

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GABRIELI POSSAMAI DELLA MAIA

**A PERCEPÇÃO SOBRE O USO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS COMO
VANTAGEM COMPETITIVA NOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE DO
MUNICÍPIO DE JACINTO MACHADO - SC**

CRICIÚMA

2019

GABRIELI POSSAMAI DELLA MAIA

**A PERCEPÇÃO SOBRE O USO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS COMO
VANTAGEM COMPETITIVA NOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE DO
MUNICÍPIO DE JACINTO MACHADO - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof. Esp. Luan Philippi Machado

CRICIÚMA

2019

GABRIELI POSSAMAI DELLA MAIA

**A PERCEPÇÃO SOBRE O USO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS COMO
VANTAGEM COMPETITIVA NOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE DO
MUNICÍPIO DE JACINTO MACHADO - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 03 de julho de 2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Luan Philippi Machado – Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias - Doutora – (UNESC)

Prof. Luciano da Rocha Ducioni - Especialista - (UNESC)

Dedico este trabalho a Deus, ao meu namorado Eversson, minha mãe Iraci e também meu irmão José, por sempre estarem ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que me concedeu o dom da vida e proporcionou muita força ao longo desta jornada, para que eu pudesse concluir esta importante etapa de minha vida.

À minha mãe, Iraci que independente de toda dificuldade não deixou que eu desistisse, e ao restante de minha família, em destaque meu irmão, pela paciência e palavras de incentivo.

Ao meu namorado, Eversson, pois se não fosse por ele não estaria cursando minha faculdade. Agradeço por estar ao meu lado em todos os momentos, sempre me motivando e me fazendo acreditar, que por mais que tudo estivesse difícil iria acabar bem.

À minhas colegas de sala e principalmente amiga Tainá, por ter me ajudado e escutado meus desabafos nestes quatro anos e meio com muita paciência. Sentirei muita saudade de nossas noites, conversas, brigas e comilanças.

Ao meu orientador Luan, pela paciência e por toda disponibilidade em me ajudar sempre que precisei.

Ao Curso de Ciências Contábeis e UNESC, especialmente àqueles que estiveram em nosso meio, transmitindo conhecimento, informações e dedicação.

Enfim, a todos que diretamente ou indiretamente fizeram-se presentes em minha trajetória como acadêmica e que de alguma maneira contribuíram para que fosse concluído com êxito este trabalho.

“A vida é uma peça de teatro que não permite ensaios por isso, cante, chore, dance, ria e viva intensamente, antes que a cortina se feche e a peça termine sem aplausos. ”

Charles Chaplin



A PERCEPÇÃO SOBRE O USO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA NOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE DO MUNICÍPIO DE JACINTO MACHADO - SC

Gabrieli Possamai Della Maia¹

Luan Philippi Machado²

RESUMO: O presente estudo apresenta a percepção da Visão Baseada em Recursos como ferramenta estratégica na obtenção de vantagem competitiva sustentável, por meio da qual analisa os recursos internos e capacidades das empresas com auxílio da ferramenta VRIO, que possibilita identificar se o recurso é valioso, raro, inimitável e organizado. O objetivo geral do trabalho foi analisar quais recursos internos dos escritórios de contabilidade de Jacinto Machado – SC que à luz da RBV, adquirem vantagem competitiva. Os procedimentos metodológicos utilizados quanto as abordagens foram qualitativo e descritivo, acerca dos meios de pesquisa, foram adotados bibliografias e estudo de campo. A pesquisa foi aplicada nos escritórios de contabilidade do município de Jacinto Machado – SC. A forma da obtenção dos dados foi por meio de questionário, criado através da ferramenta *SWOT*, no qual foram analisados quais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças um escritório de contabilidade poderia conter, foi aplicado com os contadores responsáveis pelos escritórios. Os principais resultados foram que, dos seis escritórios abordados, cinquenta por cento já conheciam a Visão Baseada em Recursos. Dois dos escritórios já haviam utilizado da ferramenta. Todos consideram importante analisar seus recursos internos para melhor gestão estratégica. Como resultados dentre os recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros, é predominante a paridade competitiva, onde as empresas obtêm o mesmo valor econômico que seus concorrentes.

PALAVRAS – CHAVE: Visão Baseada em Recursos. Vantagem Competitiva. Ferramenta Estratégica. VRIO.

AREA TEMÁTICA: Tema 06 – Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a contabilidade gerencial é estudada desde o início dos anos 70, é direcionada para usuários internos, sendo que seu principal objetivo é auxiliar o gestor na tomada de decisão, em essência, ajuda o gestor a desempenhar seu papel de formulador de estratégias e processadores do planejamento (PEREIRA *et al.*, 2005). A Visão Baseada em Recursos (RBV) é umas das teorias mais aceitas na atualidade dentro da área gerencial e área estratégica. Segundo a teoria, os recursos e

¹ Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Professor Especialista, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



capacidades internas de uma organização, quando enquadrados dentro das premissas como valiosos, raros, inimitáveis e organizados (VRIO), são fonte de vantagem competitiva (LIMA, 2017). Barney e Hesterly (2011) destacam que o modelo VRIO mostra a situação dos recursos e capacidades da empresa, que por meio da análise, poderá identificar se a empresa gera vantagem competitiva.

Para Barney (1991), os recursos da empresa podem ser todos os ativos, processos organizacionais, atributos, recursos mercadológicos e todo conhecimento da empresa, os quais permitem a obtenção de uma vantagem competitiva. Com as variações e mudanças no cenário da competitividade, as organizações tendem a ficar mais atentas, pois nem todos seus recursos são necessariamente estratégicos, identificar quais são os voltados à capacidade competitiva não é tarefa fácil (OLIVEIRA; GONÇALVES; PAULA, 2011). Segundo Grant (1991) e Barney (1991), algumas organizações conseguem adquirir condições estratégicas mais rápido, pois são capazes de arranjar e organizar competências e capacidades, assim tornando-as em ativos específicos.

Segundo Sucupira *et al.* (2017), um novo cenário surgiu para os profissionais de contabilidade no Brasil, pois o mercado está cada vez mais competitivo e o país vive um momento de evolução diante das inovações. Com isso, os escritórios de contabilidade estão passando por diversas adequações para atender as necessidades de seus clientes. Conforme informações do Conselho Federal de Contabilidade (2019), existem hoje o total de 4.260 organizações contábeis em Santa Catarina, essa quantidade corresponde à 6,27% do Brasil. Com essa quantidade, considera-se de extrema importância salientar os pontos internos dentro deste ramo que fazem com que um escritório de contabilidade se diferencie de outra e como podem obter vantagem competitiva. Neste cenário surge a seguinte questão problema: Quais os recursos internos que os escritórios de contabilidades do município de Jacinto Machado/SC utilizam para adquirir vantagem competitiva entre elas?

O objetivo geral deste trabalho é analisar à luz da RBV quais são os recursos internos dos escritórios de contabilidades do município de Jacinto Machado/SC que geram vantagem competitiva entre eles. Para alcançar o objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos: (1) Identificar quais os escritórios de contabilidade do município de Jacinto Machado/SC conhecem e utilizam da Visão Baseada em Recursos; (2) Diagnosticar o uso da Visão Baseada em Recursos em escritórios de contabilidades do município de Jacinto Machado/SC; (3) Analisar os recursos internos à luz da VRIO, dos escritórios de contabilidades do município de Jacinto Machado/SC.

Desta forma o estudo se justifica, por possibilitar que as empresas de prestação de serviços contábeis comecem a pensar estrategicamente, pois altera o enfoque do ambiente externo para o interno, como principal ferramenta a ser observada para compor as estratégias (BLUME, 2008).

Além de auxiliar os escritórios que ainda não utilizam a VBR para analisar e reconhecer seus recursos internos, futuramente poderá servir de base para outros escritórios em questão de aperfeiçoamento e qualidade do serviço oferecido.

O trabalho possui grande importância, pois possibilitará o reconhecimento de sua realidade estratégica dos escritórios de contabilidade da cidade de Jacinto Machado. Também, por se tratar um assunto novo, tem grande relevância à UNESC, por estar proporcionando que acadêmicos busquem inovação aos seus temas, enriquecendo assim ainda mais seu repositório. É capaz, ainda, de movimentar a economia, pois trará direcionamento da contabilidade ao cliente, para assim poder ofertar um serviço de melhor qualidade.



O presente estudo procura atualizar a teoria sobre a Visão Baseada em Recursos como vantagem competitiva, também, servir de base para estudos futuros, assim como ampliar a teoria, aplicando em outros setores.

