo de gestão

São vários os estudos que referem que a alteração das práticas de contabilidade de gestão é lenta, nomeadamente, quando comparada com as mudanças que cada vez mais existem no mundo dos negócios e no meio envolvente das empresas (Bromwich e Bhimani, 1989; Ezzamel e Robson, 1995; Wickramasinghe e Alawattage, 2007).

No entanto, é importante referir que a contabilidade de gestão tem feito um esforço para acompanhar essas mudanças (Burns e Baldvinsdottir, 2005; Abu Kasim e Scapens, 2007; Siti-Nabita e Scapens, 2005; Burns e Scapens, 2000), focando-se, essencialmente, no negócio, ao invés de estar direcionada para o registo, análise e controlo. Assim, a informação dispensada deixa de ser distorcida e irrelevante para a tomada de decisão (Johnson e Kaplan, 1987).

Scapens et al. (2002) identificaram os fatores que influenciaram a mudança de pensamento das empresas ao uso de ferramentas de gestão. Sucintamente:

- Globalização e foco no cliente – veio obrigar as empresas a prestarem mais atenção aos clientes e à competitividade dos mercados, demonstrando a importância de desenvolver sistemas de informação que forneçam informação relevante sobre estas variáveis;
- Mudanças tecnológicas – este fator tem alterado a forma como as empresas atuam, visto que veio modificar a natureza do trabalho e a forma como a informação é gerada.

Através do desenvolvimento tecnológico, foi possível descentralizar o conhecimento contabilístico, dando a oportunidade de tanto os gestores como os restantes colaboradores, desenvolverem tarefas que pertenciam, anteriormente, aos *controllers* de gestão (Abu Kasim e Scapens, 2007; Burns e Baldvinsdottir, 2005; Scapens et al., 1996).

Esta opinião é defendida também pelos autores Burns e Yazdifar (2001), Ezzamel e Robson (1995) e Granlund e Lukka (1998), que acrescentam que as empresas tendem a utilizar técnicas tradicionais complementadas às novas técnicas.

Sheridan (1998) concluiu que os principais motivos para a introdução de novas práticas de controlo de gestão centram-se na concorrência baseada na qualidade, nível de serviços e preços, assim como através da pressão dos acionistas e investidores.

Atendendo a estas mudanças externas, foi fundamental as empresas reagirem internamente, mudando a sua estrutura organizacional e a forma de negociar, assim como no desenvolvimento de novas práticas de controlo de gestão.

Outro estudo importante a mencionar, é aquele conduzido por autores que se centraram nas razões para a existência de uma resistência à mudança dos sistemas de controlo de gestão (Burns e Scapens, 2000; Greenwood e Hinings, 1996; Scapens, 2006; Siti-Nabita e Scapens, 2005; Van de Ven e Poole, 1995). Estes afirmam que, a utilização de sistemas de controlo podem inibir a mudança visto que as regras contabilísticas conduzem à estabilidade da empresa. Empresas com rotinas formalizadas

internamente, reduzem a sua capacidade de resposta a novas variantes que possam ocorrer. Assim, um bom sistema deve dar estabilidade suficiente para que os gestores tomem as melhores decisões diariamente.

Burns et al. (1999) consideram que a resistência à mudança por parte das empresas se concentra em 2 aspetos provocados, nomeadamente, por conflito de interesses:

- Falta de conhecimentos ou de experiência para atingir com sucesso a mudança;
- Discordância nas formas de pensar e o comportamento dos envolvidos nas rotinas da organização.

Argumentam ainda que, o sucesso para as mudanças organizacionais dependem da compatibilidade do sistema de controlo de gestão com a cultura da empresa e que o gestor tem um papel importante em todo o processo.

### **2.3.3. Importância da utilização de ferramentas de gestão nas PME para o sucesso empresarial**

A forma tradicional da gestão está a ser alterada, tanto internamente - através da mudança da estrutura dos processos -, como externamente - através de alianças estratégicas. Estas mudanças têm uma implicação importante e relevante no desenrolar da contabilidade de gestão.

Nos últimos 10 anos, muitos foram os artigos publicados no Management Accounting Research relativamente ao desenvolvimento de temáticas sobre organizações “reais”. Os autores defendem que esta tendência deve continuar e deve encorajar a mais estudos inovadores nesta área.

Todas estas mudanças levam as empresas a implementar novas estratégias, assim como novas ferramentas de gestão. No entanto, o ponto fundamental não é a ferramenta em si, mas a consistência dos indicadores de gestão.

Os sistemas de controlo tornam-se essencialmente processos de avaliação e de recompensa de desempenho, sendo importante medir tanto os comportamentos, quanto os seus resultados. Assim, a base do controlo dos resultados é a informação contabilística.

Desta forma, implementar ferramentas de gestão torna-se um passo imprescindível para que as mesmas consigam assegurar o alinhamento, controlo e implementação de estratégias para garantir a sobrevivência a longo prazo.

Este tipo de ferramentas desempenham um papel fundamental na organização das empresas, no seu desenvolvimento e crescimento, visto que concedem aos gestores uma visão global de como estão a ser usados os recursos da organização e se os mesmos estão alinhados com a estratégia planeada. Devido ao incremento da tecnologia de informação, vários autores defendem que existiu um aumento do desenvolvimento das ferramentas (Clark, 1997; Gunn e Williams, 2007; Knott, 2006; Stenfors e Tanner, 2006).

### 2.3.4. Motivações

Apesar de ser um tema falado por vários autores, não existem ainda evidências do impacto que as ferramentas de gestão têm na performance das empresas, tornando-se importante perceber quais as motivações dos gestores na utilização das mesmas.

De acordo com vários estudos realizados, podemos enumerar as principais motivações para a sua utilização (He et al., 2012; Oliveira, 2008; Quibe, 2015; Stenfors et al., 2007):

Tabela 2.1: Motivação dos gestores para a utilização de ferramentas de gestão. Fonte: Elaboração própria

Clarificar a estratégia das empresas	Estimular a novas ideias e visões
Facilitar o processo de planeamento	Simplificar a recolha e análise de informação
Facilitar a comunicação na empresa, entre os seus colaboradores	Fortalecer o espírito de equipa e o compromisso com a empresa
Facilitar o alinhamento com os objetivos estipulados	Tomada de decisões mais racionais, objetivas e transparentes

Oliveira (2008) defende que, para os gestores, as principais motivações centram-se no aumento da eficiência, racionalidade e legitimidade na tomada de decisão.

O mesmo autor argumenta que escolher a ferramenta de gestão mais acertada é um processo difícil, contudo, os gestores optam pelas mais conhecidas e fáceis de utilizar e aprender.

### 2.3.5. Limitações

Implementar e usar práticas de gestão apresenta algumas limitações, visto que requer uma capacidade de tempo, energia e dinheiro.

As principais dificuldades sentidas na utilização das mesmas são as seguintes (Oliveira, 2008; Quibe, 2015; Stenfors et al., 2007):

- Excesso de oferta de novas práticas de gestão, o que dificulta no momento de escolha selecionar a melhor e mais adequada para a empresa;
- Difícil utilização, visto que nem todas as empresas e respetivos colaboradores estão aptos para utilizar estas ferramentas no seu dia-a-dia;
- Adaptação à realidade e terminologia da empresa;
- Disponibilidade de recursos;
- Resistência à mudança por parte dos colaboradores;
- Dificuldade de interpretação dos resultados.

Apesar da existência de limitações ao uso de novas práticas de contabilidade e controlo de gestão pelas organizações, Stenfors et al. (2007) defendem que estas são superadas pelas vantagens subjacentes.

Torna-se assim fundamental, que as empresas percebam os motivos que as levam a não implementar novas práticas, pois é a partir disso que os gestores começam a desenvolver a sua capacidade de resposta e adaptação e, conseqüentemente, melhoria do ensino das ferramentas já existentes (Oliveira, 2008; Roper e Hodari, 2015).

Em Portugal, e segundo um estudo de Oliveira (2008), concluiu-se que os gestores têm investido nas ferramentas estratégicas. No entanto, ainda existe uma grande falta de conhecimento da importância e do papel destas, assim como dos seus resultados (Roper e Hodari, 2015), mas são vários os autores empenhados em encontrar a solução para a melhoria da performance nas empresas (Clark, 1997; Frost, 2003; Gunn e Williams, 2007; Knott, 2006; Stenfors et al., 2007; Wagner e Paton, 2014; Webster et al., 1989).

### 2.3.6. As ferramentas de gestão mais utilizadas no Mundo e em Portugal

Numa perspetiva de conhecer as ferramentas mais utilizadas pelos gestores, a empresa Bain & Company realiza vários estudos onde aponta a evolução e o uso das ferramentas de gestão mais utilizadas pelas empresas a nível mundial. Com a referência ao ano de 2017, esta empresa forneceu os seguintes dados, relativamente às 25 ferramentas mais populares:

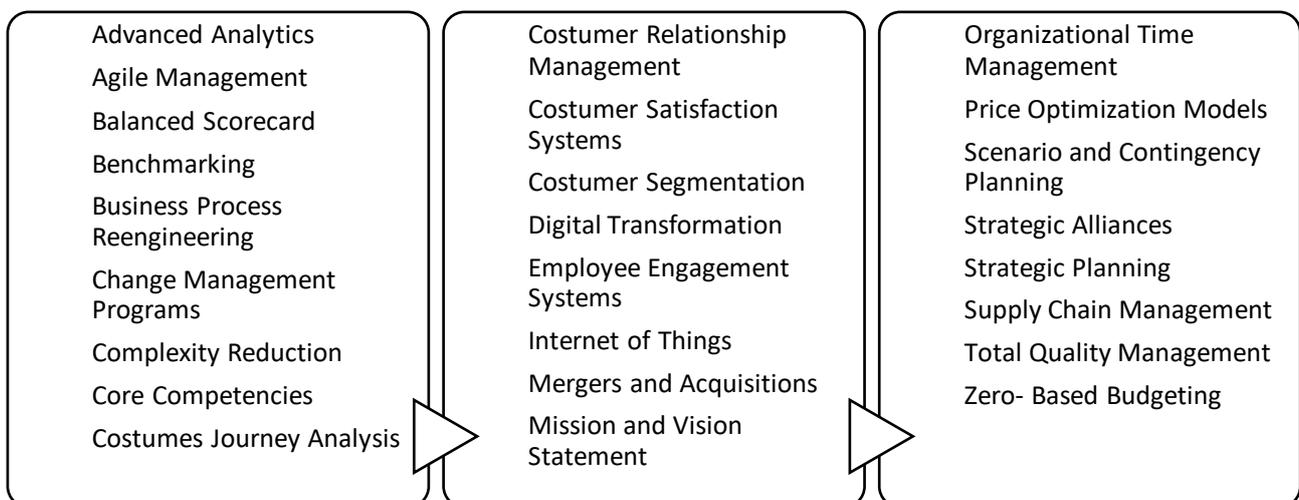


Figura 2.2: As 25 ferramentas de gestão mais populares, Fonte: Bain Management Tools & Trends Survey, 2017.

Em Portugal e, através de um estudo realizado por Nobre (2016), concluiu-se que as ferramentas mais utilizadas são:

- Análise de *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT);
- Brainstorming;
- Benchmarking;
- Análise de risco;
- BSC;

- Análise de cenários;
- Análise de cadeia de valor.

Apesar de existirem inúmeras ferramentas disponíveis e opções variadas para fazer face aos objetivos definidos das empresas, ainda não está claro a sua importância e as consequências da sua utilização (Clark, 1997; Rigby, 1994; Stenfors et al., 2007).



## **Capítulo 3- Metodologia**

### **3.1. Objetivo de estudo**

Este estudo tem como objetivo conhecer a importância e o papel das empresas de Outsourcing de serviços de contabilidade e consultoria na implementação de práticas de contabilidade e controle de gestão, nas empresas suas clientes. Algumas questões que se tem como finalidade responder são: estarão os gestores disponíveis para a mudança de paradigma na avaliação da performance das empresas? Conseguirão as empresas externas influenciar o processo de tomada de decisão, para que sejam utilizadas as ferramentas adequadas aos negócios dos clientes?

Para o desenvolvimento do capítulo da Metodologia, foi necessário realizar uma extensa pesquisa de literatura para conhecer os dados já existentes e as conclusões dos possíveis estudos encontrados.

### **3.2. Metodologia e método de Investigação**

Rosa e Arnoldi (2006, p.112) definem pesquisa como “uma atividade de investigação capaz de oferecer e, portanto, produzir um conhecimento novo a respeito de uma área ou de um fenómeno, sistematizando-o em relação ao que já se sabe”.

A partir da literatura existente, concluiu-se que existem vários autores que defendem que utilizar uma metodologia qualitativa pode fornecer informações relevantes sobre a temática desenvolvida (Prasad e Prasad, 2002; Reason e Rowan, 1981; Van Maanen, 1979) e tem como objetivo compreender a multidimensionalidade dos fenómenos, assim como entender os diferentes significados das experiências tidas (André, 1983).

Tendo em conta o objetivo de estudo, decidiu recorrer-se a uma metodologia qualitativa visto que vai fornecer uma melhor interpretação dos dados, proporcionar um acesso às motivações, comportamentos e ao processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, disponibilizar a informação das razões que incentivam as ações humanas (Deakins et al., 2000).

O desenho metodológico da investigação deve ser rigoroso de forma a assegurar a fiabilidade e qualidade dos resultados obtidos. É nesta etapa que se determina o método a ser utilizado para que seja possível obter as respostas às questões de investigação (Fortin, 2009), visto que os mesmos dependem da natureza do estudo e o tipo de informação que se pretende obter (Fortin, 2003), tornando-se importante perceber qual o método mais vantajoso a utilizar de forma a atingir os resultados pretendidos (Ribeiro, 2008).

A utilização de vários métodos permite uma validação do estudo em causa com um maior rigor (Modell, 2009). O método qualitativo de natureza exploratória foi o escolhido devido à reduzida informação disponível sobre esta temática.

Segundo Cooper e Schindler (2003), a natureza deste tipo de estudo é útil quando o tema investigado é novo ou é necessário realizar uma pesquisa para saber mais sobre o problema. O mesmo é argumentado por Sellitz et al. (1974) e Yin (2001) que defendem que quando há pouco conhecimento sistematizado sobre o tema, um estudo desta natureza traz vantagens para a sua investigação. Para Samara e Barros (2001), existe um carácter informal e flexível, sendo utilizados para familiarizar o investigador sobre o fenómeno. Churchill e Peter (2000) recomendam este tipo de estudo quando é necessário um estudo mais aprofundado sobre a natureza de um problema, dando a possibilidade de criar hipóteses ou explicações prováveis.

Numa primeira fase, considerou-se relevante realizar um questionário para recolha de dados do meio envolvente em estudo, uma vez que através desta técnica, procura-se informação de uma forma vasta através do recurso a um maior número de indivíduos (Kerlinger, 1986).

Posteriormente, e para a metodologia utilizada, a fonte de recolha de dados escolhida foi a entrevista, visto que determina de forma linear a análise dos dados (Biasoli et al., 1987) e é uma forma de obter informação que não pode ser encontrada em fontes documentais, refletindo por isso a importância do fornecimento da mesma pelas pessoas entrevistadas (Ribeiro, 2008). As informações detalhadas sobre as fontes de recolha de dados encontram-se de seguida.

### **3.3. Fontes de Recolha de dados**

#### **3.3.1. Questionário**

As principais bases de dados com acesso a informação de contacto e de email, foram fornecidas pela empresa InformaDB, visto ser líder na oferta de informação e conhecimento sobre o tecido empresarial em Portugal.

Foi disponibilizada uma base de dados com informação de 500 empresas, sendo utilizadas informação de 229. Apesar de cumprirem os CAE (REV.3), o motivo para a exclusão das restantes empresas prende-se por estas incidirem sobre pequenos negócios, nomeadamente, empresários em nome individual, não sendo esse o objetivo da investigação.

Os 229 questionários foram enviados a empresas com o CAE (REV.3) 69200 - Atividades de contabilidade e auditoria; consultoria fiscal -, e 70220 - Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão -, sendo estas o público-alvo em estudo.

