

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - UFPE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**INVESTIGAÇÃO SOBRE OS ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DA CONTABILIDADE  
GERENCIAL EM CONSULTORIAS OFERECIDAS ÀS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: EVIDÊNCIAS A PARTIR DE REVISTAS ESPECIALIZADAS**

**Iane Rodrigues de Carvalho**

**Orientador:**  
**Prof. Luiz Carlos Miranda PhD**

**RECIFE**

**2011**

**IANE RODRIGUES DE CARVALHO**

**INVESTIGAÇÃO SOBRE OS ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DA CONTABILIDADE  
GERENCIAL EM CONSULTORIAS OFERECIDAS ÀS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: EVIDÊNCIAS A PARTIR DE REVISTAS ESPECIALIZADAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

**Orientador: Prof. Luiz Carlos Miranda, Ph.D.**

**RECIFE**

**2011**

Carvalho, Iane Rodrigues de

Investigação sobre os estágios evolutivos da contabilidade gerencial em consultorias oferecidas às micro e pequenas empresas: evidências a partir de revistas especializadas / Iane Rodrigues de Carvalho. - Recife : O Autor, 2011.

139 folhas : fig., tab., quadro, abrev. e siglas .

Orientador: Pr<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Luiz Carlos Miranda.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Ciências Contábeis, 2011.

Inclui bibliografia.

1. Estágios evolutivos. 2. Contabilidade gerencial. 3. Consultoria. 4. Revistas especializadas. I. Miranda, Luiz Carlos (Orientador). II. Título.

657 CDD (22.ed.) UFPE 2011 CSA - 146



**Programa de Pós-Graduação  
Mestrado em Ciências Contábeis**

**Coordenação**



---

**INVESTIGAÇÃO SOBRE OS ESTÁGIOS  
EVOLUTIVOS DA CONTABILIDADE  
GERENCIAL EM CONSULTORIAS  
OFERECIDAS ÀS PEQUENAS E MICRO  
EMPRESAS: EVIDÊNCIAS A PARTIR DAS  
REVISTAS ESPECIALIZADAS.**

**Iane Rodrigues de Carvalho**

Dissertação submetida ao Corpo Docente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 25 de novembro de 2011.

Banca Examinadora:

Orientador/Presidente: Luz Carlos Miranda (PhD.)

Examinador Interno: Jerônimo José Libonati (Dr.)

Examinador Externo: Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante (Dr.)

*Ao meu filho, João Vítor, dedico este trabalho  
com todo meu amor.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por tudo o que tem proporcionado em minha vida.

Aos meus pais Eliza e José Carlos, pelo apoio, incentivo, e todos os sacrifícios feitos para que esse momento se tornasse realidade. Aos meus irmãos Carlos e Cláudio, sempre presentes quando preciso.

A todos os colegas de mestrado da turma 2010. Em especial, Priscila Wink por ter, tão prontamente, me confiado as revistas que possibilitaram a realização deste estudo.

Aos amigos conquistados durante o mestrado que, mesmo distantes, sempre estarão comigo: Darlan, Valter, Ana Maria e Anderson. Esse “quinteto” durará para sempre!

Em especial, agradeço imensamente ao Prof. Miranda, não só pelos muitos ensinamentos e paciência durante todo o processo, mas, também, pelo exemplo de honestidade e compromisso. Sou grata por ter-me oferecido a oportunidade de ser sua aluna e orientanda.

Aos membros da banca examinadora desta dissertação, Prof. Paulo Roberto Cavalcante e Prof. Jerônimo Libonati, pelas críticas e sugestões dadas desde quando participaram da defesa do projeto desta dissertação. E aos professores suplentes Prof. Cláudio de Araújo Wanderley e Prof. Eduardo de Aquino Lucena por terem aceitado o convite.

Gostaria de agradecer, também, a todos os professores do Mestrado Acadêmico em Ciências Contábeis da UFPE que contribuíram para minha formação.

Ao meu esposo, amigo e incentivador João Benvindo, que, muitas vezes, me ajudou com a escrita dos meus textos e acompanhou cada passo desta luta. Muito obrigado por acreditar e estar ao meu lado nessa conquista!

Ao querido Vinícius, pelo exemplo silencioso de fortaleza e equilíbrio.

Ao meu filho João Vítor, que, dentro da inocência dos seus oito anos, me acompanhou, literalmente, em todos os momentos do mestrado. Sem dúvida, foi quem mais se sacrificou para que essa conquista pudesse se concretizar. Amo você!

A todos, o meu muito obrigada!

