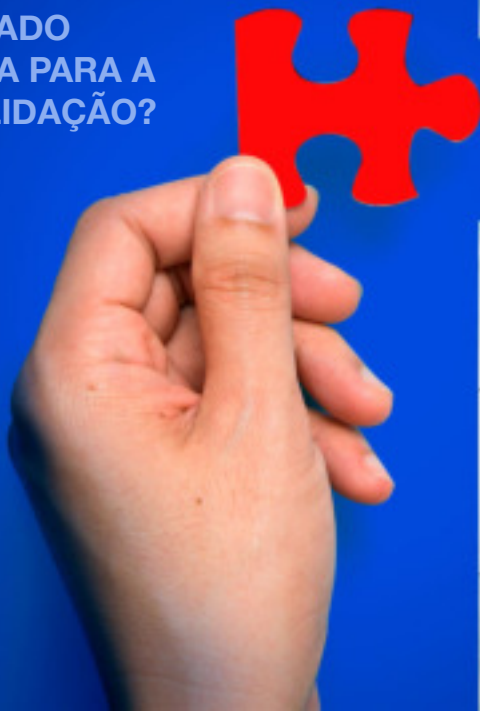


ESTUDO DE MERCADO

MAPA DO EMPREENDEDORISMO NA CONTABILIDADE 2020

O MERCADO
CAMINHA PARA A
CONSOLIDAÇÃO?



Mapa do empreendedorismo na contabilidade 2020

O mercado caminha para a consolidação?

Por Roberto Dias Duarte



©Roberto Dias Duarte
Conselheiro da Omie, Fortes Tecnologia e Latourrette Consulting (Portugal), mentor e professor. Realizou mais de mil palestras, treinamentos e mentorias no Brasil, USA e Portugal. MBA pelo IBMEC. Atualmente cursa o Master of Science in Business Administration na Florida Christian University.

www.robortodiasduarte.com.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação(CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Duarte, Roberto Dias

Mapa do empreendedorismo na contabilidade 2020 [livro eletrônico] :
mercado caminha para a consolidação? / Roberto Dias Duarte.

--

Belo Horizonte : Ideas@Work, 2020.

PDF

Bibliografia.

ISBN 978-65-992368-0-8

1. Contabilidade - Brasil 2. Escritórios de contabilidade -
Administração 3. Planejamento estratégico I. Título.

20-44589

CDD-657.0981

Índices para catálogo sistemático:

1. Contabilidade : Brasil 657.0981

Cibele Maria Dias - Bibliotecária - CRB-8/9427

“O papel de apenas informante de saldos ou de zelador de assuntos fiscais, vem sendo cada vez mais superado, pois, se substitui pela tecnologia avançada da informática.

O que se extingue não é a profissão, como difundem os leigos sobre nossos assuntos, mas, uma das funções que nos absorvia muito tempo e até nos impedia de exercer a verdadeira e que é a de explicar os fatos e traçar modelos de comportamento da riqueza.

Ao contabilista, agora, já está sobrando tempo para o exercício de sua mais importante responsabilidade e que é a de oferecer comentários sobre o comportamento do capital e também modelos para decisões administrativas.”

Antônio Lopes de Sá, 1999.

ÍNDICE

- 1 Apresentação
- 2 Introdução
- 3 Principais indicadores do mercado
- 4 Gestão e estratégias
- 5 Conclusão
- 6 Sobre o autor
- 7 Referências bibliográficas



MAPA DO EMPREENDEDORISMO NA CONTABILIDADE 2020



APRESENTAÇÃO

Dados do Conselho Federal de Contabilidade indicam que, havia 71.606 organizações contábeis em atividade no Brasil, em 31/08/2020. Considerando o contexto de transformação digital e mudança no perfil do consumidor, esta pesquisa pretende identificar se o mercado de escritórios de contabilidade está em fase de consolidação.

Para isso, foram estabelecidos critérios que permitem classificar as organizações do setor conforme sua fase de amadurecimento.

Foram coletados dados do mercado por meio de pesquisa “survey”, com 503 respondentes. Entretanto, a análise realizou-se apenas com 475 respostas de pessoas que se declararam sócios, proprietários, diretores, gerentes, coordenadores ou gestores de organizações contábeis. Responderam ao questionário profissionais de todas as unidades da federação, exceto Acre e Amapá.

Considerando o tamanho da população (71.606 organizações contábeis), a margem de erro, ou intervalo de confiança foi de 4%, indicando que os resultados da pesquisa refletem as opiniões reais da população total, com o índice de confiabilidade chegando a um nível de confiança de 95%.

Esta sondagem inicial é parte do Projeto de Pesquisa de Dissertação da Florida Christian University, como requisito parcial para obtenção do Título de Master of Science in Business Administration, por Roberto Dias Duarte. Contudo, trata-se apenas de um relatório preliminar que pretende obter indícios sobre o processo de consolidação do mercado de serviços de contabilidade no Brasil.

Agradeço aos Conselhos Regionais de Contabilidade e sindicatos filiados ao sistema FENACON (Sescons e Sescaps) que apoiaram a divulgação do formulário de coleta de dados.

Agradeço também à Fortes Tecnologia, à Conferir On-line e a Contabilidade na TV, pelo apoio na divulgação.



2

INTRODUÇÃO

MAPA DO EMPREENDEDORISMO NA CONTABILIDADE 2020

A Curva de Consolidação (Endgame curve) é uma estrutura baseada na teoria de que todas as indústrias se consolidam e seguem um curso dividido em quatro estágios: Abertura, Escala, Foco e Equilíbrio e Aliança. Esta tese foi definida no livro “Winning the Merger Endgame”, que cita cinco máximas sobre a consolidação de mercados:

1. Todas as indústrias se consolidam e seguem um caminho semelhante.
2. Ações de fusão e tendências de consolidação podem ser previstas.
3. A curva de consolidação pode ser usada como uma ferramenta para fortalecer as estratégias de consolidação e facilitar a fusões e aquisições.
4. Cada movimento estratégico e operacional importante deve ser avaliado no que diz respeito ao seu impacto na consolidação.
5. O posicionamento de consolidação oferece um guia para a otimização do portfólio.

CARACTERÍSTICAS DA FASE DE ABERTURA

- O controle de qualidade e os processos de produção ainda são mínimos ou artesanais;
- Sistemas e planejamento formal são mínimos ou inexistentes;
- Neste ponto, a estratégia da empresa é simplesmente sobreviver;
- A empresa está tentando gerar caixa suficiente para cobrir as demandas.