O questionário foi enviado, uma primeira vez na data de 15 de fevereiro de 2021, por correio eletrónico aos responsáveis pelos departamentos de Outsourcing, consultoria e contabilidade e, semanalmente, era encaminhado um reforço de email para as empresas, para relembrar a importância da sua colaboração. A data do término de recebimento de respostas foi no dia 20 de março de 2021. O teor da mensagem focava-se na apresentação da investigadora, os objetivos do trabalho e o envio

do *link* de acesso ao questionário onde foi pedida a respetiva colaboração. Sublinhou-se ainda que todas as respostas rececionadas seriam tratadas de forma confidencial e anónima. O email enviado às empresas de Outsourcing de Contabilidade e consultoria encontra-se no Anexo A.

O questionário continha 3 secções, onde numa primeira abordagem se fazia uma breve introdução e explicação do objetivo do estudo, uma segunda secção onde era pedida informação sobre os dados das empresas inquiridas e, por fim, 12 perguntas fechadas e 1 pergunta aberta, relativas ao tema em estudo. O questionário encontra-se no Anexo B. A plataforma utilizada para recolha de respostas, para posterior interpretação e análise, foi o *Google Forms*.

Foram cumpridas todas as etapas para aplicação do mesmo, nomeadamente, a realização do teste piloto em quatro elementos integrantes de departamentos financeiros e contabilísticos, para garantir que estava compreensível e estruturado para ser respondido pelo público-alvo.

Babbie (1990) defende que o layout de um questionário é tão importante como as questões nele colocadas, tendo sido fundamental garantir que o teste piloto cumpria os requisitos para ser aplicado à futura amostra.

Dos 229 emails enviados com o questionário, foram retornadas 33 respostas, totalizando uma taxa de resposta de, aproximadamente, 14%. No entanto, depois de analisadas foram validados 30 questionários, visto que as empresas inquiridas classificaram-se com outro CAE (REV.3) que não aquele que está a ser investigado.

### **3.3.2. Entrevista**

Tendo em conta que esta investigação consiste num estudo exploratório e sendo a natureza do seu objetivo essencialmente qualitativa pelos objetivos que se pretendiam atingir, optou-se por realizar entrevistas como forma de recolha de dados, com a finalidade de aprofundar o tema e recolher novos dados de natureza qualitativa e pelo facto dos questionários não permitirem, por si só, cumprir os objetivos do trabalho.

Realizaram-se entrevistas a 3 pessoas de cargos superiores de empresas que, em termos de conhecimento, melhor representavam o fenómeno a investigar. Sucintamente, a um Diretor da área de *Business Service* e Outsourcing, uma CFO e a um *Associate Partner*. Duas das empresas escolhidas incidem sobre o CAE (REV.3) 70220, e a terceira tem um CAE (REV.3) 69200. Optou-se por incidir em empresas em que o Volume de Negócios fosse superior a 10M€ e tivessem mais de 250 trabalhadores.

Para a realização da entrevista, foram enviadas mensagens via correio eletrónico para pedido de colaboração aos três representantes das empresas. Obteve-se resposta positiva de todas.

Os entrevistados foram contactados previamente de forma a garantir a sua disponibilidade em colaborar no presente estudo, tendo sido explicado o porquê de terem sido escolhidos e os respetivos objetivos da sua participação.

O passo seguinte foi organizar todo o processo de entrevista e o tipo de perguntas que iam ser colocadas. Dada a natureza e objetivos da investigação, foi aplicada a entrevista semi-estruturada, visto que fornece uma melhor qualidade de informação, mais contextualizada e extensa, assim como de dar a possibilidade de esclarecer tópicos relevantes ao estudo, no momento em que se está a entrevistar (Rosa e Arnoldi, 2006). O guião da entrevista encontra-se no Anexo C.

Bogdan e Biklen (1994) acreditam que com este tipo de entrevista fica-se com a certeza que se recolhe dados comparáveis entre os vários intervenientes. A opinião de Ribeiro (2008) defende que as principais vantagens de aplicar esta fonte de recolha de dados se centra na flexibilidade de aplicação e a facilidade de ser adaptada a vários contextos.

Foi criado um guião com alguns tópicos importantes a abordar para a entrevista, no entanto o objetivo centrou-se em ser uma conversa informal e aberta de forma a permitir uma comunicação fluída entre a investigadora e o entrevistado.

Foram realizadas, aproximadamente, 14 perguntas de desenvolvimento acrescido de algumas perguntas relativamente ao negócio e ao cargo que o entrevistado ocupa. Todas elas de carácter aberto de forma aos entrevistados terem a liberdade de desenvolver e dar a sua opinião.

Apesar das vantagens do uso do gravador, optou-se por excluir essa opção para não criar pouco à vontade dos entrevistados. Por isso, no início da entrevista foi-lhes pedido que seria importante que partilhassem a sua opinião de uma forma pausada para que a investigadora conseguisse recolher toda a informação fornecida.

A duração da entrevista foi, aproximadamente, uma hora. Duas das entrevistas foram realizadas via plataforma *Teams*, nas datas 21 de abril de 2021 e 27 de abril de 2021 e, a terceira foi realizada nos escritórios da empresa, no dia 23 de abril de 2021. Existiu disponibilidade e interesse por parte de todos os intervenientes, tendo criado um ambiente positivo e construtivo, fundamental para o sucesso e desenvolvimento do trabalho.

Foi reforçado que as respostas fornecidas teriam um carácter anónimo para garantir a confidencialidade das empresas e dos entrevistados, e que seriam usadas, exclusivamente, para o estudo em causa.

Foram recolhidas as informações para o estudo e, posteriormente, as mesmas foram analisadas e comparadas com os restantes entrevistados.

As conclusões encontram-se refletidas no capítulo seguinte, onde se engloba os resultados obtidos, tanto por via do questionário como das entrevistas.

## Capítulo 4- Resultados e Discussão

Neste capítulo, avaliam-se os resultados obtidos através das técnicas de questionário e entrevistas, a partir dos quais se pretendeu retirar os dados e conclusões para atingir os objetivos da investigação.

### 4.1. Questionário

#### 4.1.1. Descrição das empresas inquiridas

Como já foi mencionado anteriormente, foram recebidas 30 respostas válidas aos questionários, dos quais 63% de empresas com o CAE (REV.3) 69200 - Atividades de contabilidade e auditoria; consultoria fiscal -, e as restantes com o CAE (REV.3) 72200 - Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão.

Um dos dados solicitados foi o VN, sendo uma forma de comparação entre as várias empresas. A informação das empresas inquiridas encontra-se de seguida:

Tabela 4.1: Volume de Negócios das empresas inquiridas

	<b>VN ≤ 2M€</b>	<b>2M€ &gt; VN ≤ 10M€</b>	<b>10M€ &gt; VN ≤ 50M€</b>	<b>VN &gt; 50M€</b>
<b>Total de empresas</b>	21	6	3	-

Concluiu-se que as empresas inquiridas eram, predominantemente, Micro e Pequenas empresas.

Para complementar aos dados recolhidos do VN das empresas, foi ainda questionado o número de trabalhadores existentes nas empresas onde estavam inseridos os inquiridos, assim como o grau de habilitação dos seus colaboradores. A informação é demonstrada de forma sucinta nas tabelas abaixo.

Tabela 4.2: Número de trabalhadores das empresas das inquiridas

<b>N.º trabalhadores</b>	<b>1 a 9</b>	<b>10 a 49</b>	<b>50 a 249</b>	<b>≥ 250</b>
<b>Inquiridos</b>	53%	17%	20%	10%

As empresas onde se inserem os inquiridos tinham, maioritariamente, de 1 a 9 trabalhadores. No entanto, 47% das empresas que colaboraram no estudo tinham 10 ou mais colaboradores, o que se tornou uma vantagem para obter respostas variadas.

Tabela 4.3: Grau de habilitação dos colaboradores das empresas inquiridas

<b>Grau de Habilitação</b>	<b>Ensino Básico</b>	<b>Ensino Secundário</b>	<b>Ensino Superior - Licenciatura</b>	<b>Ensino Superior - Mestrado e outros</b>
<b>Inquiridos</b>	-	10%	83%	7%

Com a análise da tabela 4.3, foi possível concluir que em maior parte das empresas, os seus colaboradores têm o Ensino Superior – Licenciatura.

A localização dos inquiridos era, essencialmente, em Lisboa e Vale do Tejo (20 empresas). As restantes eram situadas no Porto e Centro (com 4 empresas, respetivamente), e Algarve e Norte - exceto Porto -, com 1 inquirido em ambos.

Depois de recolhidas as informações que caracterizam as empresas inquiridas, iniciou-se as perguntas relativas ao tema a investigar.

#### 4.1.2. Respostas dos inquiridos ao tema a investigar

A pergunta 1 questionava se, na opinião dos inquiridos, as empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria são determinantes na implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão. Os resultados com maior percentagem centraram-se em «Muito Determinante» com 44% e «Determinante» com 27%. Existiram ainda duas respostas que referiram que as empresas externas eram «Pouco Determinantes» ou «Nada Determinantes».

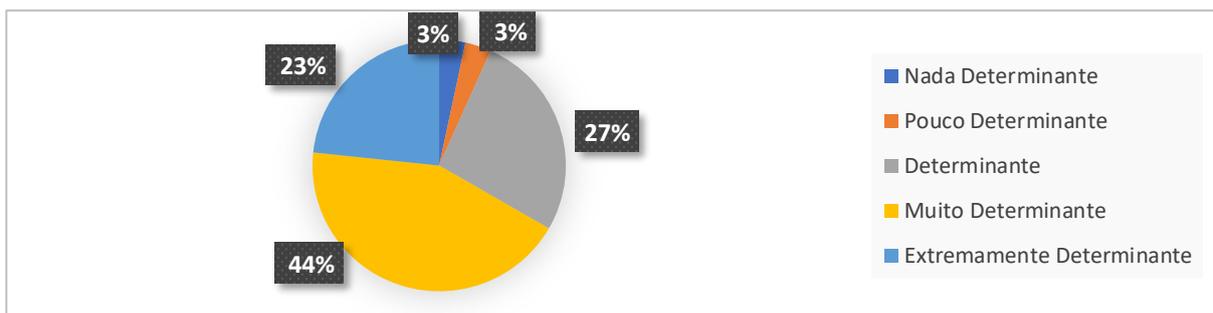


Figura 4.1: Papel das empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria na implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão, nas empresas suas clientes

Sabendo que os contabilistas são os intermediários entre os clientes e as empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria, considerou-se relevante perceber, através da questão 2, se os inquiridos consideram que o contabilista tem um papel importante na implementação deste tipo de práticas, nos seus clientes. As respetivas respostas encontram-se de seguida.

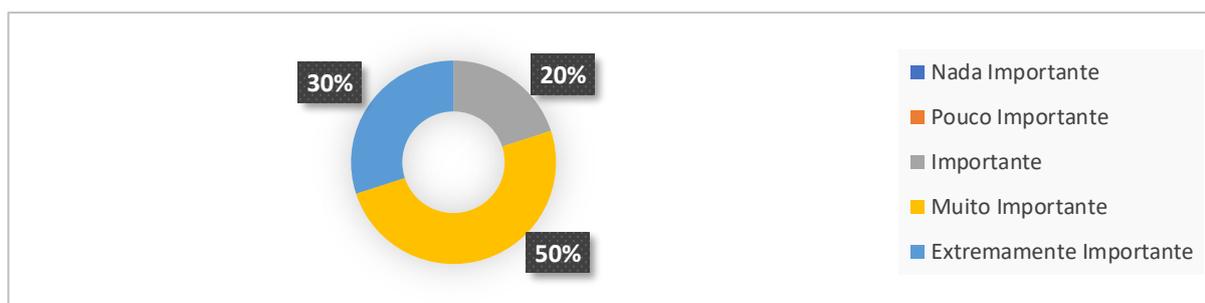


Figura 4.2: Papel dos contabilistas para a implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão, nas empresas suas clientes

Nenhum dos inquiridos considerou que o papel dos contabilistas é «Nada importante» ou «Pouco Importante». Com esta questão, concluiu-se que os inquiridos consideram que o contabilista tem um papel mais relevante do que as empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria. Esta opinião pode ser o reflexo da evolução do pensamento em relação ao papel do contabilista na sociedade, visto que cada vez mais, este está presente nos negócios e no processo de tomada de decisão.

Foi também avaliada a importância que os inquiridos consideram que existe quanto à implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão, para o sucesso das seguintes variáveis:

Tabela 4.4: Variáveis em análise

Aumento da Produtividade	Gestão eficaz dos recursos
Melhoria da visão e missão	Aumento da eficácia do gestor
Melhoria do desempenho	Melhoria da rentabilidade
Melhoria na gestão estratégica	Melhoria na comunicação
Incremento na inovação organizacional	Melhoria dos indicadores financeiros
Qualidade na tomada de decisão	Clareza na definição dos objetivos

Após a análise das respostas obtidas nesta questão 3, concluiu-se que a variável com maior percentagem para o parâmetro «Importante» foi o “Incremento da inovação organizacional” (15%) e para o parâmetro «Muito Importante» foi o “Aumento da eficácia do gestor” (17%).

Para o parâmetro «Extremamente Importante» as variáveis escolhidas foram a “Qualidade na tomada de decisão” (16%) e o “Aumento da eficácia do gestor” (15%).

As figuras com as respetivas percentagens para cada parâmetro, apresentam-se de seguida.

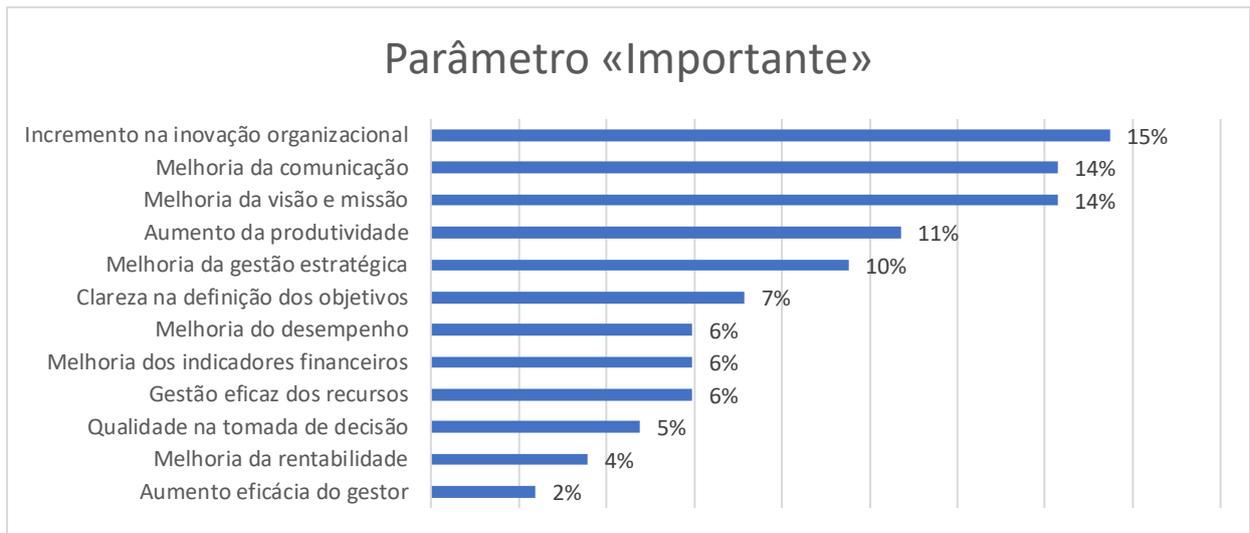


Figura 4.3: Variáveis escolhidas pelos inquiridos para o parâmetro «Importante»