***O senhor é meu pastor, nada me faltará.***

***(Salmo 23:1)***

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo investigar quais conhecimentos em Contabilidade Gerencial estão sendo utilizados por consultores que publicam seus aconselhamentos em revistas especializadas, direcionadas aos micro, pequenos e médios empresários. Especificamente, o estudo avalia se esses consultores estão utilizando, em seus aconselhamentos, práticas modernas de Contabilidade Gerencial, divulgadas na literatura atual. Para alcançar esses objetivos buscou-se identificar as práticas de Contabilidade Gerencial inseridas nos quatro estágios evolutivos descritos pelo International Federation of Accountants (IFAC). Para este estudo foram consideradas 38 práticas distribuídas entre os quatro estágios. As práticas dos primeiro e segundo estágios foram consideradas tradicionais e as práticas enquadradas no terceiro e quarto estágio foram consideradas modernas. Os dados foram coletados a partir dos artigos das Revistas PEGN e Exame PME, que continham recomendações de consultores. O estudo abrangeu as edições dos 2006 a 2010. Foi realizada uma análise descritiva dos dados obtidos na pesquisa com base na utilização de frequência e, em alguns casos, do teste t de diferença de média. O estudo revela que as recomendações dos consultores contemplam os quatro Estágios Evolutivos presentes no documento do IFAC. A análise revelou um equilíbrio entre as recomendações de práticas gerenciais consideradas tradicionais e modernas, pois das 415 recomendações coletadas para este estudo, 208 podem ser classificadas como práticas tradicionais (práticas dos Estágios 1 e 2) e 207 como práticas modernas (práticas dos Estágios 3 e 4). Conclui-se, portanto, que é possível aceitar que os consultores brasileiros que publicam seus conselhos nas revistas especializadas em negócios das PME se utilizam de modernos conhecimentos de Contabilidade Gerencial, similarmente aos consultores das grandes empresas.

Palavras-chave: Estágios Evolutivos. Contabilidade Gerencial. Consultoria. Revistas Especializadas.

## ABSTRACT

This study aims to investigate what Management Accounting Knowledge are being used by consultants who publish their advice in specialized magazines targeted at micro, small and medium entrepreneurs. Specifically, the study assesses whether the modern knowledge in this area are being considered by these consultants, in accordance with the practices of management accounting disclosed in the literature. To achieve these aims we sought to identify the practices included in the four Managerial Accounting evolution stages described by the International Federation of Accountants (IFAC). For this study 38 practices were considered. They were classified in four stages. The practices of the first and second stages were considered traditional practices and the ones classified in the third and fourth stage were classified as modern. The data were collected from articles of two magazines: PEGN e EXAME PME. The articles were analyzed to identify recommendations of consultants. The study considered the issues published during the years 2006 to 2010. Descriptive analysis was conducted, using frequency and the t test to evaluate media differences. The research reveals that the four evolutionary stages present in the document of IFAC are used in consultants' recommendations. There is a balance between the traditional and modern practices. From the 415 recommendations collected in the study, 208 were classified as traditional practices, while 207 were classified as modern practices. The study permits to conclude that the Brazilian consultants, who publish their advice in magazines business directed to micro, small and medium entrepreneurs, make use of knowledge of modern management accounting, similar to the consultants of large companies.

Keywords: Stages of Evolution. Managerial Accounting. Consultants. Specialized Magazines.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANEFAC: Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade.

FIPECAFI: Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras de Contabilidade.

IFAC: *International Federation of Accountants*

IMAP 1: *International Accounting Management Practice 1*

IPEA: Instituto de Pesquisa Aplicada

IBCO: Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização

IVC: Instituto Verificador de Circulação

MPME: Micro, Pequena(s) e Média(s) Empresa(s)

RAs: Relatórios da Administração

SEBRAE: Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas

SPSS: *Statistical Package for the Social Sciences*

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial.....	27
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1-Porte por número de funcionários – IBGE.....	36
Tabela 2 - Seções Pesquisadas na revista PEGN.....	56
Tabela 3 - Seções Pesquisadas na revista EXAME PME.....	57
Tabela 4 - Frequência das Práticas do Estágio 1 por Ano.....	59
Tabela 5 - Frequência das Práticas do Estágio 2 por Ano.....	61
Tabela 6-Frequência de Práticas Não Financeiras Relacionadas a Processos Internos classificados dentro das Perspectivas do BSC.....	62
Tabela 7 - Frequência das Práticas do Estágio 3 por Ano.....	64
Tabela 8 - Frequência das Práticas do Estágio 4 por Ano.....	66
Tabela 9 - Análise da Frequência de Práticas relacionadas à Contabilidade de Custos.....	72
Tabela 10 - Análise da Frequência de Práticas relacionadas a Orçamento.....	75
Tabela 11 - Análise da Frequência de Práticas relacionadas a Desempenho.....	77
Tabela 12 - Análise da Frequência de Práticas do Estágio 1 por Revista.....	80
Tabela 13 - Análise da Frequência de Práticas do Estágio 2 por Revista.....	81
Tabela 14 - Análise da Frequência das Práticas do Estágio 3 por Revista.....	82
Tabela 15 - Análise da Frequência das Práticas do Estágio 4 por Revista.....	83
Tabela 16 - Número de Recomendações por Estágio Evolutivo e Por Revista.....	84