Finalizado o capítulo introdutório, a estrutura do trabalho segue de acordo com as seguintes seções: Fundamentação teórica, Procedimentos metodológicos, Apresentação e análise dos resultados e Considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inicia-se a fundamentação teórica com uma breve revisão da gestão estratégica, na sequência é abordado o planejamento estratégico, em seguida são evidenciados dados da Visão Baseada em Recursos e vantagem competitiva e, por fim, a prestação de serviço com foco na contabilidade.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Dentro da administração, a palavra estratégia tem o sentido de relação com o planejamento e com o desenvolvimento de vantagem competitiva, direcionando as ações para alcançar os objetivos estabelecidos na fase do planejamento (SALIM *et al.*, 2004). Higgins (1983) conceitua gestão estratégica como sendo um processo de controlar simultaneamente o gerenciamento do relacionamento da organização e o acompanhamento da missão organizacional.

Segundo Cavalcanti (2007), a estratégia caracteriza-se pela composição de planos e objetivos traçados com finalidade predeterminada, para que a organização atinja os resultados convencionados, comunicados e formalizados, além de ser um indicador aos negócios e diversos cenários possíveis que, de alguma maneira, aufere o sentido sinérgico da organização. Para Costa (2005), o processo organizacional em que é conduzido e executado pela administração da entidade é o que pode ser caracterizado como gestão estratégica.

A gestão estratégica se preocupa com os fenômenos que possam explicar, inteira ou parcialmente, o modo de como as empresas alcançam sucesso ou fracassam em seus empreendimentos (BULGACOV *et al.*, 2007). Para Oliveira (2009), a estratégia tem a finalidade de estabelecer os caminhos e cursos que as empresas devem seguir para alcançar seus objetivos ou resultados estabelecidos, ainda destaca que a estratégia está correlacionada tanto à ligação da empresa ao ambiente, como também ao fato de utilizar adequadamente os recursos organizacionais, físicos, financeiros e humanos.

As ferramentas da gestão estratégica são representadas por meios de analisar e/ou aplicar estratégias de diferentes formas, mas com o mesmo objetivo: conhecer seu negócio ou produto, saber como aplicá-lo da maneira mais correta, a fim de estabelecer uma vantagem competitiva sustentável perante seus concorrentes (MARTINS; LAUGENI, 2001). Uma ferramenta considerada das mais simples e de fácil visualização, mas que é de extrema eficácia é chamada de Matriz SWOT. Com sua utilização é possível que o empreendedor analise e aponte seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades de um produto ou serviço (FERNANDES; BERTON, 2005).

Os autores Barney e Hesterly (2011), esclarecem que uma boa estratégia é aquela que realmente gera vantagem competitiva para a organização e consideram três as razões mais importantes para empresa, em relação à administração



estratégica: dispor das ferramentas necessárias para avaliar as estratégias da organização, conhecer as estratégias da empresa e, por fim, escolher as melhores ações estratégicas que a empresa deve implantar. Costa (2005) afirma que, antes da gestão propriamente dita ser aplicada na estratégia, o negócio ou produto deve passar por etapas do planejamento estratégico essenciais para sua elaboração e sucesso.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico surgiu na década de 1960, auge da expansão e diversificação dos negócios (CAVALCANTI, 2007). Almeida (2009) destaca que o planejamento estratégico é uma técnica administrativa, que procura organizar os objetivos e metas, para se criar uma visão do caminho que se deve seguir. Após ser organizado, o plano estratégico é implementado, a fim de minimizar esforços e caminhar na direção correta. Ainda, para Fernandes e Berton (2005), o planejamento estratégico busca estruturar o pensamento estratégico, efetivando os procedimentos e processos para que a empresa saiba os caminhos a seguir.

Para Muller (2014), o planejamento estratégico não adivinha o futuro, mas traça os objetivos futuros viáveis, tratando que a questão não é saber o que irá acontecer amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas que podem aparecer no caminho. Sendo assim, a empresa irá definir objetivos e propor ações para alcançá-los. Ainda fortalecendo a diferença entre o planejamento de longo prazo (PLP) e o planejamento estratégico (PE), ressalta-se que no PLP acredita-se que o futuro possa ser planejado do passado e o PE não se espera que o progresso do futuro venha do passado.

Segundo Schneider e Pieri (2015), o planejamento estratégico deve ser entendido como o objetivo do que se quer com determinado negócio, dos objetivos organizacionais e quais ações estratégicas irão ser utilizados para atingi-los, assim analisando o ambiente interno e externo, por isso, deve-se responder a quatro perguntas, conforme apresentado no Quadro 1

Quadro 1: O que é o planejamento estratégico?

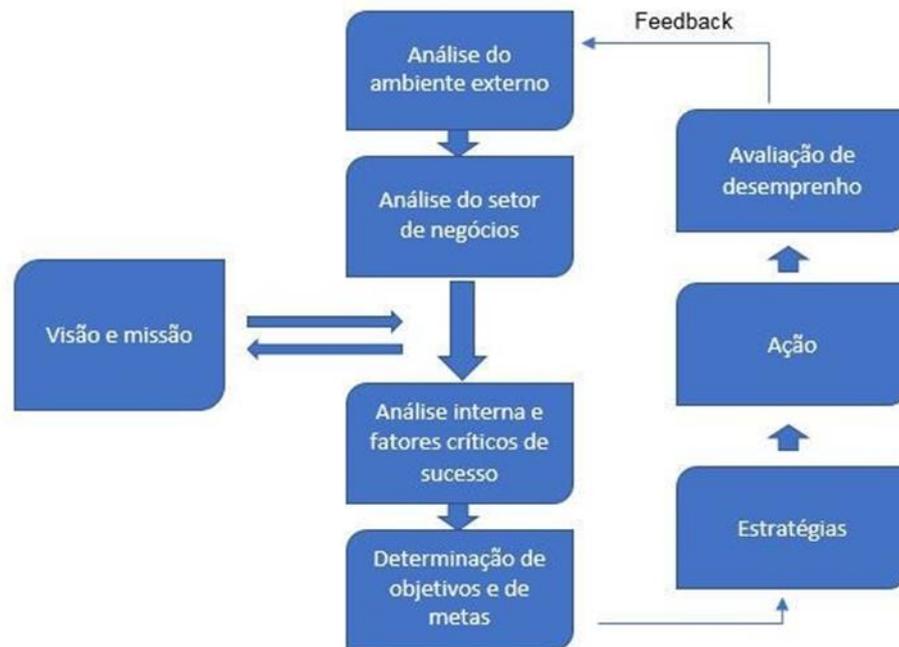
| Pergunta | Definição |
|---------------------------|---|
| Quem somos? | É uma definição da direção corporativa da organização, definindo a missão (razão de ser), as crenças e os valores da mesma. |
| Onde estamos hoje? | É necessário que se faça uma análise do ambiente interno e externo, identificando os pontos fortes e os pontos fracos da organização, bem como as oportunidades e as ameaças encontradas no ambiente externo. |
| Onde Vamos? | É ter a definição da visão de futuro que é fundamental para estabelecer aonde a empresa quer chegar, ela que dá o norte a ser seguido pela empresa. |
| Como Chegar lá? | A partir da visão, a empresa pode definir suas estratégias e criar respectivos planos de ação, afim de atingi-los. |

Fonte: Schneider e Pieri (2015, p. 19).

O planejamento deve ocorrer conforme apresentado na Figura 1. Ele inicia por meio do diagnóstico, no qual busca detectar possíveis lacunas ou deficiências que a organização apresenta, as quais se não forem reparadas, podem levar ao fracasso e comprometer o sucesso da organização (COSTA, 2005). Depois de realizado o diagnóstico a empresa poderá definir alguns objetivos, inclusive sua missão, visão e valores, a fim de poder afunilar seu foco (BETHLEM, 2004).



Figura 1: Planejamento estratégico



Fonte: Serra, Torres e Torres (2004, p. 35).

Após colocar em prática todos os pontos citados, a empresa estará apta para realizar suas escolhas estratégicas, ou seja, pronta para definir sua “teoria de como obter vantagem competitiva com o planejamento estratégico” (BARNEY; HESTERLEY, 2011).

Existem diversos procedimentos e ferramentas desenvolvidos, mas cabe à administração definir qual corresponde perfeitamente às necessidades da empresa. Passadas as etapas de planejamento e implementação de uma estratégia, será necessário o acompanhamento para determinar o alcance dos resultados desejados. A VRIO é uma técnica da gestão estratégica, que foi criada para avaliar uma possível vantagem competitiva sustentável por meio de análises simples, porém completas, que poderão nortear e definir se a empresa está no caminho certo no seu planejamento estratégico ou não (SILVA, 2017).