CARACTERÍSTICAS DA FASE DE ESCALA

- As empresas mudam o foco do desenvolvimento de novos produtos para os resultados financeiros;
- A qualidade e a produção do produto foram refinadas para confirmar os padrões da indústria e as expectativas definidas do cliente;
- Os sistemas e processos são aprimorados, mas ainda não têm a capacidade de lidar com um crescimento significativo, esse problema é agravado conforme as empresas se fundem e adquirem concorrentes.

CARACTERÍSTICAS DA FASE DE FOCO

- O objetivo agora é maximizar a eficiência operacional;
- O planejamento operacional e estratégico detalhado é simplificado ao longo desta fase;
- Iniciativas de redução de custos e gerenciamento são buscadas para controlar a lucratividade e permanecer competitivo;
- Os sistemas agora estão totalmente construídos para acomodar as operações existentes e o crescimento futuro projetado.

CARACTERÍSTICAS DA ETAPA “ EQUILÍBRIO E ALIANÇA ”

- Existe um risco contínuo e iminente de comoditização por parte dos concorrentes;
- Para um top três de sucesso, a inovação contínua é a chave do sucesso;
- As empresas elaboram orçamentos, planejamento estratégico, melhores práticas de gestão e sistemas de custos (conforme necessário).

As descobertas dos autores sobre a consolidação os levaram a abandonar algumas premissas ultrapassadas sobre estratégia corporativa, criando outras como:

- Não existe um tamanho de empresa ideal ou máximo.
- Para sobreviver, as empresas devem crescer continuamente.
- O crescimento orgânico não é o caminho para uma expansão bem-sucedida. As fusões são inevitáveis, se uma empresa quiser superar a concorrência.
- Não existem nichos de mercado imunes. Como todas as indústrias são, ou se tornarão globais, os participantes de nicho serão consolidados durante a Etapa de Foco (Etapa 3) e a Etapa de Equilíbrio e Aliança (Etapa 4).

UMA ATUALIZAÇÃO DO “MERGER ENDGAME”

A empresa de consultoria dos autores do livro “Winning the Merger Endgame” publicou em 2013 uma atualização da tese de consolidação dos mercados.

Em teoria, a consolidação do setor pode ser visualizada ao longo de uma curva S, bom ponto de partida para a tomada de decisões de M&A. No entanto, esta é uma visão simplificada de como os setores realmente evoluem.

Na realidade, eles tendem a seguir caminhos de consolidação únicos e alguns nem chegam a se consolidar.

Com isso, houve uma atualização na Curva de Consolidação e suas etapas:

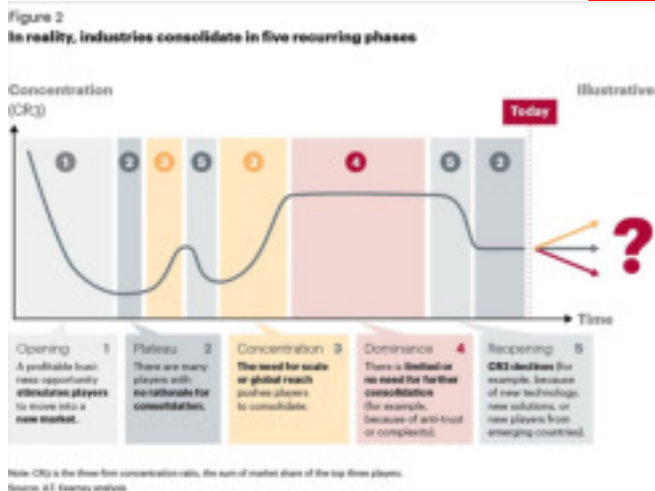
- **Abertura.** Uma oportunidade de negócio lucrativa estimula os players a entrar em um novo mercado. No de serviços contábeis, a Contabilidade Digital, Consultiva ou mesmo a Contabilidade 100% On-line seriam exemplos.

- **Platô.** Uma vez que uma nova indústria emerge e novos players entram em campo, o resultado é a fragmentação. Existem muitos players, mas eles não têm nenhuma justificativa para consolidar. No caso da contabilidade, seriam os novos entrantes: profissionais recém-formados, profissionais que deixaram empregos em corporações para empreender, instituições financeiras, empresas de origem tecnológica.
- **Concentração.** A necessidade de escala ou alcance global leva os jogadores fortes a se concentrarem, seja por meio do crescimento orgânico ou de fusões e aquisições.
- **Reabertura.** A soma da participação de mercado dos três principais players diminui devido a uma nova tecnologia ou novos players. Esta etapa pode ser finalizada com outra consolidação de Fusões e Aquisições (M&A).
- **Dominação.** Esta é uma fase tranquila, onde a necessidade de consolidação adicional é limitada ou inexistente. As razões incluem antitruste ou complexidade do setor. Quando essa fase terminar, o jogo pode reabrir com o crescimento de participantes de mercados emergentes.

PARÂMETROS PARA AVALIAÇÃO DO MERCADO DE CONTABILIDADE

A questão a ser respondida por este estudo é:

O mercado de serviços de contabilidade no Brasil está na fase de abertura?



Pela teoria original, caso o mercado já tenha passado da fase de abertura, ele poderia estar na de escala. Conforme a atualização de 2013, poderia estar ainda na de platô ou de concentração.

Como nosso objetivo é descobrir se o mercado de serviços de contabilidade no Brasil ainda está na fase de abertura ou se ela já foi superada, o que importa agora é definir critérios que qualifiquem a fase inicial.

Para tanto, os critérios conceituais são:

- O controle de qualidade e os processos de produção ainda são mínimos ou artesanais;
- Sistemas e planejamento formal são mínimos ou inexistentes;
- Neste ponto, a estratégia da empresa é simplesmente sobreviver;
- A empresa está tentando gerar caixa suficiente para cobrir as demandas.

E os critérios objetivos **são:**

1. Há players que já estabeleceram controle de qualidade dos processos de produção?
2. Há players que realizam algum tipo de planejamento?
3. Há players que já superaram a fase da sobrevivência?
4. Há players que conseguem gerar caixa suficiente para investimentos?