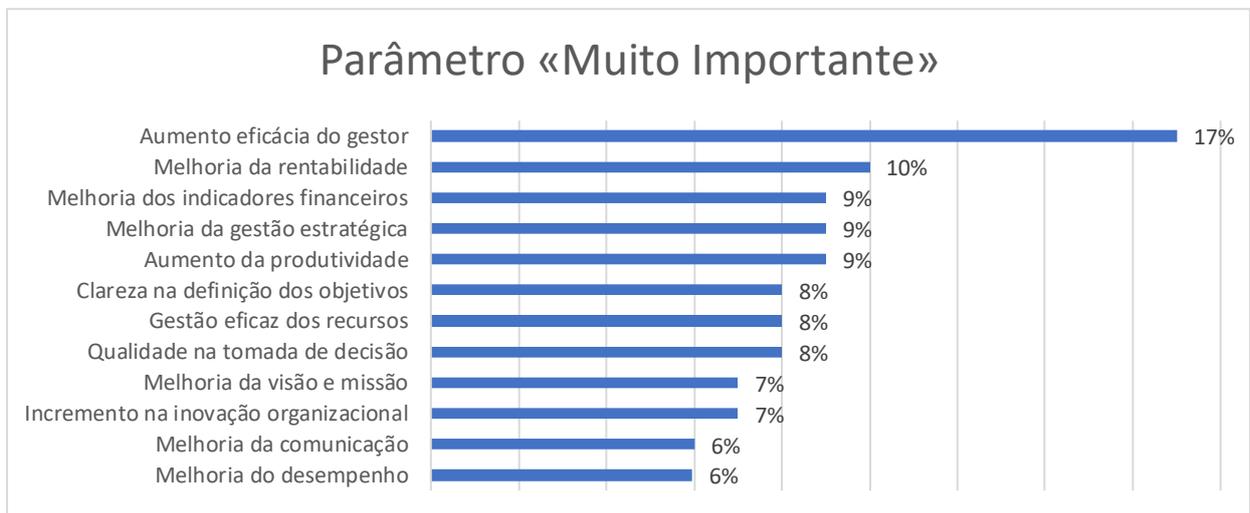


Figura 4.4: Variáveis escolhidas pelos inquiridos para o parâmetro «Muito Importante»

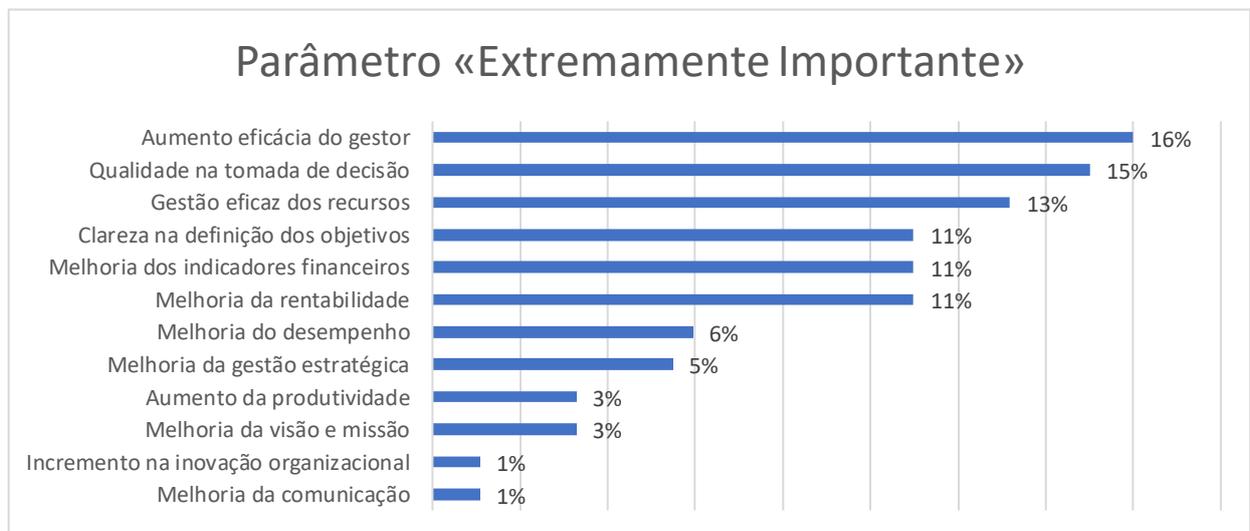


Figura 4.5: Variáveis escolhidas pelos inquiridos para o parâmetro «Extremamente Importante»

De notar que nenhum inquirido escolheu a avaliação «Nada importante» para classificar a importância da implementação de práticas e controlo de gestão para o sucesso de determinada variável. No entanto, foram referenciadas por alguns inquiridos como «Pouco Importante», algumas variáveis, como é demonstrado na tabela 4.5.

Tabela 4.5: Percentagem de inquiridos que escolheram o Parâmetro «Pouco Importante» para as variáveis descritas

Variáveis	Inquiridos
Melhoria da comunicação	28%
Incremento na inovação	20%
Melhoria da visão e missão	16%
Aumento da produtividade	12%
Melhoria da gestão estratégica	8%
Aumento eficácia do gestor	4%
Melhoria da rentabilidade	4%
Melhoria dos indicadores	4%
Clareza nos objetivos	4%

É perceptível que a variável com maior percentagem de escolha para o parâmetro «Pouco Importante» foi a “Melhoria da Comunicação” (28%), seguido do “Incremento da Inovação” (20%) e “Melhoria da visão e missão” (16%).

Na questão 4, foi pedido que os inquiridos fornecessem a sua opinião relativamente às principais dificuldades que consideram que existem para as empresas clientes na implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão. As dez opções facultadas, que se encontram na tabela seguinte, tiveram como base o estudo realizado para a revisão da literatura. Foi solicitado que escolhessem até três opções que considerassem como sendo as principais dificuldades das empresas suas clientes.

Tabela 4.6: Opções escolhidas pelos inquiridos para as principais dificuldades na implementação de práticas e controlos de gestão, nas empresas clientes

Opções facultadas	N.º de inquiridos
Interpretação dos resultados	19
Utilização da Contabilidade Analítica/Gestão	15
Definição dos objetivos	10
Ligação entre o orçamento e a prática de controlo de gestão utilizada	10
Construção do mapa estratégico	9
Definição da missão/visão da empresa	9
Identificação dos indicadores	6
Elaboração do orçamento	4
Sistemas de custeio de produtos	4
Utilização de Sistemas de custeio de produtos	2

Analisando as respostas, concluiu-se que as principais dificuldades que os inquiridos mencionaram que existem nas empresas clientes, no momento de implementar práticas para o apoio à gestão, foram

a Interpretação dos Resultados com 19 respostas, a dificuldade na utilização da contabilidade analítica/gestão com 15 respostas, a definição de objetivos com 10 respostas e a ligação entre o orçamento e a prática de controlo de gestão utilizada, com igualmente 10 respostas. A opção menos escolhida pelos inquiridos foi a utilização de sistemas de custeio de produtos, com duas respostas.

Quando os inquiridos foram questionados, na pergunta 5, se consideravam importante a implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão para o reforço da relação entre a empresa de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria e os seus clientes, as avaliações «Nada Importante» e «Pouco Importante» não foram assinaladas e as respostas incidiram em «Muito Importante» com 57%, «Extremamente Importante» com 33% e «Importante» com 10%.

Na questão 6, foi pedido que os inquiridos indicassem a percentagem das empresas suas clientes que implementam práticas de contabilidade e controlo de gestão, no apoio à tomada de decisão. As respostas são demonstradas de seguida.

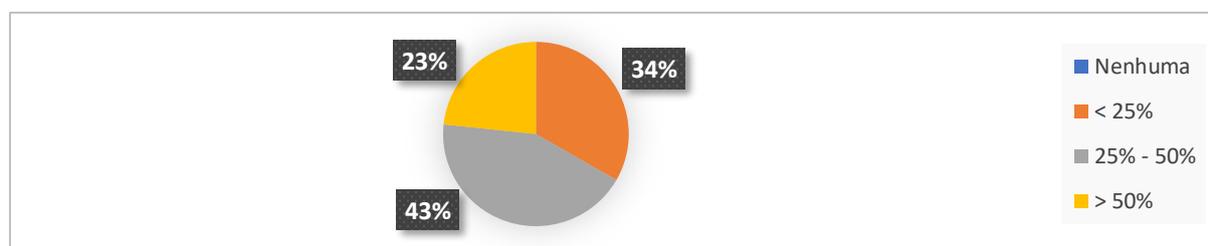


Figura 4.6: Percentagem de empresas clientes que implementam práticas de contabilidade e controlo de gestão

Assim, concluiu-se que 43% das empresas inquiridas têm entre 25% e 50% das empresas clientes que implementam práticas de contabilidade e controlo de gestão. Esta informação foi complementada à pergunta 10, onde foi recolhida a informação que, maioritariamente, a sua dimensão são de Pequenas (37%) e Médias Empresas (33%).

Foi pedido ainda na questão 7, que os inquiridos indicassem até 3 das opções facultadas, quais são as principais razões para as empresas suas clientes não implementarem práticas de contabilidade e controlo de gestão. Na tabela 4.7 estão refletidas as respostas obtidas.

Tabela 4.7: Principais razões para as empresas clientes não implementarem práticas e controlo de gestão

Opções facultadas	N.º de inquiridos
Falta de preparação dos gestores	26
Resistência ao uso de novas práticas de gestão	19
Desconhecimento da utilização de ferramentas de gestão	16
Falta de formação dos colaboradores	8
Investimento elevado	6
Ferramenta não apropriada para a estrutura da empresa	6
Outra: Nas micro empresas, a falta de fundo de maneio para subcontratação de serviços	1

Concluiu-se assim que as razões se prendem, essencialmente, na falta de preparação dos gestores, na resistência ao uso de novas práticas de gestão e no desconhecimento da utilização de ferramentas de gestão.

Na eventualidade dos inquiridos terem respondido à questão 6, referindo que percentagem das empresas clientes implementaram práticas e controlos de gestão, foi questionada a razão para o mesmo ter acontecido. Assim, 13 das respostas obtidas referiram que tinha sido por recomendação da empresa de Outsourcing de Contabilidade, 11 respostas foi pela imposição do grupo empresarial e 6 por iniciativa do empresário. A tabela com os resultados encontra-se de seguida.

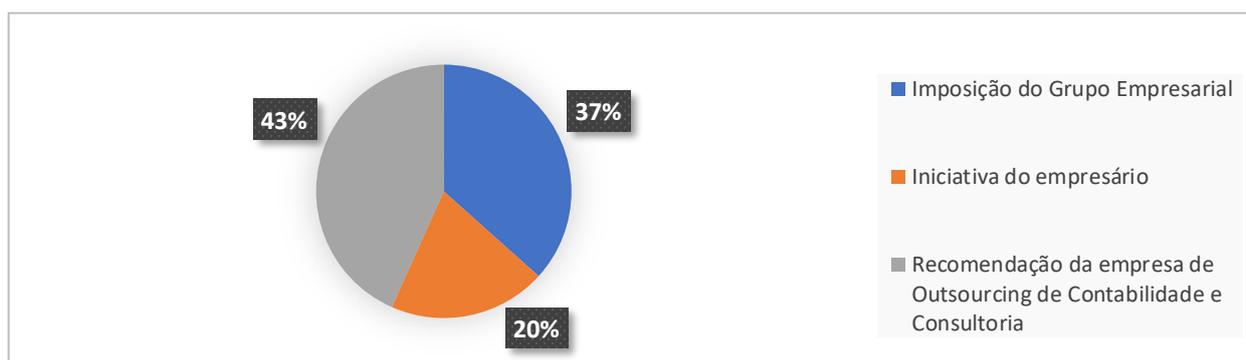


Figura 4.7: Razão das empresas clientes implementarem práticas e controlos de gestão

Na questão 9, considerou-se relevante conhecer que práticas de contabilidade e controlo de gestão são utilizadas pelas empresas clientes dos inquiridos, podendo ser assinaladas até 3 das opções facultadas ou enunciar outro exemplo. As respostas obtidas encontram-se na tabela 4.8.

Tabela 4.8: Práticas de contabilidade e controlo de gestão utilizadas pelas empresas clientes

Opções facultadas	N.º de inquiridos
Contabilidade de Gestão	23
Orçamento	22
Custeio de Produtos	10
Balanced Scorecard (BSC)	7
Time Driven Activity Based Costing (TDABC)	2
Activity Based Costing (ABC)	1
Nenhuma	1
Outra: Tableau de Bord	1

As práticas que os inquiridos mencionaram que os seus clientes mais utilizavam foram a Contabilidade de Gestão e o Orçamento. Em contrapartida, verificou-se que as que são menos utilizadas são o ABC e o TDABC.

Na questão 11, quando questionado o que consideravam necessário para o sucesso na implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão nas empresas suas clientes, os inquiridos mencionaram a boa gestão organizacional (21 respostas), seguido da formação dos

colaboradores (4 respostas), dimensão da empresa (3 respostas) e capacidade de investimento (1 resposta). O setor de atividade não obteve qualquer referência e ainda houve um inquirido que colocou a opção “outra” referindo que é necessário existir vontade por parte da equipa de gestão. A figura 4.8 demonstra os dados referidos anteriormente.

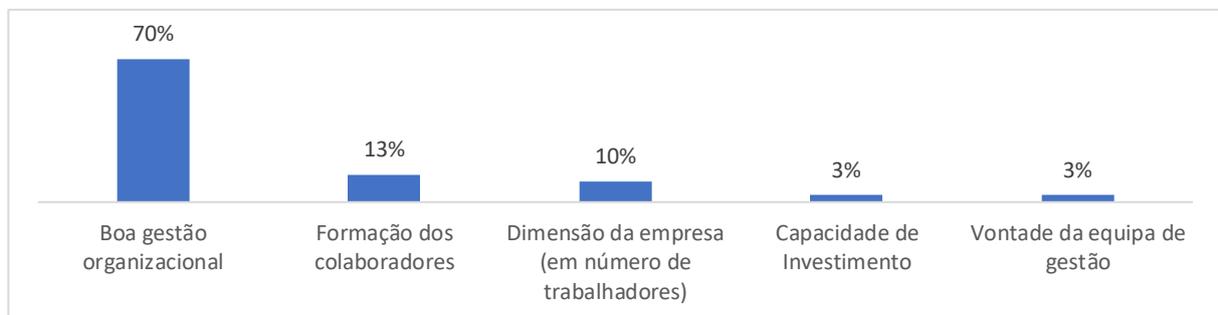


Figura 4.8: Razão para o sucesso da implementação de práticas e controlos de gestão, nas empresas clientes

Na pergunta 12, quando questionado o contributo da implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão, para a melhoria da excelência da performance, 47% dos inquiridos consideraram «Muito Importante», 40% definiram como «Extremamente Importante» e os restantes consideraram «Importante». A figura 4.9 demonstra esta informação.

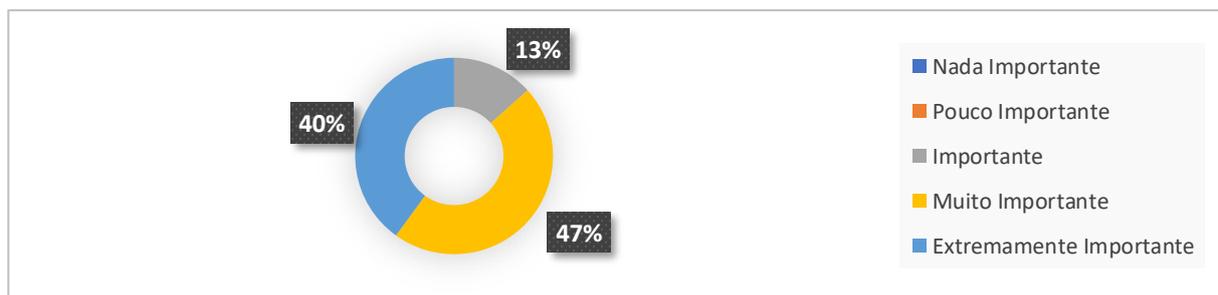


Figura 4.9: Contributo da implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão para a excelência da performance, nas empresas clientes

Por fim na questão 13, foi pedido que os inquiridos dessem a sua opinião, através de cinco razões, da forma como consideram que as empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria podem influenciar as empresas suas clientes a implementarem práticas que melhorassem o processo de apoio à tomada de decisão.