2.3 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

De acordo com Oliveira, Gonçalves e Paula (2011), a Visão Baseada em Recursos (VBR) ou *Resource Based View* (RBV), surgiu em 1984 quando foi apresentado por Wernerfelt (1984) e, após a publicação outros autores como Barney (1991) e Peteraf (1993), destacaram e popularizaram o termo do RBV.

Para Carvalho, Prévot e Machado (2014, p. 01) “[...] a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) tem se destacado como umas das mais importantes correntes teóricas da estratégia”, equivalendo a uma das mais aceitas dentro do âmbito gerencial e estratégico (LIMA, 2017).

A Visão Baseada em Recursos é caracterizada por todo recurso e capacidade controlados, no qual são utilizados como fonte de vantagem competitiva em uma empresa (BARNEY; ESTERLY, 2011). Dentre os conceitos de Visão Baseada em Recursos, Kretzer e Menezes (2006) destacam que as competências, as capacidades e as habilidades de uma organização são as fontes mais importantes da vantagem



competitiva, da heterogeneidade e do retorno, o que por sua vez, é a base de conhecimento produtivo e organizacional das firmas, a longo prazo ou de vida longa.

Barney (1991) destaca que os recursos internos de uma organização são fontes de vantagem competitiva. Oliveira, Gonçalves e Paula (2011) falam que para definir os recursos que são de capacidade competitiva não é uma tarefa fácil. Para Lima (2017), entretanto, recurso e capacidade só concebem vantagem competitiva e desempenho superior na organização, quando analisados certos atributos, além de que, os recursos e capacidades devem ser valiosos, raros, inimitáveis e organizados (VRIO).

Conforme Sucupira *et al.* (2017, p. 4), “o pressuposto básico da VBR é que os recursos são desigualmente dispersos entre os concorrentes”. Para Barney e Hesterly (2011), a visão baseada em recursos tem como apoio duas premissas que as empresas podem controlar, a heterogeneidade de recurso, que é embasado em empresas dos mesmos ramos de atividade específica, visto algumas podem ser mais competentes do que as outras ao realizar suas atividades, e a imobilidade de recurso, que ocorre quando as empresas não têm certos recursos e capacidades, tornando-se assim, custoso para desenvolvê-los e adquiri-los.

Barney (1991), reconhece que os recursos de uma firma são todos os ativos tangíveis e intangíveis, e ainda cita quatro categorias principais de recursos: financeiro, físicos, humanos e organizacionais, nos quais a empresa pode estar gerando valor aos serviços e possibilitando-o como vantagem competitiva. Os recursos são descritos detalhadamente na Figura 2.

Os recursos tangíveis são aqueles de fácil acesso no mercado, são visíveis e de fácil avaliação, podem ser: estoque, instalações, equipamentos, entre outros. Já os intangíveis são de difícil avaliação, podendo ser: marcas, conhecimentos tecnológicos, aprendizado, cultura, entre outros. Os ativos intangíveis são muito importantes para adquirir vantagem competitiva, pois são difíceis de ser imitados e reconhecidos, devido a isso, alguns podem ser característica de trajetória de uma organização (WERNERFELT, 1984).

Figura 2: Classificação dos recursos

| | |
|---------------------------------|---|
| Recursos Físicos | <ul style="list-style-type: none">• Incluem toda a tecnologia física utilizada em uma empresa. Isso engloba a planta e os equipamentos da empresa, sua localização geográfica e seu acesso a matérias-primas. |
| Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none">• Incluem treinamento, experiência, discernimento, inteligência, relacionamento e a visão individual dos gerentes e funcionários da empresa. |
| Recursos Organizacionais | <ul style="list-style-type: none">• Incluem estrutura formal de reporte da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sua cultura e reputação, assim como relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e aqueles em seu ambiente. |
| Recursos Financeiros | <ul style="list-style-type: none">• Incluem todo dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias. |

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011, p. 59).



Para que o recurso promova um desempenho e uma vantagem competitiva sustentável perante aos seus concorrentes, devem obter características especiais (BARNEY, 1991). Barney e Hesterly (2011) destacam a principal ferramenta para analisar os diferentes recursos e capacidades, como o potencial de cada um deles para gerar vantagem competitiva, conseguindo assim identificar as forças e fraquezas internas de uma empresa, essa ferramenta é chamada de modelo VRIO, conforme explicitado no Quadro 2.

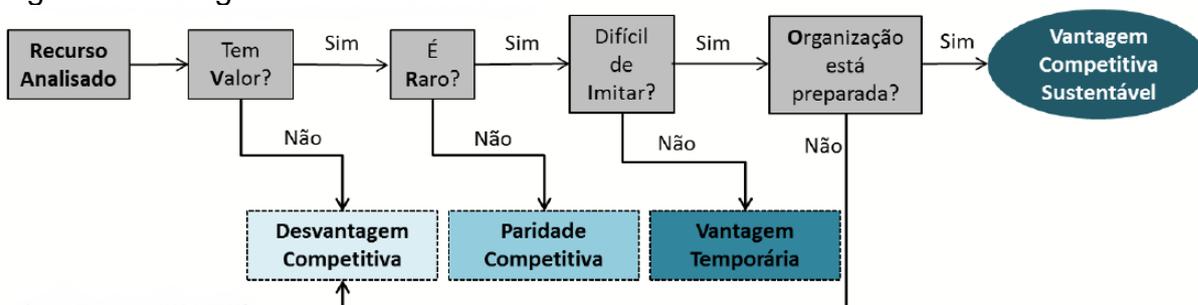
Quadro 2 - Modelo VRIO

| | |
|--------------------|--|
| Valiosos | Quando permite à firma de explorar uma oportunidade ou reduzir ou neutralizar as ameaças do ambiente. |
| Raros | Quando seus recursos são escassos, ou seja, quantas outras firmas possuem esses mesmos recursos. |
| Inimitáveis | Quando o recurso tem um alto custo de imitação ou o concorrente encontre dificuldade em desenvolvê-los. |
| Organizados | A firma deve estar sempre organizada de modo a poder explorar os recursos valiosos, raros e inimitáveis. |

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007, p. 67).

Segundo Barney e Hesterly (2011), o modelo VRIO mostra em quais situações os recursos e capacidades de uma empresa geram vantagem competitiva. Entende-se, que se a empresa não possuir os atributos necessários, para a geração de recursos e capacidades, não é possível gerar vantagem competitiva. A Figura 3 apresenta um fluxograma de análise do VRIO.

Figura 3: Fluxograma da análise do VRIO.



Fonte: Mizumoyo, Kolya e Scarpari (2011, p. 2).

Segundo Mizumoyo, Kolya e Scarpari (2011), utilizando-se o modelo VRIO, a primeira pergunta que deve ser feita é: este serviço tem valor? Se a resposta for não, a empresa pode se considerar com Desvantagem Competitiva. Caso tenha valor, procede-se com a análise. O recurso é raro? Se a resposta for não, afirma-se ter Paridade Competitiva. Se a resposta for sim, a próxima pergunta deve ser: é difícil de imitar? Se não, tem-se uma situação de Vantagem Competitiva Temporária, do contrário deve-se responder a última pergunta: a empresa está preparada para explorar este recurso? Se a resposta for negativa, então também considera-se Desvantagem Competitiva, pois pouco adianta um recurso de valor, raro, difícil de ser imitado, que não é aproveitado pela empresa. Por outro lado, se a resposta for positiva, tem-se em mãos um recurso com Vantagem Competitiva Sustentável.

A VRIO é uma forma de avaliar os recursos da empresa a fim de identificar se é valioso ou não estudar sua cadeia de valor. Para uma empresa, a cadeia de valor é o conjunto de atividades que ela desempenha com seus produtos ou serviços. Com



base nestes conceitos, este estudo tem o objetivo de reconhecer possíveis fontes de vantagem competitiva, assim sendo útil para identificar os recursos e capacidades financeiros, físicos, individuais e organizacionais que a empresa controla (BARNEY; HESTERLY, 2011).

2.4 VANTAGEM COMPETITIVA

Vantagem competitiva é definida por uma empresa que consegue gerar mais valor econômico de que seus concorrentes, visto que o tamanho da vantagem depende do tamanho do valor econômico que ela consegue criar, comparando a de seus concorrentes. O valor econômico é a diferença entre os benefícios obtidos e percebidos por um cliente na compra de um produto ou serviço de uma empresa, ou seja, é o custo econômico total do produto ou serviço adquirido (BARNEY; HESTERLY, 2011). Na disputa entre duas ou mais empresas que são do mesmo ramo de mercado, quando uma se sobressai e possui lucro maior que seus concorrentes, entende-se que deve possuir então uma vantagem competitiva (GRANT, 1991). Para Barney e Hesterly (2007, p. 10), “o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor econômico que suas rivais conseguem criar.”