MAPA DO EMPREENDEDORISMO NA CONTABILIDADE 2020



PRINCIPAIS INDICADORES DO MERCADO

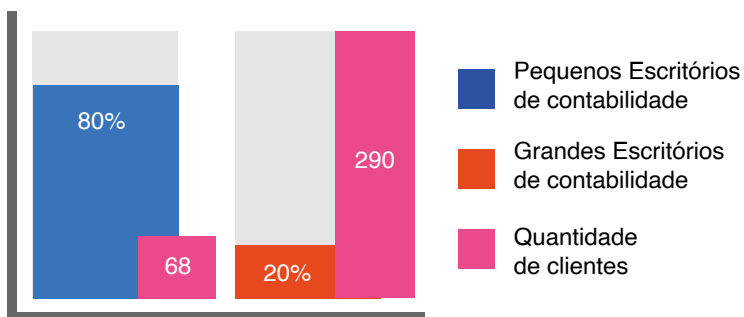
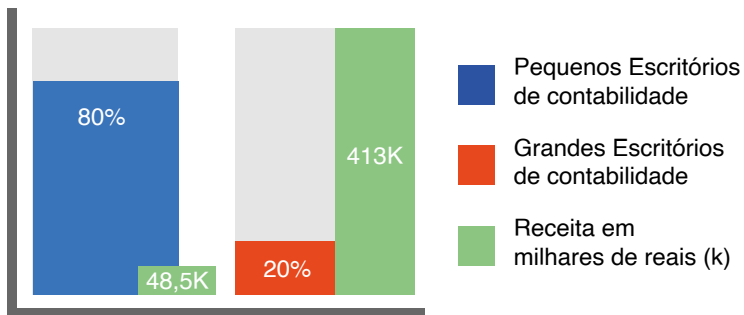
Mais da metade das organizações contábeis no Brasil, ou seja, 51% apresentaram receitas mensais em junho de 2020 em valores até R\$50 mil.

Além disso, cerca de 80% delas tiveram receita de até R\$150 mil, sendo que 76% do mercado cobram de seus clientes parcela adicional anual. Por outro lado, apenas 10% das empresas apresentaram, no mesmo período, receita total acima de R\$300mil.

Os menores escritórios tiveram receita média em junho de R\$45,8mil e os maiores, de R\$413mil.

A pesquisa evidenciou uma grande discrepância entre os grandes escritórios e os pequenos. Para os 80% menores, a média das receitas em junho de 2020 foi de R\$45,8 mil. No mesmo período, os 20% maiores tiveram receita ao redor de R\$ 413mil.

Em relação à quantidade de clientes, 51% dos escritórios de contabilidade têm até 70; e 83% chegam a manter até 200. Apenas 8% das organizações têm mais de 250 clientes. Entretanto, enquanto a média geral do mercado é de 114 clientes por escritório, para 80% deles - os menores - a média é de 68; enquanto para os 20% maiores oscila em torno de 290 clientes.



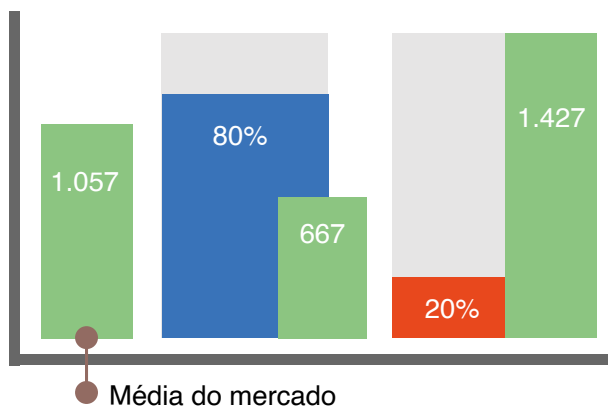
QUAL FOI O VALOR DA RECEITA MENSAL?

	MÉDIA GERAL	80% MENORES	20% MAIORES
menos que R\$10.000	15,5%	19,5%	0,0%
entre R\$10.001 e R\$20.000	14,2%	17,9%	0,0%
entre R\$20.001 e R\$30.000	9,3%	11,7%	0,0%
entre R\$30.001 e R\$40.000	5,7%	7,2%	0,0%
entre R\$40.001 e R\$50.000	6,2%	7,7%	0,0%
entre R\$50.001 e R\$60.000	3,8%	4,8%	0,0%
entre R\$60.001 e R\$70.000	4,9%	6,1%	0,0%
entre R\$70.001 e R\$80.000	2,8%	3,5%	0,0%
entre R\$80.001 e R\$90.000	3,0%	3,7%	0,0%
entre R\$90.001 e R\$100.000	4,0%	5,1%	0,0%
entre R\$100.001 e R\$150.000	10,2%	12,8%	0,0%
entre R\$150.001 e R\$200.000	3,6%	0,0%	17,7%
entre R\$200.001 e R\$250.000	4,3%	0,0%	20,8%
entre R\$250.001 e R\$300.000	2,6%	0,0%	12,5%
entre R\$300.001 e R\$350.000	1,9%	0,0%	9,4%
entre R\$350.001 e R\$400.000	1,7%	0,0%	8,3%
entre R\$400.001 e R\$500.000	2,3%	0,0%	11,5%
entre R\$500.001 e R\$600.000	1,1%	0,0%	5,2%
entre R\$600.001 e R\$700.000	0,2%	0,0%	1,0%
entre R\$700.001 e R\$800.000	0,6%	0,0%	3,1%
entre R\$800.001 e R\$900.000	0,6%	0,0%	3,1%
entre R\$900.001 e R\$1.000.000	0,0%	0,0%	0,0%
entre R\$1.000.001 e R\$1.500.000	1,1%	0,0%	5,2%
entre R\$1.500.001 e R\$2.000.000	0,2%	0,0%	1,0%
Mais de R\$2.000.000	0,2%	0,0%	1,0%

Referência: Junho de 2020

Um indicador importante para o setor é a receita média mensal por cliente, popularmente conhecida por “ticket médio”. A média do mercado, para o período pesquisado, foi de R\$1.057. Este indicador para os 80% menores escritórios ficou em R\$667.

Já para os 20% maiores, o valor foi de R\$1.427.



- Pequenos Escritórios de contabilidade
- Grandes Escritórios de contabilidade
- Ticket médio em R\$

QUAL A QUANTIDADE DE CLIENTES COM CONTRATOS ATIVOS?

	MÉDIA GERAL	80% MENORES	20% MAIORES
nenhum	0,6%	0,8%	0,0%
entre 1 e 3	3,6%	4,6%	0,0%
entre 4 e 6	3,8%	4,6%	1,0%
entre 7 e 10	4,7%	5,9%	0,0%
entre 11 e 15	3,2%	4,0%	0,0%
entre 16 e 20	3,8%	4,8%	0,0%
entre 21 e 30	6,8%	8,6%	0,0%
entre 31 e 40	8,3%	10,5%	0,0%
entre 41 e 50	5,5%	7,0%	0,0%
entre 51 e 60	4,5%	4,8%	2,1%
entre 61 e 70	6,6%	8,0%	1,0%
entre 71 e 80	3,8%	4,3%	2,1%
entre 81 e 90	3,2%	3,8%	1,0%
entre 9 e 100	5,1%	5,1%	4,2%
entre 101 e 125	8,5%	9,1%	6,3%
entre 126 e 150	5,7%	5,4%	7,3%
entre 151 e 200	5,5%	3,8%	12,5%
entre 201 e 250	4,7%	2,7%	12,5%
entre 251 e 300	4,0%	1,6%	13,5%
entre 301 e 400	3,6%	0,5%	15,6%
entre 401 e 500	1,9%	0,3%	7,3%
entre 501 e 600	0,6%	0,0%	3,1%
entre 601 e 700	0,4%	0,0%	2,1%
mais de 700	1,7%	0,0%	8,3%

Referência: Junho de 2020

O ticket dos 80% menores ficou em R\$667, já para os 20% maiores, o valor foi de R\$1.427.