Das respostas recolhidas, estão de seguida mencionadas as mais referidas:

- As empresas externas podem fazer demonstrações, mostrar case study de sucesso de outros clientes;
- Apresentar os benefícios aos clientes até que seja percebida a relevância de implementar este tipo de práticas;
- Realizar a ponte entre o controlo de gestão e a estratégia;

- Ter uma participação ativa na formação dos seus colaboradores internos para que estes possam aconselhar da melhor forma os seus clientes;
- Acompanhar e aconselhar diariamente a tomada de decisão dos clientes;
- Disponibilizarem-se para responder aos clientes e a dúvidas que existam na implementação;
- Apresentando diagnósticos, indicadores de gestão, impactos na gestão e na área fiscal e a melhoria na performance dos clientes que implementassem determinadas práticas;
- Através da formação, capacitação, resiliência e profissionalismo;
- Sugerindo formas de melhorar a organização interna, de forma a que a informação seja correta e atempada, demonstrando assim a projeção dos resultados e tomada de decisão;
- Incentivando os gestores;
- Acompanhando os fechos mensais com relatórios adaptados à realidade das empresas;
- Explicando como interpretar os resultados, os indicadores, os sistemas de controlo de custos e avaliação dos resultados, de forma a que os seus clientes percebam a importância de ter essas informações para o apoio à tomada de decisão;
- Ajudando os clientes a criar mapas de controlo de gastos e evolução das vendas, criando indicadores de performance adequados a cada atividade e aconselhar na análise da sua evolução;
- Fixando objetivos aos clientes, criando um plano estratégico, acompanhando os resultados e delegando responsabilidades;
- Demonstrando as suas vantagens, nomeadamente, a melhoria da rentabilidade, melhor conhecimento do negócio, melhoria na comunicação interna e eficácia nas decisões;
- Apoiando na implementação de sistemas de custeio;
- Mostrando o valor acrescentado que advém dessa implementação, não só em termos de eficiência de recursos, como no aumento da produtividade dos mesmos.

## **4.2. Entrevistas**

Neste ponto, interessa demonstrar os resultados obtidos por via das entrevistas realizadas.

Para cumprir com o sigilo dos entrevistados, os dados recolhidos serão refletidos separadamente, denominando as empresas como A, B e C.

As perguntas realizadas aos entrevistados tiveram como base as questões existentes no questionário, tendo sido convertidas para uma entrevista semi-estruturada. O guião da entrevista encontra-se no Anexo C.

Assim, foi questionado aos entrevistados o VN das empresas em que se inserem, o n.º de trabalhadores e as habilitações académicas. A tabela 4.9 reflete os dados recolhidos.

Tabela 4.9: Dados das empresas entrevistadas

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>
<b>Volume Negócios</b>	108M€ *	107M€ *	10M€ *
<b>N.º trabalhadores</b>	1200	1200	250
<b>Habilitações académicas</b>	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura

\*Incluindo todas as áreas de negócio

#### 4.2.1. Empresa A

Primeiramente, considerou-se importante conhecer que práticas de contabilidade e controlo de gestão são mais utilizadas internamente na empresa, ao qual o entrevistado mencionou que existe um controlo interno e *workflows* realizados internamente que dão suporte à tomada de decisão. Preocupam-se em criar orçamentos que perspetivem o futuro, com base no histórico ou pelo que é desejado para cada área de negócio. São realizados ainda *reports* e é utilizado o software de gestão de Sistemas, aplicativos e produtos para processamento de dados (SAP) enterprise resource planning (ERP) para monitorizar e controlar as tarefas. O Profit and Loss (P&L) também é um dos métodos utilizados.

Este entrevistado, quando questionado sobre o papel das empresas de Outsourcing de contabilidade e consultoria na implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão, referiu que considera que estas têm um papel relevante porque são uma abordagem exterior e, tendo a oportunidade de trabalhar com vários clientes, torna-se mais fácil no momento de decidir a melhor ferramenta de gestão a utilizar para cada tipo de negócio, para cada cliente. No entanto, considera que o papel do contabilista para a implementação dessas práticas já vai depender da área e dimensão da empresa cliente. Considera que ainda existe uma grande imaturidade no tecido empresarial, maioritariamente, nas Pequenas e Médias Empresas, visto que estas ainda não conseguem perceber o valor de utilizar práticas e controlos de gestão e concentram-se em cumprir apenas as obrigações fiscais e legais.

Quando questionado das mais valias existentes para as empresas suas clientes utilizarem ou implementarem determinadas práticas nos seus negócios, este referiu que a utilização de práticas de controlo e análise são importantes transversalmente, independentemente, da dimensão da empresa, visto que é uma forma das empresas perceberem o risco dos seus negócios e o que precisa de ser alterado de forma a diminuir os custos. Adicionalmente, mencionou que a pandemia veio intensificar esta realidade, visto que muitos negócios tiveram de fechar por falta de informação atempada sobre os negócios. Concluiu que, é importante as empresas utilizarem ferramentas de gestão para o apoio à tomada de decisão, no entanto refere que a sociedade ainda não está nesse patamar nem percebe a importância que o controlo de gestão tem para o sucesso e futuro dos negócios.

Mencionou, de seguida, que a principal razão das empresas não implementarem práticas de contabilidade e controlo de gestão se prende à sua cultura e à ausência de conhecimento técnico e, apesar das pessoas estarem cada vez mais preocupadas na formação, ainda existe uma percentagem da população que não estudou e não tem o conhecimento necessário.

Questionou-se ainda ao entrevistado, quais seriam as possíveis vantagens para as empresas de Outsourcing quando os seus clientes implementam práticas de contabilidade e controlo de gestão, ao qual este mencionou que a principal vantagem se centra na possibilidade do negócio não ir à falência e, por isso, a empresa externa também não perderia o seu cliente. Por outro lado, todo o tipo de controlos internos e de gestão são importantes, visto que a empresa de Outsourcing conseguirá perceber melhor o negócio do cliente, através da verificação e análise da informação passada, ajudando a tomar as melhores decisões para o futuro.

Relativamente à existência de desvantagens, o entrevistado mencionou que para as empresas externas não existe, no entanto para as empresas clientes o menor controlo dos seus negócios pode ser um entrave para que estas decidam implementar ferramentas de gestão, visto que a responsabilidade e tomada de decisão podia tornar-se uma tarefa, maioritariamente, das empresas de Outsourcing.

No entanto, considerou que a relação entre ambas também melhora, nomeadamente, a nível de confiança porque, apesar de existirem ainda muitos clientes que só pedem o serviço externo para o cumprimento de obrigações fiscais, existem outros que pretendem uma relação mais próxima com o prestador de serviços e que pedem recomendações e *insides* para incrementar os seus negócios.

Quando questionado sobre a forma como as empresas de Outsourcing podem influenciar os seus clientes a implementar práticas e controlos de gestão, o entrevistado da empresa A, referiu que a melhor forma é mostrar através das perdas visíveis da não implementação, pois só dessa forma o cliente vai perceber a importância de determinadas ferramentas de gestão. É necessário ganhar a confiança dos clientes para que estes aceitem as recomendações da empresa externa e compreendam que o seu papel é, fundamentalmente, conseguir criar valor para os seus clientes. Defendeu ainda que se a relação já for longa, o cliente aceita positivamente os conselhos do prestador de serviços para implementar as práticas mais adequadas ao negócio, sendo uma situação de *win-win*.

Abordando o tema da transformação digital, o entrevistado referiu que o menor tempo no registo contabilístico e tarefas possíveis de automatizar, vai dar azo aos contabilistas e respetivas empresas de Outsourcing de se preocuparem com pormenores que até à altura não existia tempo, sendo possível dar um maior e mais direto apoio aos seus clientes.

Por fim, quando questionado sobre as diferenças que considera que podem existir no futuro, entre as empresas que implementam práticas e controlo de gestão das que não implementam, este mencionou que o controlo interno, *drivers* e métricas são fundamentais, mas será necessário

complementá-las à tecnologia, de forma a permitir informação imediata e certa. Com a necessidade de informação e rapidez na tomada de decisão, é fundamental que as empresas consigam alinhar as ferramentas de gestão à tecnologia, pois só dessa forma conseguem decidir da forma mais ponderada e correta as decisões para o futuro dos seus negócios.

#### **4.2.2. Empresa B**

Na empresa B, quando questionado que práticas são usadas internamente, o entrevistado mencionou que realizam uma análise de *revenue* para o ano seguinte, tendo em conta o histórico do ano anterior, criam-se planos semanais e mensais de forma a confirmar que estão a ser cumpridos os objetivos propostos e criam-se estratégias de crescimento para impulsionar o negócio e a respetiva área. Referiu que existiu uma evolução e adaptação devido à pandemia, visto que a informação financeira e monitorização alterou-se pelo decréscimo de serviços realizados. As necessidades dos clientes também mudaram, sendo necessário que a empresa externa se adaptasse a essas alterações, criando-se medidas para fazer face aos atrasos dos pagamentos e possíveis incobranças.

Tal como questionado na entrevista à empresa A, foi importante perceber a opinião do entrevistado relativamente ao papel das empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria para a implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão. Assim, a sua resposta foi que as empresas externas têm um papel fundamental, visto que são estas que conseguem trazer as melhores práticas para cada especificidade de cliente. É importante que se tente discipliná-lo ao uso de ferramentas de controlo de gestão e da área financeira, para que esteja tudo devidamente documentado e não existam contingências futuras. A empresa externa tem a missão de fornecer e explicar a importância de determinadas ferramentas para contornar possíveis situações futuras.

Na questão seguinte, quando se questionou a sua opinião relativamente ao papel que o contabilista pode ter com os seus clientes na implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão, este considerou que têm um papel extremamente importante e que cada vez mais as empresas estão a alterar a visão que tinham desta profissão. Considera que o profissional de contabilidade tem a responsabilidade de garantir que são implementados os controlos necessários para que não existam contingências nas empresas clientes e deve reforçar a importância de serem implementados controlos adaptados a cada negócio específico.

Considera que a mais valia em implementar estes controlos se centra na possível ausência de contingências, porque apesar de ser o contabilista responsável, quem irá pagar por isso será a empresa cliente. Por essa razão, é que considera tão importante os clientes terem conhecimento da importância de usar ferramentas adaptadas aos seus negócios e, por isso, é que as empresas externas têm a função de transmitir a necessidade de implementar determinadas práticas e controlos de gestão.

Quando se questionou que controlos o entrevistado considera que as empresas mais utilizam, este defendeu que depende das empresas. Existe a preocupação em garantir a informação tempestiva, no entanto nem todos os clientes se preocupam em utilizar ferramentas de apoio à tomada de decisão, concentrando-se unicamente na submissão de declarações fiscais. No entanto, existem controlos específicos que as empresas clientes aplicam, nomeadamente, *reports* mensais e semestrais sobre a posição financeira da empresa, de forma a garantir que o serviço está a ser prestado e para verificar pormenores relevantes para a tomada de decisão. Considera ainda que estes controlos vão depender da dimensão das empresas e das áreas para as quais requisitam o serviço da empresa externa.

As razões defendidas pelo entrevistado para ainda existirem empresas que não implementam práticas de contabilidade e controlo de gestão nas suas empresas centra-se na falta de perceção de valor acrescentado e pela falta de sensibilidade de compreender a importância que teria se as implementassem. Os custos associados também são um entrave, visto que ainda não existe a mentalidade que seria um investimento a longo prazo. No entanto, concluiu que em alguns casos existem clientes que implementam por imposição do grupo empresarial ou porque existe a obrigação de existência de controlos para certificados de qualidade.

Relativamente às mais valias que podem existir na implementação destas práticas e controlos para as empresas clientes e o quanto pode melhorar a relação com a empresa externa, o entrevistado da empresa B argumentou que para a empresa que presta o serviço é uma vantagem porque pode demonstrar a qualidade nos serviços que está a prestar, ganhando experiência e o *know-how* que pode replicar noutros clientes da mesma área. Considera que quantas mais interações com o cliente melhor para ambos, pois mais facilmente se verifica as necessidades do mesmo.

Quando questionado sobre a forma que as empresas de Outsourcing podem influenciar os seus clientes a implementarem ferramentas de gestão, o entrevistado argumentou que os clientes são mais tentados a contratar para estes serviços se confirmarem que vai ajudar e são necessários ou obrigatórios implementar. Por essa razão, considera que a empresa externa tem um forte papel com o cliente para ajudá-lo a compreender a importância e as mais valias que advém da implementação, tendo sempre de ter o cuidado de adaptar consoante as necessidades e tipologia do negócio.

Defendeu ainda que os contabilistas têm também um papel importante, pois tornam-se responsáveis por recomendar o melhor para os clientes. Considera que é cada vez mais importante que sejam vistos como *business advisors*, ou seja, como conselheiro em todas as áreas de negócio. Mencionou ainda que os contabilistas têm de ter uma preocupação acrescida em ter presente a tecnologia e a automação na sua formação de forma a conseguir melhorar e colocar em prática os processos internos dos seus clientes. Por essa razão, é responsabilidade da empresa externa ter isso presente e conseguir que os seus clientes compreendam a importância dos serviços de automação e

tecnologia, de forma a conseguirem potenciar o negócio, a nível da transformação dos processos financeiros e de controlo de gestão.

Tendo em conta que o entrevistado mencionou a tecnologia como um ponto fundamental, e seguindo a dinâmica da entrevista semi-estruturada, foi-lhe questionado sobre a forma como as empresas de Outsourcing e os contabilistas podem acelerar o processo de utilização das novas tecnologias e que consequências considera que existem para o apoio à tomada de decisão, ao qual ele referiu que, sabendo que se prevê que o futuro dos contabilistas esteja interligado à Era Digital, é importante que esta profissão se adapte a esta mudança, e compreenda a importância de dispensar mais tempo na análise dos dados do que na sua contabilização. As atividades *core* vão se centrar em compreender as informações obtidas e transmiti-las ao cliente, de forma a que este tome as melhores decisões e de forma atempada.

Argumentou ainda que cada vez mais as empresas percebem a importância da tecnologia e a direcionam para o cliente, para que este compreenda o valor acrescentado que teria em implementar processos mais tecnológicos e de análise, ao invés de um serviço de processamento. Transformar as pessoas para uma vertente de análise é algo que as empresas clientes teriam toda a vantagem em investir, acrescido do facto da existência de ferramentas que facilitam toda essa análise, de que é exemplo o *Power BI*. É fundamental que exista a capacidade e proatividade de sair da zona de conforto e as empresas comecem a aplicar o processo de automação e de análise dos dados.

Por fim, e para conhecer a opinião do entrevistado relativamente à forma como perspetiva o futuro das empresas que utilizam ferramentas e práticas de contabilidade, este referiu que para empresas que implementem técnicas de controlo de gestão e automação, comparando com empresas do mesmo setor que não as implementem, vão ter a informação mais tempestiva e, por isso, vão tomar decisões mais rápidas. Disse ainda que clientes que usem a informação como perspetiva de projetar o futuro e tomar as melhores decisões, vão estar mais preparadas quando comparadas com aquelas que não projetam e não têm em atenção esse tipo de dados. Concluiu a entrevista, dando o exemplo da questão pandémica e como foi visível verificar que as empresas que não compreendem a importância do uso de ferramentas de gestão, foram as que saíram mais prejudicadas, reforçando a ideia que quanto mais informação as empresas tiverem e quanto melhor conseguirem utilizá-la, mais preparadas vão estar para a tomada de decisão e maior o conhecimento da situação financeira da empresa, tendo a possibilidade de tomar decisões mais acertadas e tempestivas.

#### **4.2.3. Empresa C**

Tal como questionado aos entrevistados anteriores, nesta última entrevista também foi perguntado que ferramentas eram utilizadas internamente. Assim, o software de gestão utilizado é o Primavera

ERP e o *Power BI*. Como ferramenta de gestão utiliza-se o Orçamento e a empresa criou uma plataforma para ser utilizada na área financeira, denominada de GERE, que permite uma gestão operacional diária, sendo o grande motor de análise de negócio, monitorizando o controlo de qualidade dos trabalhos e a rentabilidade dos mesmos.

Quando questionado qual a importância das empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria na implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão, a entrevistada disse que tinham uma importância extrema, visto que nos dias de hoje as empresas não conseguem manter a continuidade dos seus negócios sem informação em *real time*, sendo necessário terem sistemas que permitam fornecer essa informação para que os clientes tomem as melhores decisões.

O papel do contabilista para esta implementação também foi defendido como fundamental, visto que estes se tornaram os consultores dos negócios e, essa tarefa, está a ser apreciada pelas empresas clientes, pela facilidade e automatização para implementar as ferramentas de forma a informação ser gerada de forma atempada. Comentou ainda que, existem muitos clientes que estão a ficar mais exigentes e que esperam que, no momento em que recorrem a esta prestação de serviços por parte das empresas de Outsourcing, estas já tenham as ferramentas necessárias para fornecer a informação de forma atempada para que estes consigam tomar as melhores decisões para o negócio.