Existem dois tipos de vantagens competitivas, a temporária ou sustentável, como também as empresas que criam o mesmo valor econômico de seus concorrentes experimentam a paridade competitiva e as que geram menos valor competitivo de que seus concorrentes tem uma desvantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011). Os tipos de Vantagens Competitivas são descritos na Figura 4.

Figura 4: Tipos de Vantagens Competitivas



Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011, p.10).



Segundo Capalonga, Diehl e Zanini (2014), os recursos são distribuídos de forma equilibrada por diversas organizações e são fáceis de adquirir. Comumente não se espera obter vantagem competitiva sustentável com o uso do recurso, visto assim, nem todos eles possuem potencial para contribuir com uma vantagem competitiva sustentável, para obter esse impacto estratégico o recurso deve ser: valioso, raro, inimitável e organizado.

Sucupira *et al.* (2017) destacam que a vantagem competitiva trouxe grandes transformações na estrutura organizacional dos escritórios de contabilidade e ao perfil do profissional contábil, o qual teve que adequar-se às novas tecnologias por meio da formulação de novas estratégias, para que fosse possível atender as necessidades dos clientes e se manter competitivo no ramo.

2.5 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - CONTABILIDADE

De acordo com Kotler (1998, p. 412) “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. Desse modo, a qualidade do setor de serviços tem como foco o objeto de interesse, de modo que o resultado beneficie o relacionamento com os clientes, visando melhores caminhos para estabelecer padrões na prestação de serviço e que garantam a satisfação do cliente, sobretudo, objetivando um padrão de qualidade (SOUZA; PINHEIRO; GIBIM, 2013).

Para Pereira (2011) a contabilidade gerencial surgiu por meio da necessidade de o homem controlar tudo que possuía, gastava e devia. Ainda, destaca que a partir desta necessidade de controlar o patrimônio, foram surgindo técnicas e ferramentas de avaliação da situação financeira, as quais foram se aperfeiçoando com o tempo e constituíram o novo conceito da contabilidade. Sua origem está vinculada principalmente ao comércio, justamente pela necessidade de o homem ter o controle sobre os bens adquiridos.

Recentemente Ferreira *et al.* (2018) destacam que a contabilidade deve ser utilizada como ferramenta para tomada de decisão, pois tem um papel importante na gestão empresarial. É por meio dela que os administradores fazem avaliações, analisam situações, tomam decisões, planejam atividades e avaliam situações patrimoniais, sendo que todas as empresas que desejam alcançar o sucesso, independentemente de seu porte ou atividade, precisam de informações suficientes e confiáveis.

Souza, Moreira e Nascimento (2008) citam que as organizações estão sempre em constantes mudanças, necessitando assim cada vez mais de controle e informação sobre seu negócio, para que possam se adequar às novas situações. De acordo com Ludícibus (1987), por muitos anos a contabilidade serviu apenas como informações tributárias, porém, atualmente ela é vista como instrumento gerencial, que fornece informações necessárias para tomada de decisão e para o processo de gestão.

Para Soares, Catão e Libonati (2008) a contabilidade vai além de ser apenas um sistema de informação formal e estruturado, ela tem sua importância não apenas por demonstrar as origens dos recursos e a forma como eles foram aplicados, como também para validar juridicamente os seus atos financeiros. Para os empresários é de suma importância a contabilidade, pois a falta de conhecimento do mercado, da



formação de preço, do controle dos gastos, do fluxo de caixa e de outras informações pertinentes ao seu negócio, pode levar ao fechamento de suas empresas.

3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

Neste capítulo será abordado o enquadramento metodológico e em seguida os procedimentos de coletas de dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Nesta seção, são apresentadas as definições metodológicas para a pesquisa aplicada a fim de dar cientificidade a ela. Quanto ao objetivo do trabalho, é utilizada a abordagem qualitativa, em razão de que as informações coletadas foram analisadas para averiguar a situação proposta do trabalho. Segundo Diehl e Tatim (2004), o estudo qualitativo descreve com complexidade determinada situação, possibilita um estudo com maior profundidade, tendo assim o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Referente aos objetivos de pesquisa, seu alcance se deu por meio de metodologia descritiva. A qual, para Gil (1994), tem como finalidade a descrição e observância das características referente aos fatos ou fenômenos sem manipulá-los. A pesquisa descritiva “procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 61).

Referindo-se aos procedimentos de pesquisa, foram elaborados por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de campo. A pesquisa bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 58). Segundo Gil (2008), uma das vantagens da pesquisa bibliográfica é o fato de permitir a cobertura de uma gama de fenômenos mais ampla do que aquela pesquisada diretamente.

O estudo de campo, caracteriza-se pelo aprofundamento das questões propostas e da distribuição das características da população segundo determinadas variáveis, como também apresenta maior flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo da pesquisa. O estudo de campo estuda um único grupo ou comunidade em termos da estrutura social, e tende a utilizar mais a observância do que a interrogação (GIL, 2008).

Quanto às técnicas de coleta dos dados, foi utilizado questionário. Para Gil (2008), questionário é uma técnica que reúne um número de questões submetidas a uma pessoa com intuito de obter informações. O questionário é desenvolvido por uma série de perguntas em campos fechados ou abertos, no qual são respondidos por escrito, e preferencialmente sem a presença do pesquisador (MICHEL, 2015).

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DADOS

A pesquisa foi aplicada nos escritórios de contabilidade do município de Jacinto Machado – SC por meio da disponibilização de um questionário com vinte e nove perguntas abertas e análise dos recursos. O roteiro do questionário é apresentado no Apêndice A.

O questionário foi elaborado no mês de março e desenvolvido com base na matriz SWOT, sendo analisados e observados os pontos fortes, pontos fracos,



ameaças e oportunidades que escritórios de contabilidades são passíveis a possuir, para assim formular os questionamentos.

Foi aplicado no mês de abril e distribuído em todos os escritórios de contabilidade do município, no qual contém sete escritórios, sendo que apenas seis se disponibilizaram a responder. Os contadores além de responder as perguntas, identificaram se os recursos eram valiosos, raros, inimitáveis e organizacionais.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A coleta dos dados deste estudo foi realizada por meio do questionário aplicado com os contadores responsáveis pelos escritórios de contabilidade de Jacinto Machado – SC, que foram distribuídos em sete escritórios pessoalmente, sendo que apenas seis se disponibilizaram a responder. Um dos contadores se disponibilizou a responder de imediato, outros dois solicitaram o envio por *e-mail* e os últimos três, que as perguntas fossem feitas em outro momento.

De acordo com os dados coletados por meio do questionário, todos os entrevistados são formados em Ciências Contábeis, atuam na área entre dez e vinte e sete anos, os escritórios existem entre sete e vinte e cinco anos, cinco escritórios contém entre vinte e cinco e cento e vinte clientes ativos atualmente, e apenas um escritório não informou sua quantidade de cliente ativos.

Iniciou-se por meio do questionamento, sobre a Visão Baseada em Recursos, sendo questionado se os contadores conheciam a VBR, no qual dos seis respondentes: apenas três conheciam. Sobre a utilização da Visão Baseada em Recursos, apenas dois contadores afirmaram ter utilizado. Em questionamento se consideram importante identificar e analisar os recursos internos, todos afirmaram que sim, sendo que um dos respondentes salientou a importância de obter bons resultados, a necessidade de um bom planejamento, estratégia e análise.

Como o estudo busca conhecer os recursos internos dos escritórios de contabilidade para identificar a vantagem competitiva, foi questionado aos contadores sua opinião sobre a quantidade de escritórios de contabilidade em Jacinto Machado e se esse fator alavanca a concorrência, cinco deles responderam que sim, apenas um optou por não responder.

A formulação do questionário foi com base na ferramenta *SWOT*. Com isso foi solicitado que os respondentes apontassem um ponto forte e ponto fraco, uma ameaça e uma oportunidade na visão deles.

Como pontos fortes foram apontados: prestação de serviço de qualidade, setor de recursos humanos, colaboradores com alta especialização em suas áreas, bem treinados e eficientes, confiabilidade, proximidade com o cliente, atendimento diferenciado e personalizado, e o fato de que estão sempre atualizados.

Como pontos fracos foram abordados, pouco gasto com publicidade dos serviços oferecidos, número de colaboradores reduzido, honorários, localização e falta de união da classe na cidade.

Como ameaças, três contadores citaram a concorrência desleal em relação aos honorários, que pode-se observar pelo fato dos escritórios serem menores e os clientes estarem mais preocupados em pagar menos ao invés de procurar um serviço com alta qualidade.