CANCELAMENTO DE CONTRATOS.

Na média, os escritórios de contabilidade tiveram menos que cinco contratos de clientes cancelados no período de janeiro a junho de 2020. Cerca de 70% das empresas contábeis perderam até três clientes no primeiro semestre do ano. A consequência disto é uma taxa de cancelamento mensal de 0,65% e um ciclo de vida de clientes (lifetime) estimado em quase 13 anos.

Em termos financeiros, os cancelamentos representaram uma perda média de receita mensal de cerca de R\$9.065. Considerando os 80% menores escritórios, essa quebra de faturamento foi de R\$8.224, enquanto para os 20% maiores a diminuição dos resultados foi de R\$25.389.

NOVOS CLIENTES.

No primeiro semestre de 2020, os escritórios de contabilidade captaram um novo cliente por mês, com a receita média mensal adicional de R\$14.974. Apenas 2% das empresas conquistaram dois ou mais clientes por mês, sendo que 90% delas captaram um ou menos.

Analisando os menores escritórios, o crescimento da receita mensal decorrente de novos clientes foi de R\$11.177. No caso dos maiores, chegou a R\$29.695.

REDUÇÃO DE VALORES DE CONTRATOS E INADIMPLÊNCIA.

O valor mensal dos contratos, durante o primeiro semestre do ano, foi reduzido em até R\$2 mil para 64% das empresas de contabilidade, sendo que para 90% delas o valor da redução não chegou a R\$10mil.

Uma em cada quatro empresas sequer sofreu reduções contratuais. E, para metade dos escritórios, entre um e seis clientes solicitaram diminuição nos valores contratuais.

Em valores financeiros, no primeiro semestre de 2020, os escritórios de contabilidade, em média, tiveram uma redução de R\$8.424 mensais, sendo que para os menores, o valor foi R\$6.099 e para os maiores, R\$17.005.

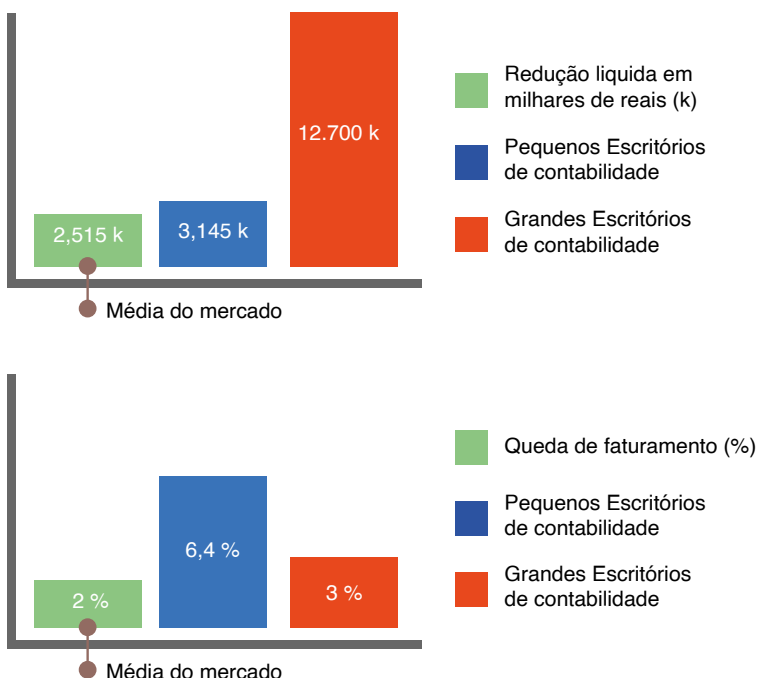
Apenas 10% dos escritórios não têm clientes inadimplentes, mas metade deles registra entre um e seis clientes que não pagam os valores contratuais em dia.

Cerca de 60% das organizações têm clientes que somam dívidas de até R\$10 mil. Entretanto, 10% apresentam saldo de inadimplência maior que R\$ 50 mil.

SALDO LÍQUIDO DE RECEITAS NO SEMESTRE.

Considerando a média geral do setor, no primeiro semestre de 2020 os escritórios de contabilidade tiveram uma redução líquida dos valores mensais em cerca de R\$2.515. Para os menores, o número chegou a R\$3.145 e para os maiores foi de R\$12.700.

Em termos percentuais sobre o faturamento, essa queda representou 2% na média geral, 6,4% para os menores e 3% para os maiores.



CRESCIMENTO LÍQUIDO NO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2020

	MÉDIA GERAL	80% MENORES	20% MAIORES
Aumento de receita mensal	R\$ 14.973,84	R\$ 11.177,48	R\$ 29.695,07
Cancelamento de contratos mensais	R\$ 9.065,17	R\$ 8.223,60	R\$ 25.389,76
Redução de valores de contratos mensais	R\$ 8.423,85	R\$ 6.099,00	R\$ 17.005,53
Saldo líquido	-R\$ 2.515,17	-R\$ 3.145,12	-R\$ 12.700,22
Crescimento líquido	-2%	-6,4%	-3%

Importante ressaltar que 12,4% dos escritórios de contabilidade não tiveram redução de valores contratados, nem cancelamentos durante o primeiro semestre de 2020.

Alguns escritórios no Brasil começaram a prestar o serviço de terceirização de tesouraria (contas a pagar/receber) para seus clientes. O mercado adotou a terminologia “BPO Financeiro” (Business Process Outsourcing) para esta nova oferta. Comparando os escritórios que realizam serviços de BPO Financeiro com os que não o fazem, descobrimos informações importantes.

A receita média no mês de junho de 2020 das empresas de contabilidade que ofertam BPO foi 57% maior que a média geral do mercado. Além disso, elas tiveram um crescimento líquido nas receitas mensais, durante o primeiro semestre, de 2%, enquanto a média geral do mercado foi um decréscimo de 2%.

CRESCIMENTO LÍQUIDO NO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2020-1

	MÉDIA GERAL	OFERTAM BPO FINANCEIRO
Receita mensal em junho	R\$ 120.700,00	R\$ 189.270,07
Aumento de receita mensal	R\$ 14.973,84	R\$ 17.594,21
Cancelamento de contratos mensais	R\$ 9.065,17	R\$ 5.615,58
Redução de valores de contratos mensais	R\$ 8.423,85	R\$ 8.130,97
Saldo líquido	-R\$ 2.515,18	R\$ 3.847,66
Crescimento líquido	-2%	2%

CUSTOS E FÔLEGO FINANCEIRO

Para cerca de metade das empresas, o desembolso total mensal no mês de junho de 2020 foi menor que R\$ 20 mil. O valor médio dos gastos foi de R\$ 79mil.