A criação de valor e uma decisão suportada pela análise dos dados financeiros foram defendidas como as mais valias no momento em que os clientes decidem implementar estas práticas e controlos nas suas empresas. No entanto, comentou que como em Portugal existe um tecido empresarial em que 96% das empresas são micro entidades, ainda existem gestores que não consideram que exista alguma ferramenta necessária para a exigência dos seus negócios. Referiu ainda que a qualidade dos gestores está muito aquém para que compreendam a necessidade de utilizar este tipo de ferramentas de controlo de gestão.

Explicou ainda que, como os gestores não percebem o valor acrescentado e consideram este como um custo ao invés de um investimento, cria-se um entrave ao fornecimento deste tipo de serviços pela empresa de Outsourcing. No entanto, existem sempre clientes que, numa primeira abordagem, não compreendem a importância de implementar práticas e controlos de gestão, mas que numa segunda fase começam a perceber a relevância do seu valor. A falha na qualidade técnica da gestão passa por isso, pela falta de investimento, de conhecimento e interesse nestas temáticas de gestão, influenciando o sucesso dos negócios.

A entrevistada deu a sua opinião esclarecendo que seria fundamental e obrigatório os gestores terem formação que os elucidasse da importância de certas temáticas para que fosse possível criar maior valor e sucesso para os seus negócios.

Outro fator que argumentou relativamente à razão para algumas empresas não implementarem práticas e controlos de gestão, foram a pouca literacia, falta de incentivos e pela falta de fundos

monetários atribuídos pelo Governo de forma a incentivar os gestores a investir em ferramentas de apoio à gestão.

Referiu ainda que é importante as empresas não colocarem toda a responsabilidade no contabilista, mas que sejam criadas ligações entre ambos, de forma a que seja compreendido os objetivos das empresas clientes e por outro lado, a contabilidade esteja em dia e com valores reais, de forma a não existirem possíveis contingências e seja possível detetar problemas de gestão e erros contabilísticos que afetem a continuidade dos negócios dos clientes.

Quando questionada se existe forma das empresas de Outsourcing e os contabilistas, influenciarem os clientes a usarem práticas e controlos de gestão, a entrevistada argumentou que é mesmo esse o papel do contabilista. O fator pandémico veio realçar a importância do mesmo nos variados negócios, visto que consegue gerar informação para o gestor ser capaz de tomar as melhores decisões, no entanto é necessário que o gestor tenha vontade e interesse em seguir as recomendações dadas. Referiu ainda que o contabilista é uma peça-chave para conseguir influenciar as empresas suas clientes, visto que tem a oportunidade de demonstrar o valor acrescentado que seria para os negócios e que não deve ser visto como um custo, mas sim como um investimento. É imprescindível que exista equilíbrio entre as duas partes, de forma ao contabilista conseguir prestar o seu serviço, mas conseguindo incentivar o gestor a implementar práticas e controlos que melhorem a continuidade da sua empresa.

Relativamente ao que está a mudar no mundo dos negócios e a importância de então implementar ferramentas que ajudem no apoio à tomada de decisão, a entrevistada disse que a pandemia veio reforçar a necessidade do fornecimento de informação a ser disponibilizada por parte dos departamentos financeiros e contabilísticos em tempo útil, sendo fundamental que os negócios se consigam adaptar e compreender que ter controlos internos irá ser uma vantagem para o sucesso dos mesmos. Prosseguiu dizendo que a preocupação com a situação financeira da empresa, com a solvabilidade e os rácios de autonomia financeira têm de ser uma preocupação dos gestores mesmo em micro e pequenas empresas, pois será necessário que estes compreendam as contas e a dinâmica contabilística e financeira para conseguirem compreender a importância do uso de práticas e controlos internos.

Por fim, e como foi perguntado aos entrevistados anteriores, considerou-se pertinente saber a opinião sobre como a entrevistada perspetiva o futuro das empresas que utilizam práticas de contabilidade e controlo de gestão, daquelas que não utilizam. Assim, esta comentou que as ferramentas são obrigatórias e indispensáveis, porque não há negócio que se consiga subsistir durante um período longo sem ter acesso a informação de gestão e sem existir alguém, sendo o gestor ou através da contratação de serviços externos, que dê o apoio necessário na análise a essa informação. Concluiu dizendo que compreender a dinâmica do negócio, os objetivos estipulados e saber qual a

melhor decisão e os custos que vão estar associados torna-se por isso fundamental para o sucesso das empresas, sendo necessário que as empresas clientes sejam guiadas por um profissional que os encaminhe e lhes forneça as melhores ferramentas de apoio à gestão.

### **4.3. Discussão dos Resultados obtidos**

Tendo por base a pesquisa empírica e a literatura encontrada, foi possível concluir que a implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão são defendidas como sendo fundamentais para o sucesso das empresas e dos seus clientes.

No entanto, apesar de reconhecido por vários autores e até pelas pessoas inquiridas e entrevistadas, ainda não se aplica da forma como seria expectável.

Assim, ainda que a contabilidade tenha sofrido alterações (IFAC, 1998), das quatro fases existentes e, segundo os resultados obtidos pelo método aplicado neste estudo, concluiu-se que ainda existem muitas empresas preocupadas unicamente com o controlo financeiro e determinação dos custos, refletindo uma mentalidade anterior a 1950. Estas, estando apenas focadas no cumprimento de obrigações fiscais, e aliado à falta de conhecimento do valor acrescentado em implementar práticas de contabilidade e controlo de gestão, não consideraram relevante compreender a sua necessidade e da criação de valor que existiria para os seus negócios.

No entanto, foi argumentado pelo entrevistado B que empresas com maiores dimensões já têm uma maior perceção da vantagem competitiva que podem ter em utilizar práticas e controlos de gestão nos seus negócios a longo prazo, demonstrando assim uma mentalidade posterior à década de 1990.

Ainda que defendido pelos autores Kaplan e Atkinson (1989) e Roslender e Hart (2003) que a contabilidade tradicional é limitativa no fornecimento de informação relevante para o apoio à tomada de decisão, nem todas as empresas compreendem essa realidade. Tal testemunho foi dado pelos 3 entrevistados que mencionaram que o problema de muitas empresas, como consequência da pandemia, não conseguiram sustentar os seus negócios porque não tinham controlos internos suficientes para dar a informação relevante e correta relativamente à situação financeira da empresa e, por essa razão, não conseguiram prever e tomar decisões que as fizessem manter o negócio.

Tal como argumentado por Roslender e Hart (2003), também o estudo realizado demonstrou o papel dos profissionais de contabilidade e a importância que estes têm para os negócios. Todos os entrevistados consideraram o papel do contabilista como fundamental e 30% dos inquiridos consideraram como extremamente importante, visto que estes têm a responsabilidade de garantir que são implementados os controlos necessários.

Pela opinião dos autores Burns e Baldvinsdottir (2005), Yazdifar e Tsamenyi (2005) e Jones (2010), estes consideram que os contabilistas têm cada vez mais um papel de apoiar e de serem conselheiros e consultores dos gestores, e confirmou-se com a afirmação dada pelo entrevistado B que considera que é cada vez mais importante os profissionais serem vistos como conselheiros em todas as áreas de negócio nas suas empresas clientes.

Apesar dos argumentos dados pelos autores Verstegen et al. (2007), concluiu-se que nem sempre se torna fácil o papel do contabilista quando inserido numa micro e pequena empresa, isto porque, vão existir mais obstáculos para conseguir influenciar os gestores a implementarem práticas de contabilidade e controlo de gestão e explicarem o valor acrescentado do investimento que teriam. Tais obstáculos foram mencionados pelos inquiridos como sendo, maioritariamente, pela falta de preparação dos gestores, resistência ao uso de novas práticas de gestão e ao desconhecimento da utilização de ferramentas de gestão. Pela opinião do entrevistado A, as razões prendem-se pela cultura da empresa e ausência de conhecimento técnico, pelo entrevistado B pela falta de perceção de valor acrescentado e sensibilidade da importância da sua implementação e, pelo entrevistado C, essencialmente, pelo investimento que percecionam apenas como um custo ao invés de compreender as vantagens que teriam se implementassem nas suas empresas.

A opinião defendida por Oliver (1991), relativamente à importância dos contabilistas e do seu papel para além de unicamente fornecedores de informação ainda não se aplica, no entanto pelos argumentos dados pelos entrevistados A e B, o futuro dos negócios caminha para essa vertente, visto que o uso de softwares e tecnologias avançadas vão ser o que vai distinguir o sucesso dos negócios e dar a oportunidade de se enfrentar questões estratégicas.

Dos dados recolhidos através das fontes de recolha de dados utilizados, foi concluído que tanto internamente, como a pedido de clientes, é usado o ERP. Esta ferramenta tem como vantagem a integração dos diferentes departamentos da empresa e facilidade na troca de informação, viabilizando a tomada de decisão e eficiência administrativa e processual.

Os entrevistados B e C confirmam a opinião dada pelos autores Davenport e Hall (2005) e Oliveira (2008), esclarecendo que a empresa externa tem a responsabilidade de demonstrar aos seus clientes a importância dos serviços de automação e da tecnologia, de forma a potenciar os negócios e os processos financeiros e de controlo de gestão, assim como criar valor e ter uma decisão suportada pela análise dos mesmos. Cada vez mais vai ser importante que estas dispensem o tempo a interpretar os resultados e informações recolhidas destes sistemas, ao invés de se preocuparem pela sua contabilização.

Deste ponto, advém a desmaterialização dos processos que está a ser cada vez mais requisitado. As empresas estão a compreender os benefícios subjacentes a esta prática, nomeadamente, pela informação estar disponível para acesso a qualquer trabalhador da empresa. No entanto, este

investimento não é conseguido por qualquer empresa, tornando o recurso a empresas externas uma forma de contornar essa impossibilidade e de dar acesso a ferramentas e práticas que de outra forma não seria possível. Tal opinião, também foi mencionada pelos autores Ashby (2011) e Burns (2009) que consideram que as principais desvantagens em implementar este processo nas empresas se concentra no investimento inicial necessário e por ser um processo lento e gradual, assim como na instabilidade gerada pelos colaboradores por sentirem um aumento de controlo. Este fator, também foi equacionado pelo entrevistado A como um obstáculo à implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão.

É fundamental que as empresas tenham uma estrutura flexível e os rápidos progressos tecnológicos dão sinal aos gestores sobre a relevância da informação oportuna para a tomada de decisão. Por essa razão, e tendo em conta a opinião da entrevistada C, concluiu-se que é necessário que as empresas tenham presente a importância do fornecimento de informação útil e atempada por parte dos departamentos financeiros e contabilísticos, de forma a que os negócios se consigam adaptar e compreender que os controlos internos são uma vantagem para o sucesso dos negócios.

Relativamente às mudanças nas práticas de controlo de gestão utilizadas, e segundo vários autores mencionados na literatura, esta alteração é um processo lento e gradual. Tal afirmação confirmou-se com os dados recolhidos pelos inquiridos e entrevistados, visto que foi apurado que ainda existe uma grande percentagem das empresas portuguesas que não implementam controlos nas suas empresas, por consequência do tecido empresarial ser, maioritariamente, constituído por micro entidades.

Complementado a esta informação, ainda acresce o facto mencionado pelo entrevistado A e C, de existir pouca literacia financeira e pouco interesse em obter mais conhecimento nas áreas de negócio por parte dos gestores. Apesar de não existir nenhuma empresa inquirida que tenha referido que existem clientes que não implementam práticas e controlos de gestão, a maior percentagem (43%) referiu que somente 25% a 50% das empresas suas clientes implementam este tipo de ferramentas nos seus negócios, ficando aquém do que seria desejável.

Assim, ainda que referido pelos inquiridos que os controlos mais utilizados pelas empresas suas clientes são a contabilidade de gestão (34%), o orçamento (33%), o custeio dos produtos (15%) e o Balanced Scorecard (10%), o mesmo não foi demonstrado pela opinião das pessoas entrevistadas que defenderam que, em Portugal, não existe nenhuma ferramenta que os gestores sintam necessidade tendo em conta a exigência e necessidade do negócio. A falha na qualidade técnica dos gestores em entender a necessidade de utilizar ferramentas de gestão, está muito aquém do que seria ideal, tornando a tarefa dos contabilistas e empresas de Outsourcing mais difícil, mas também mais desafiante.

Apesar dos fatores mencionados por Scapens et al. (2002) como os motivos que levaram as empresas a mudarem a sua mentalidade relativamente ao uso de ferramentas e controlos de gestão, o mesmo ainda não está refletido de forma clara nos negócios, visto que, pela opinião do entrevistado A, os gestores portugueses ainda não estão nesse patamar. Os gestores de determinados negócios não compreendem o valor da utilização de ferramentas possíveis de serem fornecidas pelas empresas de Outsourcing, considerando essa prestação de serviço como um custo ao invés de um investimento, criando um entrave ao fornecimento de criação de valor para o cliente. A resistência ao uso de novas formas de gestão (23%), o desconhecimento da utilização das ferramentas de gestão (20%) e a falta de formação dos colaboradores (10%) foram algumas das respostas recolhidas dos inquiridos, reforçando a ideia que ainda existem muitas empresas que não compreendem a importância da implementação de determinadas práticas e controlos de gestão, nos seus negócios.

Ainda que seja referido pelo autor Ezzamel et al. (1995) que as empresas tendem a utilizar técnicas tradicionais complementadas às mais recentes, ainda existe uma grande parte das empresas, maioritariamente micro e pequenas empresas, que se concentram nos controlos mais simples, preocupando-se apenas com o cumprimento de obrigações fiscais e contabilísticas. No entanto, em contrapartida, as médias e grandes empresas já procuram um serviço específico nas empresas de Outsourcing, de que é exemplo, um controlo de gestão ajustado ao seu negócio e acesso a ferramentas ERP. Existem também empresas clientes que procuram os serviços de empresas de Outsourcing para terem acesso a ferramentas e controlos específicos, mas por imposição do grupo (33%) ou pela obrigação de existência de controlos para certificação de qualidade. Tal referência foi dada pelos inquiridos na questão 6 e defendida pelo entrevistado B.

Relativamente à resistência existente para a implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão, Burns et al. (2002) concentram-se em 3 aspetos que se confirmaram pelo estudo realizado, nomeadamente, o conflito de interesses - as empresas não percebem o valor acrescentado e por isso não justificam o investimento a realizar -, a falta de conhecimentos ou experiência - derivada do facto dos gestores não terem a literacia financeira necessária para conhecerem e compreenderem a necessidade destes controlos na gestão das suas empresas -, e a discordância da forma de pensar e o comportamento dos envolvidos nas rotinas da organização - as empresas externas e os seus contabilistas não estão alinhados com a exigência dos gestores e empresas clientes, tornando-se difícil fazê-los entender a importância de implementar controlos para ajudar no processo de tomada de decisão. Tendo em conta que a cultura da empresa influencia a forma como o gestor gere o seu negócio, nas micro e pequenas empresas existirá a incompatibilidade de uso de sistemas de controlo de gestão, visto que estes ainda não compreendem a necessidade que existe em aplicar práticas específicas para dar continuidade ao seu negócio e o quanto pode influenciar o futuro do mesmo.

Tal como referido pelos autores mencionados na literatura, os inquiridos e entrevistados foram seletivos na escolha das vantagens subjacentes à implementação de práticas e controlos de gestão nas empresas clientes. Por essa razão, existiu um alinhamento nas respostas obtidas com a literatura existente, clarificando que as principais motivações concentram-se na gestão eficaz dos recursos, aumento da eficácia do gestor, melhoria na rendibilidade e dos indicadores financeiros, qualidade na tomada de decisão e clareza nos objetivos estipulados.

Oliveira (2008) também argumentou que escolher o controlo de gestão mais acertado ao tipo de negócio tem a sua dificuldade e, por isso, os gestores optam pelas mais conhecidas e fáceis de utilizar. Talvez por esse motivo, as práticas mais utilizadas e referidas neste estudo através dos entrevistados, tenham sido o orçamento e o planeamento com base em valores históricos, ao invés do uso de ferramentas como o BSC, ABC e o TB.