Quanto às oportunidades, dois contadores citaram que, mesmo com a concorrência oferecendo menores valores, os serviços oferecidos pelos concorrentes também são com menor qualidade, outro contador vê como oportunidade seu



atendimento diferenciado. Entende-se, com isso, que o atendimento diferenciado no qual um dos respondentes apontou como oportunidade, se enquadra como ponto forte, pois beneficia seu próprio escritório, e ele pode utilizar para atrair novos clientes.

Na análise dos recursos, no qual os contadores indicaram se para eles o recurso era considerado valioso, raro, inimitável e organizado, posteriormente analisados com auxílio da VRIO, iniciam-se os resultados com os recursos físicos, expostos no Quadro 3. Barney e Hesterly (2011), definem recurso físico como todo recurso que inclui a tecnologia física utilizada na empresa, englobando a planta, localização geográfica, equipamentos, seus acessos a matérias-primas.

Quadro 3: Análise dos Recursos Físicos

| Pergunta do Recurso | Físicos | | | | Resultado |
|--|------------------|------------------|------------------|----------------|---|
| | Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional | |
| Localização é de fácil acesso aos clientes? | 6 SIM | 2 SIM – 4 NÃO | 2 SIM – 4 NÃO | 4 SIM - 2 NÃO | 4 PARIDADE – 2 VANTAGEM SUSTENTÁVEL |
| O escritório possui um ambiente adequado ao trabalho? (espaço) | 6 SIM | 3 SIM – 3 NÃO | 2 SIM – 4 NÃO | 4 SIM - 2 NÃO | 3 PARIDADE – 2 VANT. SUSTENTÁVEL – 1 VANT. TEMPORÁRIA |
| O escritório possui equipamentos adequados ao trabalho? (computadores etc) | 6 SIM | 2 SIM – 4 NÃO | 1 SIM – 5 NÃO | 4 SIM - 2 NÃO | 4 PARIDADE – 1 VANT. SUSTENTÁVEL – 1 VANT. TEMPORÁRIA |
| O escritório possui local específico para atender o cliente ou apenas no balcão? | 5 SIM – 1 NÃO | 2 SIM – 4 NÃO | 6 NÃO | 3 SIM - 3 NÃO | 3 PARIDADE – 2 VANT. TEMPORÁRIA – 1 DESVANTAGEM |
| O escritório possui veículos próprio para transporte? | 2 SIM – 3 NÃO | 2 SIM – 3 NÃO | 5 NÃO | 3 SIM - 2 NÃO | 3 DESVANTAGENS – 2 VANT. TEMPORÁRIA |

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ao questionar aos contadores se seus escritórios eram de fácil acesso, cinco responderam que sim, levando o resultado de quatro escritórios se enquadrar como paridade, é possível perceber que pelo fato de todos estarem localizados ao centro da cidade, não seja um recurso raro.

Dois dos escritórios adquiriram vantagem competitiva, no qual, um dos contadores relatou que seu escritório não é de fácil acesso e isso não prejudica o atendimento ao cliente. Neste caso, percebe-se que, pelo escritório estar localizado longe do centro e não prejudicando o atendimento ao cliente, isso seja considerado valioso, raro, inimitável e organizacional pelo contador. Através dos resultados explicitados, entende-se que pelo escritório não ser de fácil acesso e estar localizado afastado do centro, pode acontecer de não perder clientes, porém é um fato que pode dificultar ao atrair novos clientes.

Quanto ao ambiente, ou seja, o espaço dos escritórios, se é adequado, todos responderam que sim, um deles ainda salientou em sua resposta que pretende ampliar, outro exaltou que seu espaço tem um diferencial por ter como visão paisagens, cânions e o ambiente do escritório ser bem decorado.



Como resultado de paridade, percebe-se que o local é adequado, mas é identificado pelos contadores apenas como valioso, não sendo algo raro perante aos seus concorrentes. Dois dos escritórios constataram-se com vantagem competitiva sustentável, onde verificou-se que um deles tem o diferencial das paisagens naturais e decorações, sendo que os que se localizam ao centro da cidade tem dificuldade em ter as mesmas visões das paisagens naturais, o que gera a vantagem competitiva. Quanto ao resultado da vantagem temporária, deduz-se que seja pelo o espaço ainda não ter sido ampliado, assim não adquirindo a inimitabilidade perante seus concorrentes.

Todos os escritórios possuem equipamentos de trabalho adequados, como computadores, móveis e sistema, por isso a análise através da VRIO resultou mais que a maioria como paridade.

No quesito local específico para atendimento aos clientes, a metade dos resultados apontam paridade, no qual possuem balcão e um outro local específico para atender, duas análises tem como resultado vantagem temporária, sendo que os lugares específicos ao atendimento são salas de reuniões e quanto ao único resultado de desvantagem competitiva se deu por conta de o escritório conter apenas o balcão, por falta de um outro local para atendimento.

O veículo próprio para transporte, apenas dois escritórios contêm, tendo como resultado desse recurso interno uma vantagem temporária. Os outros quatro escritórios não possuem, e ainda, três obtêm a desvantagem competitiva como resultado, e outro contador optou em não fazer a análise do recurso.

No Quadro 4, são explicitados os resultados acerca da avaliação dos recursos humanos, que, para Barney Hesterly (2011), constituem um atributo individual, os quais incluem treinamentos, inteligência, relacionamento, visão individual dos gerentes e funcionários.

Quadro 4: Análise dos Recursos Humanos

| Humanos | | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|----------------|--|
| Pergunta do Recurso | Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional | Resultado |
| Quantos Colaboradores possuem? | 6 SIM | 1 SIM – 5 NÃO | 1 SIM – 5 NÃO | 4 SIM - 2 NÃO | 5 PARIDADE – 1 VANT. SUSTENTÁVEL |
| O escritório possui rotatividade? | 5 SIM – 1 NÃO | 5 SIM – 1 NÃO | 6 NÃO | 3 SIM -3 NÃO | 5 PARIDADE – 1 DESVANTAGEM |
| Os colaboradores são capacitados? (formação específica)? | 6 SIM | 2 SIM – 4 NÃO | 1 SIM – 5 NÃO | 4 SIM - 2 NÃO | 4 PARIDADE – 1 VANT. SUSTENTÁVEL - 1 VANT. TEMPORÁRIA |
| É disponibilizados treinamentos aos colaboradores? | 6 SIM | 3 SIM – 3 NÃO | 1 SIM – 5 NÃO | 4 SIM - 2 NÃO | 3 PARIDADE – 2 VANT. TEMPORÁRIA - 1 VANT. SUSTENTÁVEL |

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação às quantidades de funcionários, a metade possui dois colaboradores, os outros, três, seis e sete. Cinco dos escritórios adquiriram a paridade competitiva, que na visão dos contadores, a quantidade de colaboradores pode ser considerada baixa em relação ao número de clientes ativos, não sendo uma vantagem competitiva, ainda, é importante salientar que um deles identificou sua quantidade de



funcionários como ponto fraco, possuindo três funcionários para atender oitenta clientes, tendo intenção de aumentar essa quantidade.

O escritório enquadrado como vantagem sustentável, possui dois funcionários para atender trinta e cinco clientes, sendo que na visão do contador, pode ser que seja suficiente para suas necessidades.

Perante a rotatividade de funcionários, aponta-se como teoria a paridade, que por serem escritórios menores em cidade pequena, as pessoas não tem o hábito de trocar de emprego com frequência. Ainda, um obteve desvantagem competitiva por conter apenas duas funcionárias, que são as próprias sócias do escritório.

Aos resultados de capacitação dos funcionários, levanta-se novamente o parâmetro paridade, pois assim como os outros resultados, pelos funcionários já terem a graduação na área ou estarem cursando, obteve-se como destaque a própria Ciências Contábeis em algumas respostas.

Todos os escritórios disponibilizam de treinamentos aos seus colaboradores, onde um comentou que isso é feito com alta frequência, um outro apenas especificou que são ofertados treinamentos técnicos. Nota-se que metade tem como resultado a paridade, resultante pelo fato de seu recurso não ser raro nem inimitável, e organizado perante aos concorrentes. Os outros resultados tendem a ser pelos contadores disponibilizarem com frequência os treinamentos e serem treinamentos específicos técnicos, sendo suficiente para que seus funcionários se especializem para melhor atendimento aos clientes. No Quadro 5 são apresentados os resultados obtidos dos recursos organizacionais.