Por outro lado, metade dos escritórios tem menos de R\$20 mil em reservas financeiras, e 20% têm mais de R\$100 mil. O valor médio das reservas, no mês de junho, foi de R\$133mil.

O cash runway médio do setor é de 1,7 meses.

Desta forma, o fôlego financeiro (cash runway) médio do setor é de 1,7 meses. Isto significa que, na média, as empresas de serviços contábeis têm caixa para suportar apenas dois meses sem receitas.

PRINCIPAIS INDICADORES EM JUNHO DE 2020

	MÉDIA GERAL	80% MENORES	20% MAIORES
Receita média	R\$ 120.700	R\$ 45.800	R\$ 413.281
Burn (gasto total mensal)	R\$ 79.300	R\$ 24.693	R\$ 280.833
Geração líquida de caixa	R\$ 41.400	R\$ 21.107	R\$ 132.448
Geração de caixa (%)	34%	46%	32%
Custo com pessoal operacional	R\$ 53.907	R\$ 17.758	R\$ 172.343
Margem operacional bruta	55%	61%	58%
Despesas marketing/vendas	R\$ 10.404	R\$ 5.234	R\$ 21.614
Marketing/Faturamento (%)	9%	11%	5%
Novos clientes/mês	1,1	0,8	2,3
CAC	R\$ 9.458	R\$ 6.543	R\$ 9.397
Ticket médio (mensal)	R\$ 1.057	R\$ 667	R\$ 1.427
Payback do CAC (meses)	16,2	16,0	11,3
Reservas financeiras	R\$ 132.738	R\$ 45.387	R\$ 476.406
Cash runway (meses)	1,7	1,8	1,7
% Cancelamento de clientes	0,65%	1,21%	0,34%
Lifetime (anos)	12,8	6,9	24,5
Lifetime value	R\$ 89.988	R\$ 33.751	R\$ 244.684
Colaboradores	16	7,3	49
Receita por colaborador	R\$ 7.544	R\$ 6.274	R\$ 8.383
Custo por colaborador	R\$ 3.369	R\$ 2.433	R\$ 3.496

Definições:

- *Burn: o total de desembolsos da empresa no mês;*
- *Geração líquida de caixa: o resultado da receita menos o burn;*
- *Geração de caixa (%): geração líquida de caixa dividida pela receita;*
- *Custo total com pessoal operacional: custo da folha de pagamentos da sua empresa (incluindo encargos), para as pessoas alocadas na produção dos serviços;*
- *Margem operacional bruta (%): Custo total com pessoal operacional dividido pela receita;*
- *CAC: custo de aquisição de clientes no período;*
- *Ticket médio: valor médio pago por cliente;*
- *Payback do CAC: margem operacional bruta por cliente [ticket médio x margem operacional (%)] dividido pelo CAC.*
- *Cash runaway: folôgo financeiro para a empresa suportar períodos sem receitas (reservas divididas pelo burn);*
- *Cancelamento de clientes: quantidade de clientes com contratos cancelados dividida pela quantidade total de clientes no período;*
- *Lifetime: expectativa de ciclo de vida de clientes (1/taxa de cancelamento);*
- *Lifetime value: valor agregado médio por cliente, durante seu ciclo de vida (lifetime x ticket x margem).*

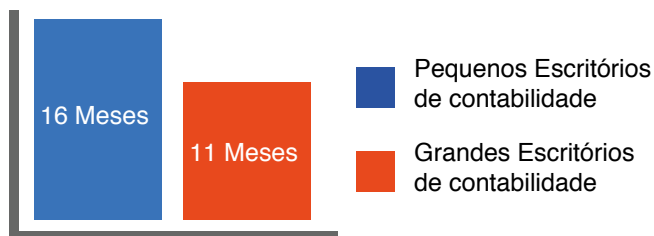
O custo fixo operacional médio do setor, no mês pesquisado, foi de R\$54 mil, no mês pesquisado. Apenas 10% das empresas tiveram gastos com marketing e vendas superiores a R\$10mil.

O lifetime dos clientes dos grandes escritórios é de 24 anos, já o dos pequenos não passa de 7.

Um dado relevante para o setor é o Payback do CAC. Para os pequenos escritórios, este indicador é de 16 meses, chegando a pouco mais de 11, no caso dos grandes.

Isso demonstra a ineficiência em vendas dos setor e gera um desencontro no fluxo de caixa, pois uma vez captado o cliente, ele só começa a gerar caixa para o escritório no décimo sétimo mês de contrato, para os pequenos, e no décimo segundo mês, em se tratando dos grandes.

Na prática, mesmo com um volume de investimentos proporcionalmente maior em marketing e vendas, os pequenos escritórios estão em uma situação delicada com relação ao processo de expansão.



Em termos de margem operacional, não há diferenças relevantes entre escritórios de portes diferentes.

O ticket médio de R\$667 para os escritórios menores explica o fenômeno do lifetime de 6,9 anos. Os maiores escritórios têm números melhores: R\$1.427 e 24,5 anos.

O ticket médio dos grandes escritórios também explica uma maior receita por colaborador, mesmo considerando o custo igualmente maior de cada um.

SÓCIOS E COLABORADORES

Praticamente a metade dos escritórios de contabilidade no Brasil tinha, em junho de 2020, até 6 colaboradores, além dos sócios, sendo que 10% não possuíam nenhum e, no outro extremo, 10% contavam com mais de 40.

QUAL ERA A QUANTIDADE DE COLABORADORES QUE SUA EMPRESA TINHA EM JUNHO DE 2020, ALÉM DOS SÓCIOS?

	MÉDIA GERAL	80% MENORES	20% MAIORES
nenhum	10,5%	13,4%	0,0%
entre 1 e 3	23,4%	29,7%	0,0%
entre 4 e 6	14,6%	17,9%	0,0%
entre 7 e 10	13,5%	16,8%	1,0%
entre 11 e 15	8,9%	9,6%	6,3%
entre 16 e 20	4,4%	5,1%	2,1%
entre 21 e 30	10,5%	5,1%	32,3%
entre 31 e 40	5,7%	2,1%	18,8%
entre 41 e 50	2,5%	0,3%	11,5%
entre 51 e 60	1,7%	0,0%	8,3%
entre 61 e 70	1,1%	0,0%	5,2%
entre 71 e 80	0,6%	0,0%	3,1%
entre 81 e 90	0,2%	0,0%	0,0%
entre 90 e 100	0,4%	0,0%	2,1%
entre 101 e 125	0,4%	0,0%	2,1%
entre 126 e 150	0,2%	0,0%	1,0%
entre 151 e 200	1,1%	0,0%	5,2%
entre 201 e 300	0,2%	0,0%	1,0%

QUAL O NÚMERO DE SÓCIOS / PROPRIETÁRIOS DA SUA EMPRESA?