Esta informação veio demonstrar que o estudo realizado por Nobre (2016), relativamente às ferramentas mais usadas em Portugal, não se assemelha aos dados recolhidos na amostra estudada, demonstrando que ainda existe incompatibilidade das empresas em implementar determinadas práticas e controlos de gestão que as auxiliem na tomada de decisão. O mesmo se verificou, quando comparadas com o estudo realizado pela empresa Bain & Company que indicou as ferramentas mais populares utilizadas pelos gestores a nível mundial.

Relativamente às principais dificuldades sentidas no momento de implementação de práticas e controlos de gestão, os dados recolhidos através do estudo estiveram em coerência com a opinião dos autores Oliveira (2008), Quibe (2015) e Stenfors et al. (2007), visto que os motivos foram principalmente a falha na interpretação dos resultados, dificuldade no seu uso por falta de conhecimento, tanto pelos gestores das empresas como pelos seus colaboradores, e pouco conhecimento relativamente à ferramenta a utilizar para o tipo de negócio.

Tal como referido pelo estudo realizado por Roper e Hodari (2015), ainda existe uma grande falta de conhecimento da importância e do papel das práticas e controlos de gestão, assim como dos seus resultados. Esta opinião está em consonância com os dados recolhidos neste estudo, visto que se percebeu, tanto pelos inquiridos como pelos entrevistados, que estes compreendem a importância do contabilista e das empresas de Outsourcing, mas também da existência de controlos de gestão nas empresas. No entanto, ainda está a ser pouco dinamizado e a tomada de decisão e ação para implementar estes controlos tem sido feita lentamente pelos vários fatores mencionados durante esta discussão.

O fator tecnológico também foi um assunto chave, visto que as rápidas mudanças no mundo dos negócios têm sido influenciadas pela tecnologia, dando sinal aos gestores para a sua relevância e para a disponibilização rápida e oportuna da informação para a tomada de decisão. É fundamental que as empresas acompanhem essa evolução, se quiserem manter-se competitivas e dinâmicas. Essa opinião

foi defendida por todos os entrevistados, que esclareceram que o sucesso e continuidade dos negócios vai depender da postura que os gestores tenham, tanto a nível de resistência à implementação de práticas e controlos de gestão, como da aplicação do fator tecnológico. Ter a informação com rápido acesso, em *real time*, vai ser fundamental, tanto para as empresas prestadoras de serviços - que vão conhecer o negócio dos clientes e a situação financeira dos mesmos, ajudando-o a tomar as melhores decisões, no momento correto -, como também das empresas clientes que vão ter os dados atualizados e vão ter a oportunidade de melhorar o que for necessário para a continuidade dos seus negócios.

Apesar das inúmeras opções de apoio à gestão, e tendo em perspectiva a opinião dos autores Clark (1997), Rigby (1994) e Stenfors et al. (2007), ainda não existe uma conclusão das consequências da sua utilização. No entanto, é seguro garantir que o sucesso de uma empresa vai depender, maioritariamente, da disponibilização atempada de informação para que sejam tomadas as melhores decisões. Tanto os profissionais de contabilidade como as empresas de Outsourcing têm um papel fundamental para influenciar os gestores a compreender a importância de conseguir prever situações que podem ditar a continuidade das mesmas e em demonstrar a relevância que existe na implementação de práticas de contabilidade e controlos de gestão, para que torne todo este processo mais fácil e eficaz para o sucesso dos negócios das empresas suas clientes.

## Capítulo 5- Conclusão

### 5.1. Conclusões e contributos

Esta investigação teve como objetivo conhecer o papel e a importância das empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria na implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão nas empresas clientes.

Através de uma investigação qualitativa, com recolha de dados via questionários e entrevistas, concluiu-se que estes profissionais têm uma importância fundamental para apoiar e aconselhar os gestores das empresas clientes a colocar em prática ferramentas que ajudam no processo de tomada de decisão.

No entanto, foi confirmado que apesar do seu relevante papel, ainda existe uma grande parte das empresas que não implementa as práticas e controlos desejáveis para os seus negócios, apesar das recomendações das empresas externas, por falta de, maioritariamente, visão no valor acrescentado na sua implementação, falta de conhecimento técnico e pelo investimento necessário.

As rápidas mudanças no mundo dos negócios, por consequência da globalização dos mercados, do aumento da concorrência e dos avanços tecnológicos, demonstram a importância das empresas estarem atentas aos sinais dados pelos seus negócios e terem consigo as melhores ferramentas que as ajudem no processo de tomada de decisão, sendo o recurso a empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria uma possível estratégia. Dessa forma, teriam aliadas o acesso a profissionais qualificados, a ferramentas e tecnologias atualizadas.

O que está em falha no tecido empresarial português? A falta de incentivos às empresas está a criar barreiras para a melhoria da visão dos seus negócios? Apesar do apoio dado pelas empresas externas, terão os gestores ainda uma mentalidade antiquada para as alterações que os mercados exigem? Porque é que apesar dos conselhos dados pelas empresas externas, os clientes optam por ter uma contabilidade e gestão dos seus negócios tradicionalista?

Este estudo criou bases para compreender a dinâmica das empresas portuguesas e concluiu-se que existe forma de conseguir incentivar os clientes, no entanto é necessária uma mudança de pensamento por parte destes, sendo um trabalho lento e gradual. Estando os gestores cada vez mais qualificados, acredita-se que essa alteração poderá ser feita nos próximos anos, sendo por isso fundamental que sejam alocados aos cargos de chefias das empresas, mesmo em micros e pequenas empresas, profissionais com conhecimentos técnicos da área e que compreendam a importância do uso de práticas e controlos de gestão nos seus negócios.

Com base nas conclusões retiradas do estudo, considerou-se que o objetivo da investigação foi atingido, demonstrando o papel dos profissionais de contabilidade e consultores e a forma como estes

podem incentivar os seus clientes na implementação de práticas e controlos de gestão. Em resposta às perguntas formuladas e que se tinha como objetivo dar resposta, nomeadamente, se os gestores estão disponíveis para a mudança de paradigma na avaliação da performance das empresas, concluiu-se que a resistência a esta mudança tem sido um fator de bloqueio para avanços significativos na generalização de determinadas ferramentas, visto que se verificou a partir do presente estudo que nas micro e pequenas empresas ainda existem clientes que apenas pedem um serviço externo para o cumprimento de obrigações fiscais. No entanto, confirmou-se também que as médias e grandes empresas já procuram um serviço específico das empresas de Outsourcing.

Relativamente à segunda pergunta levantada no início do estudo sobre de que forma as empresas externas conseguirão influenciar o processo de tomada de decisão, para que sejam utilizadas as ferramentas adequadas aos negócios dos clientes, percebeu-se que existem bastantes clientes que estão a ficar mais exigentes e que esperam que, no momento em que recorrem a uma prestação de serviços por parte das empresas de Outsourcing, estas já tenham as ferramentas necessárias para fornecer a informação de forma atempada para que estes consigam tomar as melhores decisões para o negócio. Foi ainda referido que a melhor forma é mostrar através das perdas visíveis da não implementação, pois só dessa forma o cliente vai perceber a importância de determinadas ferramentas de gestão. A empresa externa tem um forte papel com o cliente para ajudá-lo a compreender a importância e as mais valias que advêm da implementação, tendo sempre de ter o cuidado de adaptar consoante as necessidades e tipologia do negócio.

Concluiu-se ainda que a pandemia teve um forte impacto na visão que as empresas têm dos contabilistas, demonstrando a sua importância e o papel ativo que tiveram durante estes anos de forma a dar o apoio necessário aos seus clientes. A Bastonária da Ordem dos Contabilistas mencionou que estes foram essenciais para manter o tecido empresarial a subsistir com os apoios existentes, confirmando que os contabilistas estão cada vez mais a demonstrar as suas capacidades e aptidões em diferentes áreas.

Outras conclusões retiradas do estudo e, apesar dos argumentos dados pelos autores Verstegen et al. (2007), foram que nem sempre se torna fácil o papel do contabilista quando inserido numa micro ou pequena empresa, isto porque, vão existir mais obstáculos para conseguir influenciar os gestores a implementarem práticas de contabilidade e controlo de gestão e explicarem o valor acrescentado do investimento que teriam.

É um processo que poderá ser atingido da forma desejada daqui a uns anos, visto que através do estudo feito, o tecido empresarial português ainda não está nesse patamar, e por isso, exemplificam-se formas de ser impulsionado, sucintamente, criando programas de apoio às empresas para que estas tenham recursos monetários para conseguir investir em controlos de gestão relevantes para os negócios, um apoio através de formações aos gestores com menores qualificações e que, por essa

razão, não compreendem a necessidade de implementar estas práticas nas suas empresas e, um incentivo ao investimento, tanto a nível do recurso a empresas externas, como a ferramentas que ajudem no processo de tomada de decisão.

É notório que, para todo este processo ser atingido, é fundamental que os gestores estejam aptos e de mente aberta às recomendações dos profissionais de contabilidade e consultoria e, por outro lado, as empresas externas continuarem a demonstrar de forma consistente a ajuda que podem ser para a avaliação da performance dos negócios dos gestores, mesmo em micro e pequenas empresas.

O futuro da contabilidade também foi referida, sendo perspetivado que a contabilidade como a conhecemos tende a desaparecer, tornando-se os contabilistas como “consultores 360º”, procurados pela sua experiência e conhecimento em diferentes áreas. Estes são considerados como agentes de mudança que estarão habilitados para diagnosticar e resolver os problemas das empresas clientes, de forma a que sejam atingidos os objetivos estipulados.

Por isso, considera-se fundamental existir uma conexão entre os profissionais de contabilidade e consultores e os gestores das empresas, pois só dessa forma consegue garantir-se a continuidade e o sucesso dos negócios, face às mudanças constantes nos mercados em Portugal e no Mundo.

## **5.2. Limitações**

As principais limitações encontradas na realização desta investigação foi a menor taxa de resposta do que seria desejável, não permitindo realizar um estudo com mais dados para análise. A pandemia também foi um fator que influenciou, visto que não permitiu um maior contacto, essencialmente, presencial nas entrevistas.

## **5.3. Recomendações para investigação futura**

Tendo em conta que o estudo foi de natureza exploratória, considerou-se pertinente deixar recomendações para estudos futuros, nomeadamente, estudar as práticas e controlos de gestão de forma isolada, fazer uma comparação entre pequenas empresas e médias empresas, na ótica dos clientes, de forma a tirar conclusões mais aprofundadas das possíveis diferenças existentes.

Apesar do estudo ter recurso a uma metodologia qualitativa, considerou-se que a aplicação de questionário foi relevante para conhecer o mercado de forma mais generalizada. No entanto, considera-se como uma recomendação futura a estudos semelhantes, a aplicação destas fontes de recolha de dados a uma maior amostra de forma a obter informações mais detalhadas e sustentadas que permitam fundamentar as premissas do estudo e generalizar os resultados obtidos.

Outras pistas para investigações futuras é realizar estudos de caso aprofundados, estudar o perfil dos contabilistas e consultores das empresas de Outsourcing, o perfil dos gestores das empresas

clientes, assim como o nível de desmaterialização e tecnologia usadas. Conhecer o impacto do uso das ferramentas de gestão nas empresas clientes na evolução da profissão de contabilista e/ou consultor, assim como compreender a tendência de evolução das empresas de Outsourcing na União Europeia, são outras sugestões dadas pela investigadora.

Existem variados fatores que podem influenciar os gestores do presente tecido empresarial português a resistir às mudanças que os mercados exigem, no entanto, é fundamental perceber a dinâmica e o que pode ser alterado e de que forma, para que estes consigam atingir os objetivos propostos e a continuidade dos seus negócios. Por essa razão, e tendo esta investigação criado possíveis bases para conseguir desenvolver-se estas temáticas, acredita-se que será uma mais valia aprofundá-las pois só assim será possível melhorar a performance e o sucesso das empresas e dos empresários, em prol do desenvolvimento de Portugal.

## Fontes

Decreto de Lei n.º 28/2019 de 15 de fevereiro do Ministério das Finanças. Diário da República: I Série, nº 33 (2019). Acedido a 15 de dezembro de 2020. Disponível em <https://dre.pt/home/-/dre/119622094/details/maximized>



## Referências Bibliográficas

- Abdel-Maksoud, A., Abdallah, W., e Youssef, M. (2012). An empirical study of the influence of intensity of competition on the deployment of contemporary management accounting practices and managerial techniques in Egyptian firms. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 28(2), 84–97. <https://doi.org/10.1108/10264111211247043>
- Abu Kasim, N., e Scapens, R. (2007). Corporatization and accounting change: the role of accounting and accountants in a Malaysian public utility. *Management Accounting Research*, 18(2), 209-47. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.03.003>
- Ahid, M., e Augustine, A. (2012). The Roles and Responsibilities of Management Accountants. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(15), 43–53. [https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume12/6-The-Roles-and-Responsibilities-of-Management-Accountants-in.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume12/6-The-Roles-and-Responsibilities-of-Management-Accountants-in.pdf)
- Albu, L. (2008). "Trends in Structural Changes and Convergence in EU," *Journal for Economic Forecasting*, Institute for Economic Forecasting, vol. 5(1), pages 91-101, March. <https://ideas.repec.org/a/rjr/romjef/v5y2008i1p91-101.html>
- Alibabaei, A., Bandara, W., e Aghdasi, M., (2009) "Means of achieving Business Process Management success factors", paper presented at the 4th Mediterranean Conference on Information Systems, Athens University of Economics and Business, paper 122. <https://www.semanticscholar.org/paper/Means-Of-Achieving-Business-Process-Management-Alibabaei-Bandara/ffe428c4eddc5451ab6ac48e4d34c629b57635af>
- André, M. E. D. A. (1983). Texto, contexto e significado: algumas questões na análise de dados qualitativos. *Cadernos de Pesquisa*, (45): 66-71. <http://publicacoes.fcc.org.br/index.php/cp/article/view/1491>
- Antônio, N., e Lopes da Costa, R. (2011). The "outsourcing" as an instrument of competitiveness in the business consulting industry. *Journal of Management Research*, 3 (1): 1-13. <http://dx.doi.org/10.5296/jmr.v3i1.504>
- Araújo, J. (2021, 29 de Janeiro). A importância do Contabilista na atual sociedade económica. Link to Leaders. <https://linktoleaders.com/a-importancia-do-contabilista-na-atual-sociedade-economica/>
- Ashby, L. (2011). "Extension's Progress in the Paperless Revolution: Balancing Digital and Paper", *Journal of Extension*, 49, 1. <https://tigerprints.clemson.edu/joe/vol49/iss1/11/>
- Babbie, E. (1990). *Survey Research Methods*, Second Edition. California: Wadsworth Publishing Company. <https://www.biblio.com/9780534126728>
- Biasoli-Alves, Z. M. M., Dias da Silva, M. H. G. F., Sigolo, S. R. R. L., e Caldana, R. H. L. (1987).