Quadro 05: Análise dos recursos organizacionais (continua)

| Organizacional | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|----------------|---|
| Pergunta do Recurso | Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional | Resultado |
| O escritório tem vínculo com os clientes? No caso da assessoria. | 5 SIM | 2 SIM - 3 NÃO | 1 SIM – 4 NÃO | 3 SIM - 2 NÃO | 3 PARIDADE – 1 VANT. SUSTENTÁVEL - 1 VANT. TEMPORÁRIA |
| O escritório é dividido em setores? Todos fazem tudo? | 6 SIM | 3 SIM - 3 NÃO | 1 SIM – 5 NÃO | 4 SIM - 2 NÃO | 3 PARIDADE – 2 VANT. TEMPORÁRIA - 1 VANT. SUSTENTÁVEL |
| O escritório tem datas específicas para fazer a entrega de folhas de pagamentos, impostos ao cliente? | 6 SIM | 1 SIM - 5 NÃO | 1 SIM – 5 NÃO | 4 SIM - 2 NÃO | 5 PARIDADE – 1 VANT. SUSTENTÁVEL |
| De que forma é feito a entrega dos itens acima ao cliente? On-line ou presencial? | 6 SIM | 1 SIM - 5 NÃO | 1 SIM – 5 NÃO | 4 SIM - 2 NÃO | 5 PARIDADE – 1 VANT. SUSTENTÁVEL |
| O escritório disponibiliza profissionais de outras áreas para atender o cliente? | 2 SIM - 3 NÃO | 1 SIM - 4 NÃO | 1 SIM – 4 NÃO | 2 SIM - 3 NÃO | 3 DESVANTAGENS – 1 PARIDADE – 1 VANT. SUSTENTÁVEL |
| O escritório investe em divulgação dos seus serviços? (Rádios, Internet, Outdoors) | 2 SIM - 3 NÃO | 1 SIM - 4 NÃO | 5 NÃO | 2 SIM - 3 NÃO | 3 DESVANTAGENS – 1 PARIDADE – 1 VANT. TEMPORÁRIA |



Quadro 05: Análise dos recursos organizacionais

(conclusão)

| | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|--|
| Quais as principais regiões que os clientes estão localizados? | 6 SIM | 3 SIM - 3 NÃO | 2 SIM – 4 NÃO | 4 SIM - 2 NÃO | 3 PARIDADE – 2 VANT. SUSTENTÁVEL - 1 VANT. TEMPORÁRIA |
| O fato de o cliente estar em outro município é devido a atividade? | 5 SIM - 1 NÃO | 2 SIM - 4 NÃO | 1 SIM – 5 NÃO | 3 SIM - 3 NÃO | 3 PARIDADE – 1 DESVANTAGEM – 1 VANT. TEMPORÁRIA - 1 VANT. SUSTENTÁVEL |
| Qual setor de clientes o escritório mais atende? (comércio, indústrias, PF) | 6 SIM | 1 SIM - 5 NÃO | 1 SIM – 5 NÃO | 4 SIM - 2 NÃO | 5 PARIDADE – 1 VANT. SUSTENTÁVEL |
| O número maior em determinado setor de clientes é relacionado com o que o escritório é especializado? | 3 SIM - 1 NÃO | 2 SIM - 2 NÃO | 1 SIM – 3 NÃO | 2 SIM - 2 NÃO | 1 DESVANTAGEM – 1 PARIDADE – 1 VANT. TEMPORÁRIA - 1 VANT. SUSTENTÁVEL |
| O escritório busca novos clientes em determinados períodos? (DIRPF, ITR) | 4 SIM - 1 NÃO | 1 SIM - 4 NÃO | 1 SIM – 4 NÃO | 3 SIM - 2 NÃO | 3 PARIDADE – 1 DESVANTAGEM – 1 VANT. SUSTENTÁVEL |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Questionados se os escritórios possuem vínculo com seus clientes, ou seja, se tem o costume de prestar assessoria, cinco responderam que sim e apenas um que não. Quanto aos resultados, o escritório que não tem esse vínculo, optou em não analisar seu recurso na VRIO. Nos outros resultados observa-se que apenas um considera que o vínculo de seu escritório adquire a vantagem competitiva sustentável perante seus concorrentes, que pode ser devido ao bom atendimento aos seus clientes.

Quanto à divisão de tarefas, se são dividido em setores, cinco dos escritórios são dividido por setores ou área de atuação, existe apenas um que não realiza divisão de setores, ou seja, todos fazem tudo. Os resultados obtidos na VRIO se dão pelo fato da maioria dos escritórios utilizarem desse modo de organização, que acaba possibilitando um melhor atendimento ao cliente.

Os escritórios possuem datas específicas para entrega dos impostos e folhas de pagamentos, alguns deles de dois a três dias antes do vencimento. Com número maior de paridade, nota-se que pelo fato do recurso não ser, raro, inimitável e organizado, os escritórios conseguem se organizar facilmente, não alavancando a vantagem competitiva no recurso.

A entrega dos impostos e folha de pagamento ocorre de forma presencial em dois escritórios, e nos outros quatro, ocorre tanto presencial, quanto *on-line*. Verifica-se com isso, que como alguns escritórios conseguem se organizar nas datas de entrega, eles conseguem assim fazer a entrega da maneira que achar mais cabível ao cliente e não de forma mais fácil a si mesmo.

Nota-se que a metade dos escritórios adquiriu desvantagem competitiva perante ao questionamento da participação de profissionais de outras áreas para oferecer a seus clientes, isso porque apenas um possui esse recurso, no qual contém parceria com advogados, obtendo uma vantagem temporária.

Quanto à divulgação dos serviços oferecidos, metade dos escritórios obtêm desvantagem competitiva do recurso, por não possuírem o hábito de divulgar, sendo



que apenas um divulga seus serviços na internet, o qual também está criando um site para melhor divulgação e atendimento ao cliente, adquirindo vantagem temporária perante ao recurso.

Percebe-se que a principal cidade em que os clientes estão localizados é Jacinto Machado, contudo, possuem clientes em Sombrio, Santa Rosa do Sul, Criciúma e Araranguá, obtendo assim um resultado da metade de paridade, e na sequência, vantagem sustentável, pois atender clientes em outras cidades ajuda a divulgar os serviços oferecidos, podendo aumentar o quadro de clientes do escritório.

No quesito, se é devido as atividades dos clientes por estarem localizados em outras cidades, quatro escritórios responderam que sim, porém a metade das análises obteve o resultado como paridade competitiva. Entende-se por isso, que esses clientes podem trazer vantagem aos escritórios por estarem divulgando os serviços contábeis em outras cidades. Porém, visa que esses clientes se localizam em outras cidades maiores, devido à suas atividades específicas, e justamente por Jacinto Machado ser menor e não abrigar mercado à algumas atividades.

Quanto ao ramo no qual mais atendem, o comércio é predominante, porém cita-se também indústrias e prestadoras de serviços, adquirindo resultado de mais da metade como paridade, o que pode ocorrer devido aos escritórios atenderem todos os tipos de clientes, não tendo uma especialização única.

Apenas um dos escritórios tem um número maior de clientes em determinado ramo relacionado ao que o mesmo é especializado, e um dos entrevistados não respondeu ao questionamento. Salienta-se ainda que o resultado da VRIO, se deu disperso, pelo fato de dois não terem analisado o recurso.

Quatro dos escritórios buscam novos clientes em determinadas épocas, principalmente declaração de imposto de renda de pessoas físicas, os outros dois, não possuem o hábito, obtendo-se assim metade dos resultados de paridade.

Os recursos financeiros são apresentados no Quadro 6, segundo Barney e Hesterly (2011), inclui todo dinheiro, de qualquer fonte, no qual movimenta e a empresa utiliza para criar e implementar estratégias.

Quadro 6: Análise dos recursos financeiros

| Pergunta do Recurso | Financeiro | | | | Resultado |
|--|------------------|------------------|------------------|----------------|--|
| | Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional | |
| Os funcionários recebem seus salários por competência? | 5 SIM – 1 NÃO | 2 SIM – 4 NÃO | 1 SIM – 5 NÃO | 3 SIM -3 NÃO | 4 PARIDADE – 1 DESVANTAGEM – 1 VANT. TEMPORÁRIA - 1 VANT. SUSTENTÁVEL |
| O escritório tem clientes inadimplentes? | 3 SIM – 3 NÃO | 3 SIM – 3 NÃO | 1 SIM – 5 NÃO | 2 SIM - 4 NÃO | 3 DESVANTAGENS – 2 VANT. TEMPORÁRIA - 1 VANT. SUSTENTÁVEL |
| O escritório recebe seus honorários através de boletos ou em dinheiro? | 6 SIM | 2 SIM – 4 NÃO | 1 SIM – 5 NÃO | 4 SIM - 2 NÃO | 4 PARIDADE – 1 VANT. SUSTENTÁVEL - 1 VANT. TEMPORÁRIA |
| O escritório tem costume de pagar "suas despesas" avista ou com prazo? | 5 SIM – 1 NÃO | 1 SIM – 5 NÃO | 1 SIM – 5 NÃO | 3 SIM -3 NÃO | 4 PARIDADE – 1 DESVANTAGEM – 1 VANT. SUSTENTÁVEL |

Fonte: Dados da Pesquisa



Quanto aos salários dos colaboradores cinco dos respondentes, disseram que seus funcionários recebem por competência sua remuneração, apenas um que informou que a remuneração é definida de acordo com cargo ou função, analisado pelo mesmo uma desvantagem competitiva. Os outros resultados se justificam por ser normal perante a classe pagar as remunerações por competência.