	MÉDIA GERAL	80% MENORES	20% MAIORES
1	32,9%	39,6%	6,3%
2	41,3%	43,6%	32,3%
3	12,9%	11,2%	19,8%
4	7,4%	2,7%	26,0%
5	2,5%	1,9%	5,2%
6	0,8%	0,5%	2,1%
7	1,1%	0,0%	5,2%
8	0,4%	0,0%	2,1%
9	0,4%	0,3%	1,0%

Cerca de 10% das organizações não tinham colaboradores, além dos sócios, em junho de 2020. Metade delas somava até cinco empregados. No outro extremo, 10% dos escritórios contavam com mais de 30.



MAPA DO **EMPREENDEDORISMO** NA **CONTABILIDADE 2020**

4



GESTÃO E ESTRATÉGIAS

A estruturação organizacional das empresas de serviços contábeis no Brasil é bastante diferente quando analisamos os dados das 80% menores, comparados com os das 20% maiores.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.

Sua empresa tem uma ou mais pessoas alocadas **EM TEMPO INTEGRAL** em qual das áreas abaixo?

	MÉDIA GERAL	80% MENORES	20% MAIORES	DELTA (%)
Tecnologia da informação	29,4%	21,2%	58,6%	177,0%
Recursos humanos	49,7%	46,8%	58,6%	25,4%
Processos e qualidade	19,5%	15,4%	33,3%	117,0%
Marketing	12,5%	8,9%	25,3%	185,1%
Vendas	14,8%	10,6%	29,9%	182,5%
Relacionamento com clientes	37,8%	35,8%	44,8%	25,1%
Finanças	50,3%	41,0%	81,6%	99,2%

A análise da estrutura organizacional das empresas de contabilidade mostra clara diferença entre os maiores e menores. Os primeiros apresentam estrutura departamental mais profissionalizada, conforme evidencia o percentual de empresas com uma ou mais pessoas alocadas em tempo integral.

Os maiores escritórios apresentam uma estrutura organizacional mais profissionalizada que os menores.

Nas estruturas de recursos humanos e relacionamento com clientes, a diferença (delta %) não é tão relevante, ou seja, apenas 25%.

Nas áreas de tecnologia, marketing, vendas, processos e finanças, a departamentalização é percebida com muito mais intensidade nos maiores escritórios.

Especialmente no quesito “finanças”, metade dos pequenos escritórios utiliza recursos humanos para compartilhar seu tempo com outras áreas da empresa.

SERVIÇOS ESPECIALIZADOS.

Sua empresa mantém contratos com EMPRESAS TERCEIRIZADAS para cuidar das áreas abaixo?

	MÉDIA GERAL	80% MENORES	20% MAIORES	DELTA (%)
Tecnologia da informação	76,7%	75,0%	82,1%	9,5%
Recursos humanos	14,3%	11,0%	26,2%	139,0%
Processos e qualidade	10,1%	6,2%	23,8%	286,5%
Marketing	40,7%	35,6%	58,3%	63,8%
Vendas	2,1%	2,4%	1,2%	-50,4%
Relacionamento com clientes	2,1%	2,7%	0,0%	-100,0%
Finanças	2,9%	2,7%	3,6%	30,3%

Em relação à contratação de serviços especializados, percebe-se que nas áreas de finanças, vendas e relacionamento com clientes, os escritórios optaram por não terceirizar essas responsabilidades.

Por outro lado, na área tecnológica a percepção da maioria é que a terceirização se faz necessária.

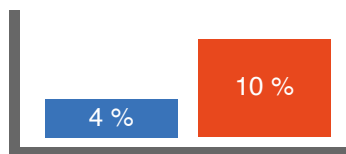
Nas áreas de marketing, recursos humanos e qualidade, os grandes escritórios utilizam serviços especializados com mais intensidade que os menores.

FUSÕES E AQUISIÇÕES.

42% querem comprar carteiras de clientes.

Há mais interessados em adquirir negócios do que em vender no mercado de serviços contábeis. No máximo, 4% dos empreendedores demonstram-se inclinados pela venda (total, parcial ou da carteira de clientes). Esse interesse é maior nos grandes escritórios, onde 10% (no máximo) querem participar de alguma venda.

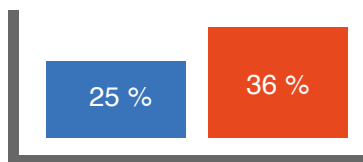
Empreendedores interessados pela venda (total, parcial ou da carteira de clientes):



■ Pequenos Escritórios de contabilidade

A preocupação com a sucessão familiar é tema comum, tanto para pequenos (25%), como os grandes (36%).

Empreendedores preocupados com a sucessão familiar:



■ Grandes Escritórios de contabilidade

Surpreendentemente, 42% dos escritórios (não importa o tamanho) querem comprar carteiras de clientes. Os grandes têm mais propensão a comprar totalmente outra empresa (18%).

O modelo de negócios baseado em franchising é uma opção para um em cada cinco escritórios de grande porte.

NOS PRÓXIMOS 12 MESES, SUA EMPRESA TÊM PLANOS PARA:

	MÉDIA GERAL	80% MENORES	20% MAIORES
vender totalmente a empresa	2,1%	1,2%	5,5%
vender parcialmente a empresa	1,5%	0,8%	4,1%
vender a carteira de clientes	1,2%	1,2%	1,4%
comprar totalmente outras empresas	11,9%	10,3%	17,8%
comprar parcialmente outras empresas	9,8%	8,4%	15,1%
comprar carteiras de clientes	42,0%	41,8%	42,5%
realizar fusão com outras empresas	19,4%	20,7%	13,7%
encerrar as operações	3,3%	3,8%	1,4%
promover a sucessão familiar	27,4%	25,3%	35,6%
criar uma rede de franquias	11,9%	9,6%	20,5%

SERVIÇOS PRESTADOS HOJE E NO FUTURO PRÓXIMO

Não é surpresa que quase a totalidade dos escritórios ofereça serviços de escrituração contábil, fiscal e o processamento de folha de pagamentos.

Os grandes escritórios oferecem mais serviços consultivos (em relação às menores), notadamente:



- BPO do contas a pagar;



- BPO do contas a receber;



- Auditoria;



- Apoio para exportações/importações;



- Relatórios de benchmark (comparativo de desempenho);



- Implantação e monitoramento de indicadores de desempenho.