- Childrearing practices: a methodology for the analysis of interview data. *Annual Research Report*, (4):53-63. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X1992000200007>
- Bhimani, A., e Keshtvarz, M. (1999). British management accountants: strategically oriented? *Journal of Cost Management*, 13 (2). pp. 25-31. [https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230353275\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230353275_2)
- Bogdan, R., e Biklen, S. (1994) *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Portugal: Porto Editora. <https://www.portoeditora.pt/produtos/ficha/investigacao-qualitativa-em-educacao/128064>
- Bromwich, M., e Bhimani, A. (1989). *Management Accounting: Evolution not Revolution*, London: Chartered Institute of Management Accountants. <https://capitadiscovery.co.uk/brighton-ac/items/51353>
- Burns, C. (2009). “Insurers Scale the Many Steps to Paperless”, *Insurance Networking News*, 12, 8, 14-18. <https://books.google.pt/books?id=kvloDwAAQBAJ&pg>
- Burns, J., e Baldvinsdottir, G. (2005). An institutional perspective of accountants’ new roles—the interplay of contradictions and praxis. *European Accounting Review*, 14(4), 725–757. <https://doi.org/10.1080/09638180500194171>
- Burns, J., e Yazdifar, H. (2001). Trick or treats. *Financial Management*, March, 33-5. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500501901787>
- Burns, J., e Scapens, R.W. (2000). Conceptualising management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 10(1), 1-19. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500599901191>
- Burns, J., Ezzamel, M., e Scapens, R. (1999). Management Accounting Change in the UK, *Management Accounting*, 28-30. <https://www.research.manchester.ac.uk/portal/en/publications/management-accounting-change-in-the-uk>
- Byrne, S., e Pierce, B. (2007). Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. *European Accounting Review*, 16 (3), 469-98. [https://www.researchgate.net/publication/24080204\\_Towards\\_a\\_More\\_Comprehensive\\_Understanding\\_of\\_the\\_Roles\\_of\\_Management\\_Accountants](https://www.researchgate.net/publication/24080204_Towards_a_More_Comprehensive_Understanding_of_the_Roles_of_Management_Accountants)
- Campos, A. (2021, 12 de Agosto). A profissão de contabilista não vai acabar, vai transformar-se. *O Jornal Económico*. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/a-profissao-de-contabilista-nao-vai-acabar-vai-transformar-se-772515>
- Cardoso, F. (2021, Abril). Consultor 360º: o novo contabilista?. *Contabilista*. <https://en.calameo.com/read/000324981b0aa2a168dbf>
- Chenhall, R., Hall, M., e Smith, D. (2013). Performance measurement, modes of evaluation and the

- development of compromising accounts. *Accounting, Organizations and Society*, 38 (4). pp. 268-287. ISSN 0361-3682 Doi: 10.1016/j.aos.2013.06.002
- Churchill, G. A., e Peter, J. P. (2000). *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, p. 626. [https://www.academia.edu/17150393/Livro\\_Marketing\\_Criando\\_Valor\\_Para\\_o\\_Cliente](https://www.academia.edu/17150393/Livro_Marketing_Criando_Valor_Para_o_Cliente)
- Clark, D. N., (1997). Strategic management tool usage: A comparative study. *Strategic Change*, 6 (7): 417-427. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/%28SICI%291099-1697%28199711%296%3A7%3C417%3A%3AAID-JSC281%3E3.0.CO%3B2-9>
- Coad, A. (1996). Smart work and hard work: Explicating a learning orientation in strategic management accounting. *Management Accounting Research*, 7, 387-408. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2792](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2792)
- Cooper, D. R., e Schindler, P. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração* (7 Ed.). Porto Alegre: Bookman. Acedido a 13 de agosto de 2021. <https://www.scielo.br/j/rac/a/bYHfx7mHdhqm6kyvFcYb6hk/?lang=pt>
- Cruz, T. (2008). *Sistemas, organização e métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação*. <https://www2.unifap.br/clauidiomarcio/files/2014/05/Cap%C3%ADtulo-de-Livro-Temas-em-Gest%C3%A3o-de-TI.pdf>
- Dahlberg, T., e Nyrhinen, M. (2006). A new instrument to measure the success of IT outsourcing. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 8(C), 1–10. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2006.22>
- Davenport, E., e Hall, H. (2005). Organizational knowledge and communities of practice. *Annual Review of Information Science and Technology*, 36(1), 170–227. doi:10.1002/aris.1440360105
- Deakins, D., Logan, D., Morrison, A., e Steele, L. (2000). “Financial management in the small firm”, paper presented at the 23rd ISBA National Small Firms Policy and Research Conference, Small Firms: Adding the Spark, The Robert Gordon University, Aberdeen, 15-17 November. [https://eprints.mdx.ac.uk/16076/1/Ekanem\\_ISBE\\_2013-Main\\_Paper.pdf](https://eprints.mdx.ac.uk/16076/1/Ekanem_ISBE_2013-Main_Paper.pdf)
- Dolgui, A., e Proth, J. M. (2013). Outsourcing: Definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 51(23–24), 6769–6777. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.855338>
- Downing, L. (2006). “Implementing EDMS: Putting People First”, *The Information Management Journal*, 40, 4, 44-50. <https://www.proquest.com/docview/227717853?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Ezzamel, M., e Robson, K. (1995). *Accounting In Time: Organizational time-reckoning and accounting practice*. <https://doi.org/10.1006/cpac.1995.1015>
- Ezzamel, M., Lilley, S. e Willmott, H. (1994), A survey of management practices, *Management Accounting*, 72 (7), 10-12. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00058>
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lisboa: Lusodidacta.

<https://www.wook.pt/livro/fundamentos-e-etapas-no-processo-de-investigacao-marie-fabienne-fortin/1532823>

- Fortin, M. F. (2003). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização* (3ª ed.). Loures: Lusociência. <https://pt.scribd.com/document/257232112/O-processo-de-investigacao-FORTIN-pdf>
- Franco, S. M. (2012). "O outsourcing no sector das telecomunicações portugues". [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra]. [https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/21513/1/Dissertacao\\_O%20Outsourcing%20no%20Sector%20das%20Telecomunicacoes%20Portugues.pdf](https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/21513/1/Dissertacao_O%20Outsourcing%20no%20Sector%20das%20Telecomunicacoes%20Portugues.pdf)
- Frost, F. A. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: An Australasian study. *Strategic Change*, 12 (1): 49-62. Doi:10.1002/jsc.607
- Goold, M., e Quinn, J. J. (1990). The paradox of strategic controls. *Strategic Management Journal*, 11(1), 43–57. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110104>
- Gordon, L., e Narayanan, V. K., (1984). "Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: An empirical investigation,". *Accounting, Organizations and Society*, Elsevier, vol. 9(1), pages 33-47, January. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(84\)90028-X](https://doi.org/10.1016/0361-3682(84)90028-X)
- Granlund, M., e Lukka, K. (1998). It's a small world of management accounting practices. *Journal of Management Accounting Research* (10): 153-179. <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumGranlundLukka98.htm>
- Greenwood, R., e Hinings, C.R. (1996), Understanding radical organizational Change: Bringing together the old and new institutionalism, *Academy of Management Review* 21(4), 1022-1054. <https://doi.org/10.2307/259163>
- Gunn, R., e Williams, W. (2007). Strategic tools: An empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change*, 16 (5): 201-216. Doi:10.1002/jsc.799
- He, H., António, N., e Rosa, Á. (2012). Strategic tools in China/strategic tools: An investigation into strategy in practice in China. *African Journal of Business Management*, 6 (26): 7823-7832. Doi: 10.5897/AJBM11.2520
- Henri, J.F. (2004). Performance Measurement and organizational effectiveness bridging the gap. *Managerial Finance*, 30, 93–123. [https://www.academia.edu/1268555/Performance\\_measurement\\_and\\_organizational\\_effectiveness\\_Bridging\\_the\\_gap](https://www.academia.edu/1268555/Performance_measurement_and_organizational_effectiveness_Bridging_the_gap)
- Hoque, Z. (2001). *Strategic management accounting*. Oxford: Chandos Publishing. <https://www.abebooks.com/book-search/title/strategic-management-accounting/author/hoque-zahirul/>

- IFAC - International Federation of Accountants (1998). International Accounting Practice Statement n.º 1 – Management Accounting Concepts, February, disponível em <http://www.ifac.org/StandardsandGuidance/FMAC/IMAP1.html> (acedido a 30 de Janeiro de 2021).
- Järvenpää, M. (2007). Making business partners: A case study on how management accounting culture was changed. *European Accounting Review*, 16(1), 99–142. <https://doi.org/10.1080/09638180701265903>
- Johnston, G. e Bowen, D. (2005). “The benefits of electronic records management systems: A general review of published and some unpublished cases”, *Records Management Journal*, 15, 3, 131-140. Doi:10.1108/09565690510632319
- Johnson, H. T., e Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, MA. <https://searchworks.stanford.edu/view/2351732>
- Jones, M. J. (2010). Accounting for the environment: Towards a theoretical perspective for environmental accounting and reporting. *Accounting Forum*, 34(2), 123–138. doi:10.1016/j.accfor.2010.03.001
- Jordan, H.; Neves, J., e Rodrigues, J. (2011) O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores. Áreas Editora. [http://www.areaseditora.pt/Indices/Gestao/ControloGestao\\_10Ed.pdf](http://www.areaseditora.pt/Indices/Gestao/ControloGestao_10Ed.pdf)
- Kang, M., WU, X., Hong, P., e Park, Y. (2012). “Aligning organizational control practices with competitive outsourcing performance”. *Journal of Business Research*, n.º. 65, p. 1195-1201. <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/658.pdf>
- Kangpol, A. (2006). Using information quality techniques to improve production planning control, *International Journal of Management*, 23, (1) 56-30. <https://www.proquest.com/docview/233229638?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Kaplan, R. S., e Atkinson, A. A. (1989). *Advanced management accounting*, Upper Saddle River: Prentice Hall. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=237>
- Kaplan, R. S. (1984), The evolution of management accounting, *Accounting Review*, 59, 390-418. <https://www.jstor.org/stable/246701>
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of behavioral research* (3rd ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston. <https://www.worldcat.org/title/foundations-of-behavioral-research/oclc/12135319>
- Khauaja, D. M. R., e Campomar, M. C. (2007). Information Systems in marketing planning: in search for competitive advantage. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 4(1), 23-46. Doi:10.4301/10.4301%2FS1807-17752007000100002
- Knott, P. (2006). A typology of strategy tool applications. *Management Decision*, 44 (8): 1090-1105. Doi:10.1108/00251740610690630
- Krause, D. R., Handfield, R. B., e Tyler, B. B. (2007). The relationships between supplier development,

- commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*, 25(2), doi:10.1016/j.jom.2006.05.007
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23–35. [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00081](https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081)
- Lee, J. N., Huynh, M. Q., Chi-Wai, K. R., e Pi, S. M. (2000). The evolution of outsourcing research: What is the next issue? *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2000-Janua(c)*, 1–10. <https://doi.org/10.1109/hicss.2000.926960>
- McAllister, D. J., Kamdar, D., Morrison, E. W., e Turban, D. B. (2007). Disentangling role perceptions: How perceived role breadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1200–1211. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1200
- Medina, R., e Fenner, J. (2005). “Controlling Your Documents”, *The Information Management Journal*.<https://www.proquest.com/docview/227724693?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Modell, S. (2009). In defence of triangulation: A critical realist approach to mixed methods research in management accounting. *Management Accounting Research*, 20(3), 208–221. Doi:10.1016/j.mar.2009.04.001
- Nobre, D. P. (2016). Ferramentas estratégicas em uso: uma investigação prática às empresas em Portugal. [Dissertação de mestrado, ISCTE Business School]. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/12461/1/FERRAMENTAS%20ESTRATEGICAS%20EM%20USO.pdf>
- Nyamori, R. O., Perera, M. H. B., e Lawrence, S. (2001). The concept of strategic change and implications for management accounting research, *Journal of Accounting literature*, 20, 62-83. <https://www.proquest.com/docview/216304272?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Oliver, L. (1991). Accounting as business partners. *Management Accounting*, 72, 40-42. Doi:10.5771/0949-6181-2009-3-310
- Oliveira, B. (2008). Strategy tools’ use in the largest companies in Portugal. [Dissertação de mestrado, ISCTE-IUL].<https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2496/1/Strategy%20Tools%20Use%20in%20the%20Largest%20Companies%20in%20Portugal.pdf>
- Paper, D., e Chang, R. D. (2005)“The state of business process reengineering: a search for success factors”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 16, 1, 121-133. Doi:10.1080/1478336042000309907
- Parker, L. D. (2002). Reinventing the management accountant. [http://testsecure.cimaglobal.com/Documents/Thought\\_leadership\\_docs/VisitingProfessor/tech\\_presnot\\_reinventing\\_the\\_management\\_accountant\\_mar02.pdf](http://testsecure.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/VisitingProfessor/tech_presnot_reinventing_the_management_accountant_mar02.pdf)

- Prasad, A., e Prasad, P. (2002). "The coming age of interpretive organizational research", *Organizational Research Methods*, Vol. 5 No. 1, pp. 4-11. [https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1094428102051002?casa\\_token=SvrKmQgBNbcAAAAA:X993Ax5SP-LBTLg6O1IPw7Yoj\\_Gnnbx7IE0SKpwpVjSzSjdDOfETvxLtvXBI7BR61IHj8o3QoynP](https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1094428102051002?casa_token=SvrKmQgBNbcAAAAA:X993Ax5SP-LBTLg6O1IPw7Yoj_Gnnbx7IE0SKpwpVjSzSjdDOfETvxLtvXBI7BR61IHj8o3QoynP)
- Quibe, Anabela Guidione. (2015). Os instrumentos utilizados na elaboração de estratégias empresariais em moçambique - O caso das empresas nacionais. [Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL]. [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/11115/1/Os%20instrumentos%20utilizados%20para%20elabora%3a%7%3a%a3o%20de%20estrat%3a%a9gias%20empresariais%20em%20Mo%3a%7ambique%20-%20o%20caso%20das%20empresas%20nacionais%20\\_Anabela%20G.%20Quibe\\_2015\\_Disserta%3a%7%3a%a3o%20de%20Mestrado%20em%20G\\_Empresas.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/11115/1/Os%20instrumentos%20utilizados%20para%20elabora%3a%7%3a%a3o%20de%20estrat%3a%a9gias%20empresariais%20em%20Mo%3a%7ambique%20-%20o%20caso%20das%20empresas%20nacionais%20_Anabela%20G.%20Quibe_2015_Disserta%3a%7%3a%a3o%20de%20Mestrado%20em%20G_Empresas.pdf)
- Quintella, H. M. (1994). Manual de Psicologia organizacional da consultoria vencedora. São Paulo: Makron Books. <https://www.estantevirtual.com.br/livros/heitor-m-quintella/manual-de-psicologia-organizacional-da-consultoria-vencedora/1408143756>
- Reason, P., e Rowan, J. (1981), *Human Inquiry: A Sourcebook of New Paradigm Research*, Wiley, Chichester. <https://www.worldcat.org/title/human-inquiry-a-sourcebook-of-new-paradigm-research/oclc/7206012>
- Ribeiro, E. (2008) A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais. [http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia\\_artigos/tecnica\\_coleta\\_dados.pdf](http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia_artigos/tecnica_coleta_dados.pdf)
- Rifer, M. (2017, 25 de Setembro). Outsourcing: como os gestores vêem o momento do sector. *O Jornal Económico*. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/outsourcing-como-os-gestores-vem-o-momento-do-sector-211930>
- Rigby, D. K. (1994). Managing the management tools. *Planning Review*, 22 (5): 20-24. Doi:10.2307/41166079
- Rodrigues, J. (2010). Sistemas de informação e gestão automatizada de processo : o impacto da sua implementação no Serviço de Estrangeiros e Fronteiras. [Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta]. <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/1705/1/Tese%20de%20Mestrado%20Jorge%20Rodrigues.pdf>
- Roper, A., e Hodari, D. (2015). Strategy tools: Contextual factors impacting use and usefulness. *Tourism Management*, 51: 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.04.001>
- Rosa, M.; e Arnoldi, M. (2006) A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos

- resultados. Belo Horizonte: Autêntica Editora. <https://grupoautentica.com.br/autentica/livros/a-entrevista-na-pesquisa-qualitativa-mecanismos-para-validacao-dos-resultados/107>
- Roslender, R., e Hart, S. (2003). In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives, *Management Accounting Research*, 14, 255- 279. Doi:10.1016/S1044-5005(03)00048-9
- Samara, B. S., e Barros, J. C. (2001). *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. São Paulo: Makron Books, p.276. <https://www.estantevirtual.com.br/livros/beatriz-santos-samara-jose-carlos-de-barros/pesquisa-de-marketing-conceitos-e-metodologia/2585262340>
- Santos, A. (1998). “Outsourcing e Flexibilidade – Uma Ferramenta de Gestão para o Séc. XXI”. Texto Editora, p.66-68, p.104-118. <https://www.estantevirtual.com.br/livros/antonio-santos/outsourcing-e-flexibilidade-uma-ferramenta-de-gestao-para-o-sec-xxi/1879606376>
- Scapens, R.W. (2006) Understanding management accounting practices: a personal journey. *British Accounting Review*, 38(1), 1-30. Doi:10.1016/j.bar.2005.10.002
- Scapens, R.W., Ezzamel, M., Burns, J., e Baldvinsdottir, G. (2002). *The Future Direction of UK Management Accounting Practices*. London: CIMA. <https://www.worldcat.org/title/future-direction-of-uk-management-accounting-practice/oclc/54871621>
- Scapens, R., Tulley, S., Burns, J., Joseph, N., Lewis, L., e Southworth, A. (1996), *External Reporting and Management Decisions – A study of their inter-relationship in UK firms*. CIMA Publishing, London. <https://www.semanticscholar.org/paper/External-reporting-and-management-decisions-%3A-a-of-Scapens/a884085b9a3175a393e72e2cb924d472f556f262>
- Selltiz, C., Jahoda, M., e Cook, S. (1974). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E. P. U. <https://www.wook.pt/livro/metodos-de-pesquisa-nas-relacoes-sociais-volume-1-selltiz/179422>
- Shank, J. (2004) “Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective” *Journal of Management Accounting Research*, 4: 179-197. [https://books.google.pt/books/about/Strategic\\_Cost\\_Management.html?id=Bt71SAAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.pt/books/about/Strategic_Cost_Management.html?id=Bt71SAAACAAJ&redir_esc=y)
- Sherer, S. A., e Alter, S. (2004). Information Systems Risks and Risk Factors: Are They Mostly About Information Systems? *Communications of the Association for Information Systems*, 14(July). <https://doi.org/10.17705/1cais.01402>
- Sheridan, T. (1998) The changing shape of the finance function. *Management Accounting*, February, 18-20.
- Siegel, G. (2000), The image of corporate accountants, *Strategic Finance*, 82 (2), 71-72. <https://www.coursehero.com/file/p26s9713/Siegel-G-2000-The-image-of-corporate-accountants-Strategic-Finance-82-2-71-72/>
- Siti-Nabita, A., e Scapens, R. (2005) Stability and change: an institutionalist study of management

- accounting change. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 18(1), 44-73.  
<https://doi.org/10.1108/09513570510584656>
- Stenfors, S., e Tanner, L. (2006). Evaluating strategy tools through activity lens. Working Paper W-419. Helsinki School of Economics, Helsinki, Finland.  
[https://www.researchgate.net/publication/236848525\\_Evaluating\\_strategy\\_tools\\_through\\_activity\\_lens](https://www.researchgate.net/publication/236848525_Evaluating_strategy_tools_through_activity_lens)
- Stenfors, S., Tanner, L., Syrjanen, M., Seppala, T., e Haapalinna I. (2007). Executive views concerning decision support tools. *European Journal of Operational Research*, 181 (2): 929-938.  
 Doi:10.1016/j.ejor.2006.06.024
- Van der Stede, W., Lin, T. W., e Chow, C. W. (2006). Strategy, Choice of Performance Measure and Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 18(2002), 185–205.  
<https://doi.org/10.2308/bria.2006.18.1.185>
- Van de Ven, A., e M.S. Poole. (1995). Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review* 20(3), 510-540. <https://doi.org/10.2307/258786>
- Van Maanen, J. (1979). “Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24. <https://doi.org/10.2307/2392358>
- Verstegen, B. H. J., De Loo, I., Mol, P., Slagter, K., e Geerkens, H. (2007). Classifying controller by activities: an exploratory study, *Journal of Applied Management Accounting Research*, 6 (2), 9-32. [https://www.researchgate.net/publication/254820399\\_Classifying\\_controllers\\_by\\_activities\\_An\\_exploratory\\_study](https://www.researchgate.net/publication/254820399_Classifying_controllers_by_activities_An_exploratory_study)
- Viana, M. (2021, 9 de Outubro). Contabilistas devem estar mais unidos. *Correio do Minho*.  
<https://correiodominho.pt/noticias/contabilistas-devem-estar-mais-unidos/133609>
- Voet, E., Oers, L., e Nikolic, I. (2005). Not Just a Matter of Weight. *Journal of Industrial Ecology*, 8(4), 121–137.  
[https://www.researchgate.net/publication/28648892\\_Dematerialisation\\_Not\\_just\\_a\\_matter\\_of\\_weight](https://www.researchgate.net/publication/28648892_Dematerialisation_Not_just_a_matter_of_weight)
- Wagner, R., e Paton, A. R. (2014). Strategic toolkits: Seniority, usage and performance in the German SME machinery and equipment sector. *The international Journal of Human Resource Management*, 25 (4):475-499. Doi :10.1080/09585192.2013.792863
- Webster, J. L., William, E. R., e Jeffrey, S. B. (1989). The manager’s guide to strategic planning tools and techniques. *Planning Review*, 17 (6): 4-14. <https://doi.org/10.1108/eb054273>
- Wickramasinghe, D.; e Alawattage, C. (2007): *Management Accounting Change. Approaches and perspectives*. Routledge. <https://www.routledge.com/Management-Accounting-Change-Approaches-and-Perspectives/Alawattage-Wickramasinghe/p/book/9780415393324>
- Wilder, W. M., e M. H. Stocks. (2004). Are accounting graduates favorably recruited for entry-level

management positions? *Management Accounting Quarterly* (Spring): 21-28.  
[https://www.researchgate.net/publication/292769037\\_Are\\_Accounting\\_Graduates\\_Favorably\\_Recruited\\_for\\_Entry-level\\_Management\\_Positions](https://www.researchgate.net/publication/292769037_Are_Accounting_Graduates_Favorably_Recruited_for_Entry-level_Management_Positions)

Yazdifar, H., e Tsamenyi, M. (2005). Management accounting change and changing roles of management accountants: a comparative analysis between dependent and independent organizations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 1 (2), 180-98. Doi: 10.1108/18325910510635353

Yin, R. K. (2001). Estudo de caso. Porto Alegre: Bookman.  
[https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia\\_da\\_pesquisa\\_estudo\\_de\\_caso\\_yin.pdf](https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf)

## Anexos

### Anexo A – Email enviado aos inquiridos para resposta ao questionário desenvolvido

Bom dia Exmos,

O meu nome é Catarina de Mendonça Vieira e sou aluna do mestrado em contabilidade da IBS (ISCTE Business School), no ISCTE.

Encontro-me a desenvolver a minha tese de mestrado que tem como objetivo conhecer a importância e o papel das empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria na implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão, nas empresas suas clientes.

A orientação do trabalho está a cargo da Professora Ana Maria Simões.

Sabendo que são uma referência no setor da prestação deste tipo de serviços, gostaria de contar com a Vossa colaboração na resposta de um breve questionário.

O *link* do mesmo segue de seguida: <https://forms.gle/jh9TC5dbjrknkGh37>



**Gestão nos seus Clientes**

**1ª PARTE – INTRODUÇÃO**  
Este questionário foi elaborado no âmbito da tese de Mestrado em Contabilidade do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

Tem como objetivo conhecer a importância e o papel das empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria na implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão, nas empresas suas clientes.

A orientação está a cargo de Professora Ana Maria Simões, docente no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

É gratuita e confidencialidade e os resultados das respostas, que serão utilizadas apenas para fins académicos.

Este questionário divide-se em três partes: I - Introdução; II - Dados da empresa; III - Aplicação do questionário.

A sua colaboração é fundamental para a conclusão da dissertação de Mestrado.

A duração média no preenchimento do questionário é de 10 minutos.

Obrigada pela sua colaboração.

Catarina de Mendonça Vieira

[O Outsourcing de Contabilidade e Consultoria e a Implementação de Práticas de Contabilidade e Controlo de Gestão nos seus Clientes](https://forms.gle/jh9TC5dbjrknkGh37)

forms.gle

Venho pedir a Vossa colaboração para envio ao responsável de contabilidade ou consultoria para que este possa proceder ao seu preenchimento, pois é fundamental para a conclusão da dissertação de mestrado.

Agradeço, desde já, o tempo despendido na leitura deste email.

Fico na expectativa de notícias Vossas.

Os melhores cumprimentos,

Catarina de Mendonça Vieira

## **Anexo B – Questionário**

### **O CONTRIBUTO DAS EMPRESAS DE OUTSOURCING DE CONTABILIDADE E CONSULTORIA NA UTILIZAÇÃO DE MODERNAS FERRAMENTAS DE GESTÃO.**

#### **I PARTE – INTRODUÇÃO**

Este questionário foi elaborado no âmbito de uma tese do Mestrado em Contabilidade, do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Tem como objetivo conhecer a importância e o papel das empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria na implementação e uso de Ferramentas de Gestão, nas empresas suas clientes.

A orientação está a cargo da Professora Ana Maria Simões, docente no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

É garantida a confidencialidade e o anonimato das respostas, que serão utilizadas apenas para tratamento estatístico.

Este questionário divide-se em três partes (I – Introdução; II - Dados da empresa; III - O Outsourcing de Contabilidade e Consultoria e o uso de Ferramentas de Gestão nos seus clientes).

A sua colaboração é fundamental para a conclusão da dissertação de Mestrado.

A duração média do questionário é de 10 minutos.

Obrigada pela sua colaboração.

Catarina de Mendonça Vieira

#### **II PARTE – DADOS DA EMPRESA**

CAE (REV.3): \_\_\_\_\_

Volume de Negócios:

- ≤ 2M€
- > 2M€ e ≤ 10M€
- > 10M€ e ≤ 50M€
- > 50M€

Número de colaboradores da empresa:

- 1 a 9
- 10 a 49
- 50 a 249
- > 250

Nível médio de habilitação dos seus colaboradores:

- Ensino Superior – Mestrado e outros
- Ensino Superior – Licenciatura
- Ensino Secundário
- Ensino Básico

### III PARTE – O OUTSOURCING DE CONTABILIDADE E CONSULTORIA E A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE CONTABILIDADE E CONTROLO DE GESTÃO<sup>1</sup> NOS SEUS CLIENTES

<sup>1</sup> Na resposta deste questionário, entenda por práticas de contabilidade e controlo de gestão, os modelos, técnicas ou métodos que auxiliam e apoiam os gestores no processo de tomada de decisão nas empresas. De que são exemplos, entre outros, o Plano de Negócios, o Balanced Scorecard, o ABC e o orçamento.

1. Classifique de 1 a 5, na sua opinião, se as empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria são determinantes, na implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão, nas empresas clientes.

1 – Nada Importante	2 – Pouco Importante	3 – Importante	4 – Muito Importante	5- Extremamente Importante

2. Classifique de 1 a 5, a importância do papel do Contabilista na implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão, nas empresas clientes.

1 – Nada Importante	2 – Pouco Importante	3 – Importante	4 – Muito Importante	5- Extremamente Importante

3. Classifique de 1 a 5, a importância da implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão, nas empresas clientes, para o sucesso das seguintes variáveis:

	1 – Nada Importante	2 – Pouco Importante	3 – Importante	4 – Muito Importante	5- Extremamente Importante
Aumento da produtividade					
Gestão eficaz dos recursos					
Melhoria da visão e missão					
Aumento da eficácia do gestor					
Melhoria do desempenho organizacional					
Melhoria da rentabilidade					

Melhoria da gestão estratégica					
Melhoria na comunicação					
Incremento na inovação organizacional					
Melhoria dos indicadores financeiros					
Qualidade na tomada de decisão					
Clareza na definição de objetivos					

**4. Indique, em sua opinião, quais são as dificuldades das empresas clientes na implementação de práticas de contabilidade e controle de gestão.**

- Construção do mapa estratégico
- Identificação dos indicadores
- Definição da missão/visão da empresa
- Definição dos objetivos
- Interpretação dos resultados
- Ligação entre o orçamento e a ferramenta de gestão utilizada
- Elaboração do orçamento
- Utilização de Contabilidade de Gestão/ Analítica
- Utilização de Sistemas de Custeio de produtos
- Outra: \_\_\_\_\_

**5. Classifique de 1 a 5, a importância da implementação de práticas de contabilidade e controle de gestão, nas empresas clientes, para o reforço das relações de parceria com as empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria.**

<b>1 – Nada Importante</b>	<b>2 – Pouco Importante</b>	<b>3 – Importante</b>	<b>4 – Muito Importante</b>	<b>5- Extremamente Importante</b>

**6. Indique a percentagem de empresas suas clientes que implementaram práticas de contabilidade e controlo de gestão, no apoio ao processo da tomada de decisão.**

- Nenhuma
- < 25%
- 25% - 50%
- > 50%

**6.1 Indique (carácter facultativo), o número de clientes a que corresponde a percentagem acima assinalada.**\_\_\_\_\_

**7. Se respondeu “Nenhuma” na questão 6., indique as razões para as empresas suas clientes não implementarem práticas de contabilidade e controlo de gestão. (Assinale até 3 opções).**

- Investimento elevado
- Desconhecimento da utilização de ferramentas de gestão
- Falta de formação dos colaboradores
- Falta de preparação dos gestores
- Resistência ao uso de novas práticas de gestão
- Ferramenta não apropriada para a estrutura da empresa
- Outra: \_\_\_\_\_

**8. Se respondeu na questão 6., que existem clientes seus que utilizam de práticas de contabilidade e controlo de gestão, indique as razões que os levaram a implementar:**

- Imposição do grupo empresarial
- Iniciativa do empresário
- Recomendação da empresa de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria
- Outra: \_\_\_\_\_

**9. Indique, que práticas de contabilidade e controlo de gestão são utilizadas pelas empresas suas clientes. (Assinale até 3 opções).**

- Balanced Scorecard
- Activity Based Costing (ABC)
- Time Driven Activity Based Costing (TDABC)
- Orçamento
- Contabilidade de Gestão
- Custeio de Produtos

- Nenhuma
- Outra: \_\_\_\_\_

**10. Indique, qual a dimensão das empresas suas clientes que, maioritariamente, utilizam práticas de contabilidade e controlo de gestão.**

- Micro Empresas ( $\leq 2M\text{€}$ )
- Pequenas Empresas ( $> 2M\text{€}$  e  $\leq 10M\text{€}$ )
- Médias Empresas ( $> 10M\text{€}$  e  $\leq 50M\text{€}$ )
- Grandes Empresas ( $> 50M\text{€}$ )

**11. Indique, em sua opinião, o que é necessário para o sucesso na implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão, nas empresas clientes:**

- Setor de atividade
- Dimensão da empresa (em número de trabalhadores)
- Formação dos colaboradores
- Capacidade de Investimento
- Boa gestão organizacional
- Outra: \_\_\_\_\_

**12. Classifique de 1 a 5, o contributo da implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão, na excelência da performance nas empresas clientes.**

1 – Nada Importante	2 – Pouco Importante	3 – Importante	4 – Muito Importante	5- Extremamente Importante

**13. Indique (até 5 razões), como é que as empresas de Outsourcing de Contabilidade e Consultoria podem influenciar as empresas suas clientes, na implementação de práticas de contabilidade e controlo de gestão, para a melhoria do processo de apoio à tomada de decisão.**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Caso esteja interessado(a) em receber os resultados deste questionário, indique de seguida o seu email. \_\_\_\_\_

Obrigada pela sua colaboração.

## Anexo C – Entrevista

- Informações sobre a empresa (VN, n.º de trabalhadores, habilitações académicas dos mesmos)
- Que práticas utilizam na empresa internamente
- O porquê de utilizarem esses exemplos e não outras
- Se existiu uma evolução nas práticas utilizadas
- Qual a importância que têm para implementar nos seus clientes práticas semelhantes ou outras
- O contabilista tem um papel importante?
- Como é que sente que o contabilista está integrado na sua empresa, para conseguir desenvolver estas práticas nos clientes a quem presta serviço?
- Os colaboradores no geral podem contribuir para esta mudança?
- Que vantagens considera que existem quando os seus clientes implementam este tipo de ferramentas?
- Normalmente, que tipo de empresas “aceitam” a implementação deste tipo de ferramentas?
- Há clientes que pedem ajuda para implementar práticas específicas?
- Aqueles clientes que não usam, quais os motivos que considera que existem para os mesmos não implementarem?
- Sente que implementar este tipo de práticas e ferramentas de gestão alterou a relação entre a vossa empresa e o cliente? Se sim, de que forma?
- O que considera mais importante para atrair mais clientes a implementar práticas de gestão?
- Como acha que as empresas de Outsourcing de contabilidade e consultoria, no geral, podem influenciar os seus clientes a usarem este tipo de práticas?
- E os contabilistas?
- Como perspectiva o futuro das empresas que não utilizam práticas de contabilidade e controlo de gestão?
- E daquelas que utilizam?