A inadimplência de certo modo prejudica os recursos financeiros, por conta de prejudicar nos lucros dos escritórios, com isso o resultado de desvantagem competitiva é por conta de três escritórios possuírem inadimplentes, um dos respondentes comentou que é menos de 5% sua inadimplência, considerado pelo mesmo baixa. Quanto aos outros resultados é por não possuírem, sendo que um comentou que quando acontece de ter o cliente é dispensado.

Os resultados quanto a forma de recebimento dos honorários vêm dos quesitos que dois dos escritórios recebem apenas em dinheiro, dois em boletos e os outros dois de ambas as formas, constatando se assim que a forma dos recebimentos dos honorários implica no recurso financeiro, pois quando se recebe em boleto, tem-se uma garantia maior de recebimento.

Quanto à saída de dinheiro com as despesas dos escritórios, quatro deles tem costume de pagar à vista, sendo que os outros dois pagam tanto à vista quanto a prazo, um deles comentou que paga à vista quando obtém um desconto favorável. Um dos contadores analisou que o questionamento não lhe gere vantagens, possuindo assim uma desvantagem competitiva.

Diante das avaliações, os recursos geradores de vantagem competitiva sustentável e temporária dos escritórios de contabilidade foram analisados de modo geral.

Recursos físicos, localização, ambiente adequado ao trabalho e equipamentos adequados, podendo futuramente adquirirem veículos próprios para melhor atender os clientes, como também os que não possuem, terem um local reservado além do balcão para melhor comodidade dos clientes.

Recursos humanos, visto que os escritórios não possuem rotatividade de empregados, mas alguns necessitam aumentar seu quadro de funcionários. Os funcionários devem ser capacitados e os escritórios incentivá-los, disponibilizando mais treinamentos aos mesmos.

Os recursos organizacionais são os de maior importância, pois são eles que levam ao direcionamento aos clientes, onde devem ter parcerias com outras áreas para melhor atender os clientes, investir mais em publicidade para divulgar seus serviços, buscar especialização em áreas específicas, visto que na cidade contém bastante indústrias e comércios.

Por fim, os recursos financeiros precisam apenas ser controlados, para que futuramente não prejudique o escritório, assim dispensando clientes inadimplentes. Além de valorizar seus funcionários pagando por suas capacidades, pois os motivará para melhor atender seus clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou apresentar a visão baseada em recursos como ferramenta estratégica, utilizando a ferramenta VRIO, a qual busca analisar os recursos internos das empresas heterogêneas.

O presente trabalho atingiu seus objetivos, pois por meio dele foi possível identificar que cinquenta por cento dos escritórios de contabilidade de Jacinto



Machado – SC, já conheciam a visão baseada em recursos, porém apenas dois já haviam utilizado, assim como foi averiguado que todos consideram importante analisar seus recursos internos.

Como análises aos recursos internos dos escritórios observou-se que dentre os recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros, que de modo geral se enquadram como paridade competitiva e obtêm o mesmo valor econômico que seus concorrentes.

Após diversas análises foi possível identificar que os escritórios de Jacinto Machado poderiam estar analisando mais seus recursos internos, pois, por ser uma cidade menor, onde a maioria elencou a concorrência desleal como uma ameaça, poderiam estar oportunizando diferenciais nos serviços, oferecendo serviços diferenciados e de qualidade aos clientes, e uma vez que alguns não conheciam a ferramenta, podem agora explorar mais este campo.

A pesquisa foi de extrema importância, por ser um assunto novo e desconhecido por grande parte dos entrevistados. Ainda, foram necessários extensos estudos em busca do assunto, para assim pôr em prática nos escritórios de Jacinto Machado - SC, a fim de conhecer a realidade de cada um, concluindo que os escritórios da cidade devem ainda se adequar à gestão estratégica, pois acabaram se acomodando, de modo que não buscam se diferenciar entre eles e assim conquistar novos clientes.

Para a UNESC e o curso de Ciências Contábeis, teve grande relevância, pois o estudo alcançou o objetivo de inovar ao tema, trazendo assim mais credibilidade aos mesmos, fortalecendo-o perante a outras universidades e cursos.

Como limitação de pesquisa pode-se destacar quanto ao assunto ser algo novo, levantando o tema de os escritórios se acomodarem no normal, não buscando inovar em suas ferramentas estratégicas, para assim, buscar novos clientes e ser competitivo no setor. O fato de um dos escritórios optar por não responder ao questionário o impossibilitou de ser aplicado em 100% no ramo desta atividade na cidade.

Sugere-se como realização de pesquisas futuras, aplicá-lo em escritórios de cidades maiores, nas quais seria possível identificar recursos internos que impulsionam a vantagem competitiva dentre os mesmos, por conta de a concorrência ser maior.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a Utilização de Planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARNEY, Jay.; HESTERLY, Willian S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Tradução de: Midori Yamamoto.

BARNEY, Jay.; HESTERLY, Willian. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Tradução de: Monica Rosemberg.



BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal Of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas S.A. 2004.

BLUME, Roni. **Explorando os Recursos Estratégicos do Terroir para a Vitivinicultura Brasileira**. 2008. 360 f. Tese (Doutorado) - Curso de Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

BULGACOV, Sergio *et al.* **Administração Estratégica: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2007. Colaboração de: Péricles José Pires.

CAPALONGA, Giovani; DIEHL, Carlos Alberto; ZANINI, Francisco Antônio Mesquita. Estratégias percebidas sob o foco da teoria de posicionamento estratégico, da Visão Baseada em Recursos, da missão estratégica e da tipologia organizacional: Um estudo com empresas do sul do Brasil. **Brazilian Business Review**, Vitória - ES, v. 11, n. 3, p.29-55, maio/jun. 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31537/estrategias-percebidas-sob-o-foco-da-teoria-de>. Acesso em: 10 abr. 2019.

CARVALHO, Daniela Moreira de; PRÉVOT, Frédéric; MACHADO, João Armando Dessimon. O uso da teoria da visão em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 506-518, jul./set. 2014.

CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão Estratégica de Negócios: Evolução, Cenários, Diagnósticos e Ação**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Vice-Presidência de Registro - Coordenadoria de Registro, Profissionais Ativos nos Conselhos Regionais de Contabilidade**. 2018. Disponível em: <http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx>. Acesso em: 12 abr. 2019.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. Saraiva. São Paulo. 2005.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice, 2004.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.



FERREIRA, Edson Gonçalves *et al.* Satisfação do cliente de escritório de contabilidade terceirizada no Vale do Ribeira. **Revista Gestão em Foco**, São Paulo, p.135-146, 2018. Disponível em: http://www.unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/gestao.html#. Acesso em: 12 abr. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 13 out. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRANT, Robert McQueen. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, abr. 1991.

HIGGINS, James M. **Organizational policy and strategic management: text and cases**. 2. ed. Chicago: Dryden Press, 1983.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRETZER, Jucélio; MENEZES, Emílio Araújo. **A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva**. 2006. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/rem/article/view/790>. Acesso em: 28 set. 2018.

LIMA, Myrna Modolon. **Relação entre recursos e capacidades, vantagem competitiva e desempenho organizacional: análise em indústrias automotivas de Santa Catarina**. 2017. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

MARTINS, Petrônio Garcia.; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2001.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MIZUMOTO, Fabio Matuoka; KOLYA, Fernando de Cesare; SCARPARI, Henrique Santin. **VRIO: Ferramenta para a Análise da Competitividade dos Agrodistribuidores**. Agro Distribuidor. nov. 2011. Disponível em: http://www.agrodistribuidor.com.br/publicacao.php?id_item=108. Acesso em: 12 abr. 2019.

MULLER, Cláudio José. **Planejamento Estratégico, Indicadores e processos: Uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.



OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégias Empresarial & Vantagem Competitiva**: Como estabelecer, implementar e avaliar. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Paulo Henrique de; GONÇALVES, Carlos Alberto; PAULA, Edmar Aderson Mendes de. Visão baseada em recursos da empresa, inteligência competitiva e Balanced Scorecard: em busca da vantagem competitiva sustentável. **Revista de Ciências da Administração**, p. 60-82, 2011.