Metade dos grandes escritórios já oferta apoio na implantação de sistemas de gestão.

Outro fato relevante é que metade dos grandes escritórios e um terço dos menores já ofertam apoio na implantação de sistemas de gestão.

QUAIS SERVIÇOS SUA EMPRESA OFERECE ATUALMENTE AOS CLIENTES?

	MÉDIA GERAL	80% MENORES	20% MAIORES	DELTA (%)
Escrituração fiscal	97,5%	97,3%	97,9%	0,6%
Escrituração contábil	97,3%	97,3%	96,9%	-0,5%
Processamento de folha de pagamentos	97,1%	97,3%	95,8%	-1,5%
Serviços paralegais	75,2%	71,5%	90,6%	26,8%
Planejamento tributário	74,5%	70,9%	88,5%	24,8%
Diagnósticos contábeis/ financeiros	50,3%	48,0%	58,3%	21,5%
Apoio para acesso à linhas de crédito	49,3%	50,4%	44,8%	-11,1%
Recomendações para melhorar o negócio	39,4%	37,6%	45,8%	21,9%
Apoio em licitações	39,0%	38,4%	40,6%	5,8%
Apoio na implantação de sistemas ERP	37,5%	34,9%	47,9%	37,2%
BPO do contas a pagar	28,4%	24,8%	42,7%	72,2%
Apoio para solucionar dívidas	27,4%	26,9%	29,2%	8,3%
BPO do contas a receber	27,0%	23,5%	40,6%	73,1%
Planejamento estratégico de negócios	20,2%	20,5%	18,8%	-8,7%
Implantação e monitoramento de indicadores de desempenho	17,5%	14,4%	30,2%	109,8%
Elaboração de planos de negócios	17,5%	17,6%	16,7%	-5,3%
Auditoria	17,1%	15,5%	22,9%	48,2%
Apoio para reduzir inadimplência	14,5%	15,5%	10,4%	-32,6%
Apoio para exportações/ importações	13,7%	10,9%	22,9%	109,7%
Relatórios de benchmark	10,1%	8,8%	15,6%	77,6%

Pensando no curto prazo, ou seja, 12 meses, os serviços de BPO Financeiro estão no radar de cerca de 40% do mercado. Quase 30% dos escritórios já têm essa oferta, e 40% querem tê-la, demonstrando assim que o tema é prioritário para 70% do mercado.

A principal diferença entre grandes escritórios e pequenos é que os primeiros já estão mais avançados na implantação desse tipo de serviço, que 40% deles já ofertam e 25% querem ofertar.

Outra demanda importante é a realização de diagnósticos contábeis e financeiros. Metade do mercado já tem esse produto e 30% planejam ter.

NOS PRÓXIMOS 12 MESES, SUA EMPRESA PLANEJA OFERTAR QUAIS SERVIÇOS AOS CLIENTES, ALÉM DOS QUE JÁ REALIZA?

	MÉDIA GERAL	80% MENORES	20% MAIORES
BPO do contas a pagar	39,2%	42,5%	26,3%
BPO do contas a receber	37,4%	40,4%	25,0%
Elaboração de planos de negócios	31,4%	33,0%	25,0%
Diagnósticos contábeis/financeiros	31,2%	31,6%	31,3%
Implantação e monitoramento de indicadores de desempenho	28,8%	27,7%	33,8%
Planejamento estratégico de negócios	28,1%	28,0%	27,5%
Recomendações para melhorar o negócio	27,2%	26,3%	32,5%
Planejamento tributário	22,0%	25,7%	7,5%
Apoio para solucionar dívidas	21,0%	21,2%	21,3%
Apoio na implantação de sistemas ERP	20,8%	22,7%	12,5%
Relatórios de benchmark	20,1%	20,9%	16,3%
Apoio para acesso à linhas de crédito	18,7%	19,2%	15,0%
Apoio para reduzir inadimplência	16,8%	17,4%	13,8%
Auditoria	12,5%	13,6%	8,8%
Apoio em licitações	11,1%	12,4%	6,3%
Apoio para exportações/importações	9,2%	9,7%	7,5%

PRIORIDADES NA GESTÃO DO NÉGOCIO.

Ao analisar as prioridades na gestão estratégica dos escritórios de contabilidade, percebe-se que as pautas são as mesmas, independentemente do porte da empresa.

Captação de novos clientes, aumento de produtividade, integração de sistemas de gestão de clientes com o escritório e implantação de novas tecnologias são temas que pautam a agenda da maioria do mercado, seja nos grandes ou pequenos escritórios de contabilidade.

Apenas um terço do mercado demonstra priorizar a implantação de sistemas para controle de processos e tarefas.

Também um terço do mercado em geral prioriza aumentar a capacitação gerencial da liderança, desenvolvimento de ações para engajamento de colaboradores e trabalhar com equipe parcialmente em home office. Mas esses temas são prioritários para apenas metade dos grandes escritórios.

NOS PRÓXIMOS 12 MESES, QUAIS DAS AÇÕES ABAIXO SUA EMPRESA PRETENDE PRIORIZAR?

	MÉDIA GERAL	80% MENORES	20% MAIORES
Captar novos clientes	79,3%	78,9%	80,0%
Aumentar a produtividade da empresa	62,2%	57,8%	79,0%
Melhorar o atendimento a clientes	55,8%	54,8%	60,0%
Integrar sistemas de gestão de clientes com o escritório	52,8%	51,9%	56,8%
Implantar novas tecnologias	52,2%	48,7%	66,3%
Aumentar a capacitação técnica a equipe	48,0%	46,8%	51,6%
Revisar as estratégias da empresa	41,7%	41,4%	41,1%
Melhorar a experiência do cliente	40,4%	37,7%	50,5%
Implantar sistemas para controle de processos	36,4%	36,6%	35,8%
Aumentar a capacitação gerencial da liderança	35,7%	30,8%	53,7%
Desenvolver engajamento de colaboradores	33,6%	30,0%	48,4%
Trabalhar com equipe parcialmente em home office	32,1%	27,0%	52,6%
Implantar sistemas em nuvem para processamento operacional	25,6%	25,7%	25,3%
Implantar sistemas de gestão em nuvem para clientes	25,0%	24,9%	26,3%
Ofertar serviços 100% On-line	24,5%	25,9%	19,0%
Implantar programas de qualidade	22,4%	23,3%	20,0%
Implantar sistemas para auto atendimento	19,7%	18,2%	26,3%
Trabalhar com equipe 100% em home office	8,3%	9,1%	5,3%
Implantar sistemas de help desk	7,6%	7,0%	10,5%



MAPA DO EMPREENDEDORISMO NA CONTABILIDADE 2020

5 CONCLUSÃO

Frente à pergunta formulada inicialmente, ou seja, se o mercado de serviços contábeis no Brasil está na fase de abertura, os dados coletados pela pesquisa foram suficientes para revelar fortes indícios de que a resposta seja negativa.