PEREIRA, Elias *et al.* **Fundamentos da Contabilidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

PEREIRA, Maria do Carmo. Qualidade da Prestação dos Serviços Contábeis: Um Estudo nas Empresas no Municípios de Cajazeiras – PB. **Revista da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Cajazeiras**, v. 2, n. 2, 2011. Disponível em: <http://www.fescfatic.edu.br/revista/index.php/component/k2/content/2-2-edicao>. Acesso em: 12 abr. 2019.

PETERAF, Margaret. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**. v. 14, p. 179-191, 1993.

SALIM, Cesar Simões. **Administração empreendedora**: teoria e prática usando estudos de casos. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2004.

SANTOS, Gustavo Osório Borges dos. **Análise dos Recursos Internos à Luz da RBV que Geram Vantagem Competitiva para a Empresa de Sistemas de Gerenciamentos Empresariais Situada na Região da AMREC**. TCC (Graduação) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, SC, 2018. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/6547>. Acesso em: 20 mar. 2019.

SCHNEIDER, Michele; PIERI, Ricardo. **Gestão Estratégica**. Criciúma, SC: EdiUNESC, 2015. 122 p.

SERRA, Fernando A Ribeiro, TORRES, Maria Cândida S., TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Reichmann & Affonso Editores. Rio de Janeiro. 2004.

SILVA, Renata Carvalho da. **As vantagens competitivas sustentáveis em um escritório de advocacia: um estudo fundamentado em VRIO**. 2017. 60 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, SC, 2017. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/5747>. Acesso em: 04 jun. 2019.

SOARES, Euvaldo Antônio Ruiz; CATÃO, Gustavo Campos; LIBONATI, Jeronymo José. A contabilidade como um sistema de informação de apoio ao processo decisório nas entidades do terceiro setor. 2008. Disponível em: <https://classecontabil.com.br/a-contabilidade-como-um-sistema-de-informacao-de->



apoio-ao-processo-decisorio-nas-entidades-do-terceiro-setor/. Acesso em: 05 jun. 2019.

SOUZA, Juliane Vieira de; MOREIRA, Ricardo; NASCIMENTO, Sabrina. Qualidade da prestação de serviços contábeis sob a ótica dos Micros e Pequenos Empresários. In: Congresso UFSC Controladoria e Finanças, 2., 2008, Florianópolis. **Anais eletrônicos**. Florianópolis: UFSC. 2008. Disponível em: <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/2CCF/20080810102053.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2018.

SOUZA, Fátima de Oliveira; PINHEIRO, Márcia Germano da Silva; GIBIM, Rosiane Aparecida. **As particularidades do trabalho do serviço social em empresas privadas**. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/1826/1734>. Acesso em: 11 de abril de 2019.

SUCUPIRA, Cristina Ribeiro de Lisboa *et al.* Estratégias Competitivas de Escritórios de Contabilidade de Aracaju frente às Mudanças no Cenário Contábil: um estudo à luz da visão baseada em recursos. **Congresso de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação**, 2017.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, apr./jun., 1984.



APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa

Questionário

Prezado contador, temos como objetivo classificar os recursos do escritório de contabilidade como:

| | |
|----------------|---|
| VALOR | O recurso é de alto valor? Recurso com finalidade específica? Recurso melhora a eficácia da empresa? Recurso permite explorar as oportunidades e amenizar as ameaças? |
| RARIDADE | Você possui controle deste recurso? Apenas você, ou poucos possuem o recurso para esta finalidade? Apenas você ou poucos, possuem recurso similar para esta finalidade? Ou seja, esse recurso é de fácil aos concorrentes? |
| IMITABILIDADE | Recurso difícil de ser imitado? Você tem vantagem para obter ou desenvolver este recurso? O recurso é fácil compreender que é o motivo de gerar a V. competitiva? A fonte geradora deste recurso é pouco incentivada para continuá-lo desenvolvendo? |
| ORGANIZACIONAL | A empresa está organizada para explorar todos os seus recursos? Este recurso gera vantagem competitiva? |

Fonte: Santos, (2018).

Visão Baseada em Recursos é uma das teorias da área gerencial e estratégica, no qual identifica recursos e capacidades internas de empresas do mesmo ramo de atividade, afim de obter vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLEY, 2011).

| | |
|---|--|
| Entrevistado: | |
| Formação: | |
| Quanto tempo atua na área: | |
| Quanto tempo existe o escritório? | |
| Quantos clientes ativo: | |
| Conhece a visão baseada em recursos? | |
| Resposta: | |
| Já utilizou a Visão Baseada em Recursos? | |
| Resposta: | |
| Considera importante buscar identificar e analisar seus recursos internos? | |
| Resposta: | |
| Considera que o número de escritório em Jacinto Machado alavanca a concorrência? | |
| Resposta: | |



Aponte um ponto forte, ponto fraco, uma ameaça e uma oportunidade do escritório perante aos outros da cidade.

Resposta:

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |

Físicos

Localização é de fácil acesso aos clientes?

Resposta:

| | |
|--|--|
| | |
| | |

| | | | |
|----------|----------|------------|----------------|
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |

O escritório possui um ambiente adequado ao trabalho? (espaço)

Resposta:

| | |
|--|--|
| | |
| | |

| | | | |
|----------|----------|------------|----------------|
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |

O escritório possui equipamentos adequados ao trabalho? (computadores, etc)

Resposta:

| | |
|--|--|
| | |
| | |

| | | | |
|----------|----------|------------|----------------|
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |

O escritório possui local específico para atender o cliente ou apenas no balcão?

Resposta:

| | |
|--|--|
| | |
| | |

| | | | |
|----------|----------|------------|----------------|
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |

O escritório possui veículos próprio para transporte?

Resposta:

| | |
|--|--|
| | |
| | |

| | | | |
|----------|----------|------------|----------------|
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |

Humanos

Quantos Colaboradores possuem?

Resposta:

| | |
|--|--|
| | |
| | |

| | | | |
|----------|----------|------------|----------------|
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |



| | | | |
|--|----------|------------|----------------|
| O escritório possui rotatividade? | | | |
| Resposta: | | | |
| | | | |
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |
| Os colaboradores são capacitados? (formação específica)? | | | |
| Resposta: | | | |
| | | | |
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |
| É disponibilizados treinamentos aos colaboradores? | | | |
| Resposta: | | | |
| | | | |
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |
| <u>Organizacionais</u> | | | |
| O escritório tem vínculo com os clientes? No caso da assessoria. | | | |
| Resposta: | | | |
| | | | |
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |
| O escritório é dividido em setores? Todos fazem tudo? | | | |
| Resposta: | | | |
| | | | |
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |
| O escritório tem datas específicas para fazer a entrega de folhas de pagamentos, impostos ao cliente? | | | |
| Resposta: | | | |
| | | | |
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |
| De que forma é feito a entrega dos itens acima ao cliente? On-line ou presencial? | | | |
| Resposta: | | | |
| | | | |
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |



| | | | |
|--|----------|------------|----------------|
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |
| O escritório disponibiliza profissionais de outras áreas para atender o cliente? | | | |
| Resposta: | | | |
| | | | |
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |
| O escritório investe em divulgação dos seus serviços? (Rádios, Internet, Outdoors) | | | |
| Resposta: | | | |
| | | | |
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |
| Quais as principais regiões que os clientes estão localizados? | | | |
| Resposta: | | | |
| | | | |
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |
| O fato de o cliente estar em outro município é devido a atividade? | | | |
| Resposta: | | | |
| | | | |
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |
| Qual setor de clientes o escritório mais atende? (comércio, indústrias, PF) | | | |
| Resposta: | | | |
| | | | |
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |
| O número maior em determinado setor de clientes é relacionado com o que o escritório é especializado? | | | |
| Resposta: | | | |
| | | | |
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |
| O escritório busca novos clientes em determinados períodos? (DIRPF, ITR) | | | |
| Resposta: | | | |
| | | | |
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |



| <u>Financeiro</u> | | | |
|--|----------|------------|----------------|
| Os funcionários recebem seus salários por competência? | | | |
| Resposta: | | | |
| | | | |
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |
| O escritório tem clientes inadimplentes? | | | |
| Resposta: | | | |
| | | | |
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |
| O escritório recebe seus honorários através de boletos ou em dinheiro? | | | |
| Resposta: | | | |
| | | | |
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |
| O escritório tem costume de pagar "suas despesas" a vista ou com prazo? | | | |
| Resposta: | | | |
| | | | |
| Valioso | Raro | Inimitável | Organizacional |
| Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: | Sim/Não: |