Os indicadores de resultados e a percepção sobre aspectos de gestão e estratégia forneceram relevantes dados que nos levam a crer que o mercado já está em uma curva de consolidação (Endgame curve).

Há players que já estabeleceram controle de qualidade dos processos de produção?

Diversos indicadores comprovam que sim, parte relevante do mercado já estabeleceu controle de processos e qualidade. Cito abaixo os mais relevantes:

- Cerca de 20% das empresas de contabilidade têm pelo menos uma pessoa dedicada em tempo integral a processos e controle de qualidade.
- Outros 20% ainda planejam implantar programas de qualidade nos próximos 12 meses.
- Um terço das empresas pretende, nos próximos 12 meses, implantar sistemas para controle de processos e tarefas.
- Mais da metade tem a intenção de melhorar o atendimento a clientes.

Há players que realizam algum tipo planejamento?

Neste caso, há indícios de que parte relevante do mercado já realiza planejamento tático e/ou estratégico, como por exemplo:

- Metade do mercado tem um profissional dedicado integralmente à área financeira da empresa.
- Cerca de 40% das empresas planejam revisar suas estratégias.
- Um terço delas pretende promover a sucessão familiar.

Há players que já superaram a fase da sobrevivência?

Os indicadores de resultado objetivos demonstram que, na média, os escritórios de contabilidade já superaram a fase de sobrevivência:

- O percentual médio de geração de caixa é de 34% em relação à receita bruta.
- A taxa de cancelamento mensal de contratos é muito pequena, apenas 0,65%, produzindo um enorme ciclo de vida esperado dos clientes: 13 anos.

- Mesmo durante os seis primeiros meses do ano a redução média da receita foi de apenas 2%, demonstrando que o setor foi resiliente à grave crise econômica relacionada com a pandemia do COVID-19.

Há players que conseguem gerar caixa suficiente para investimentos?

Os indicadores de resultado objetivos indicam que o grupo dos 20% maiores escritórios de contabilidade conseguem uma geração de caixa para realizar investimentos.

A média de geração de caixa mensal, para esse grupo, é de R\$132mil, representando 32% da receita bruta.

Além disso, 42% dos escritórios têm a intenção de comprar carteiras de clientes de concorrentes.

Afinal, em qual fase da Curva de Consolidação o mercado se encontra?

Os aspectos de gestão e estratégia observados através dos indicadores de resultados derrubam qualquer hipótese de o mercado de serviços contábeis estar ainda em fase de abertura. A dedicação

que algumas empresas têm aplicado sobre os processos de qualidade e controle em seus escritórios comprovam que o mercado já superou a primeira fase e se encaminha para novas e isso pode ser afirmado ao notar-se que pelo menos um quinto das companhias de contabilidade se dedica, de forma integral, colaboradores que supervisionem a qualidade dos processos ou que planejem e acompanhem a implantação de novos programas, visando a qualificação das tarefas dentro de um prazo determinado, comumente de doze meses.

Além do envolvimento com os processos de qualidade, metade do mercado já apresenta em seu time profissionais dedicados exclusivamente à área financeira da empresa; como também pelo menos 40% do mercado que já planeja e revisa estratégias para o futuro de suas organizações.

Os players se mostram cada vez mais ativos, não só no controle de qualidade como também no planejamento, mas principalmente na fase de sobrevivência de suas companhias. Dados gerais como o percentual médio de caixa gerado (que é de 34%) em relação à receita bruta; baixa taxa de cancelamento de contratos (cerca de 0.65%), resultando em um possível longo ciclo de vida de aproximadamente 13 anos e com uma redução média de apenas 2%, mesmo em tempos de crise e remodelação

do mercado em consequência da pandemia do COVID-19, revelam a superação dos escritórios de contabilidade à fase de sobrevivência.

O alto percentual de empresas interessadas em fusões e novas aquisições sinaliza o avanço do mercado rumo à fase de concentração. Todavia, novas tecnologias, novos atuantes e adaptações no comportamento do mercado consumidor de serviços podem reconduzir toda a situação atual para um novo processo de abertura, o que demonstra a necessidade de o mercado ser mantido monitorado, com o estudo de formas sistemáticas para receber sem grandes surpresas as novas tendências, mas sim as compreendendo antecipadamente.



MAPA DO **EMPREENDEDORISMO** NA **CONTABILIDADE** 2020

6 SOBRE O AUTOR

Sobre o Autor



“Ajudo empreendedores a definir estratégias que maximizem o valor de suas empresas.”



Conselheiro da Omie, Fortes Tecnologia e Latourrette Consulting (Portugal), Advisor na Darwin Capital, mentor e professor. Realizou mais de 1.000 palestras, treinamentos e mentorias no Brasil, USA e Portugal. MBA pelo IBMEC. Atualmente cursa o Master of Science in Business Administration na Florida Christian University.

Acredito que o empreendedorismo pode transformar a realidade das pessoas melhorando significativamente a qualidade de vida, o meio ambiente e o país.

Escrevi o primeiro livro sobre SPED no Brasil, o “Big Brother Fiscal”, justamente por entender que as tecnologias tributárias seriam um grande catalizador da gestão empresarial, conduzindo o empreendedorismo no país rumo à transformação digital.

Mesmo sendo considerado “um dos maiores especialistas em SPED no Brasil” em três edições da Revista Exame, em três edições, eu mesmo não me posiciono desta forma.

Penso que o SPED é ainda um processo de inovação gerencial, e não somente tributário.

Fui sócio da NTW Franchising, a primeira e maior franquia de escritórios contábeis no Brasil.

Lecionei em MBA’s e cursos de pós-graduação com foco em SPED, segurança da informação e empreendedorismo.

Fui diretor e conselheiro da Mastermaq Softwares, sócio da DATASUL CRM em Minas Gerais e analista de sistemas na ATT/PS e na siderúrgica Mannesmann (atualmente Vallourec & Mannesmann Tubes).



MAPA DO **EMPREENDEDORISMO** NA **CONTABILIDADE** 2020



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DEANS Graeme. K.; KROEGER. Fritz; ZEISEL Stefan. *Winning the merger endgame*. New York: Mc Graw-Hill, 2002.

Rothenbueche J; Schrottke, J; Niewiem S, *The Merger Endgame Revisited*. Frankfurt: A.T. Kearney Korea, 2013.

Conselho Federal de Contabilidade. *Profissionais Ativos nos Conselhos Regionais de Contabilidade*. Disponível em: <<http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx/>>. Acesso em: 1 ago. 2020.