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Práticas Gerenciais do Estágio 1 .....	20
Quadro 2 - Práticas Gerenciais do Estágio 2 .....	20
Quadro 3 - Práticas Gerenciais do Estágio 3 .....	20
Quadro 4 - Práticas Gerenciais do Estágio 4 .....	21
Quadro 5 - Descrição dos Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial segundo o IFAC	30
Quadro 6 - Quadro-resumo das tarefas de consultores por diversos autores.....	41
Quadro 7 - Quadro representativo do Corpus da Pesquisa.....	46
Quadro 8 - Descrição de Práticas do Estágio 1 a Partir da literatura.....	48
Quadro 9 - Descrição de Práticas do Estágio 2 a Partir da Literatura. ....	49
Quadro 10 - Descrição de Práticas do Estágio 3 a Partir da Literatura .....	51
Quadro 11 - Descrição de Práticas do Estágio 4 a Partir da Literatura .....	52
Quadro 12 - Problemas relacionados à Concorrência/Posição Competitiva.....	69
Quadro 13 - Estágios Evolutivos e Práticas que não tiveram Frequência.....	70

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	17
1.1	Caracterização do Problema .....	21
1.2	Objetivos .....	21
1.2.1	Objetivo Geral .....	21
1.2.2	Objetivos Específicos .....	22
1.3	Justificativa .....	23
1.4	Delimitação do Estudo .....	24
1.6	Estrutura do trabalho .....	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	26
2.1	Contabilidade Gerencial e seus Estágios Evolutivos .....	26
2.2	Micro, Pequena e Médias Empresas e suas características .....	34
2.2.1	Classificação das MPME .....	35
2.2.2	A Importância da Contabilidade Gerencial para as MPME .....	36
2.3	Consultoria Empresarial e os Consultores Empresariais para MPME .....	38
2.4	Mídia de Negócios .....	42
3	METODOLOGIA .....	44
3.1	Coleta de Dados .....	45
3.2	Classificação dos Dados Coletados .....	46
3.3	Tratamento Estatístico .....	53
4	ANÁLISE DE DADOS .....	53
4.1	Caracterização do Universo Estudado .....	54
4.2	Análise da Frequência das Práticas Gerenciais por Estágio Evolutivo por ano .....	56
4.3	Análise das Práticas Gerenciais não recomendadas pelos Consultores .....	57
4.4	Análise da Frequência de Práticas relacionadas a Contabilidade de Custos .....	69
4.5	Análise da Frequência de Práticas relacionadas a Orçamento .....	72
4.6	Análise da Frequência de Práticas relacionadas a Avaliação de Desempenho .....	74
4.7	Outras práticas observadas .....	76
4.8	Análises da Frequências das Práticas dos Estágios Evolutivos por Revista .....	78
5	CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	83
5.1	Conclusão .....	83
5.2	Limitações e Sugestões para trabalhos futuros .....	84
6	REFERÊNCIAS .....	85

APÊNDICE A - Numeração Usada para Classificação das Práticas Gerenciais de Eventos... 98	
APÊNDICE B - Lista de Eventos coletados junto às Revistas Pequenas Empresas Grandes Negócios e EXAME PME no período de 2006 .....	100

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo investigar quais conhecimentos em Contabilidade Gerencial estão sendo utilizados por consultores de revistas direcionadas aos micro, pequenos e médios empresários. Especificamente, o estudo avalia se os conhecimentos modernos nessa área estão sendo considerados por esses consultores, contrapondo-se às práticas de Contabilidade Gerencial divulgadas na literatura especializada.

De acordo com Pavlatos e Paggios (2009), muitos especialistas têm alertado para o fato de que, se a Contabilidade Gerencial pretende manter a relevância, precisa se adaptar para atender às novas necessidades dos gestores. Em resposta a essas preocupações, uma gama de novas técnicas de Contabilidade Gerencial surgiu. (CHENHALL e SMITH, 1998).

A postura de adoção de novas e modernas práticas contábeis gerenciais parece não estar presente nas empresas brasileiras, como sugerem os resultados dos estudos de Mossambani (2000), Souza (2001), Souza *et al.* (2003), Barbosa (2004), Machado e Souza (2006), dentre outros. Por outro lado, estudos evidenciam que os serviços prestados pelos escritórios contábeis às PME são basicamente de assessoria tributária, enquanto que as MPME carecem de outros tipos de serviços (CALLADO *et al.*, 2003; LIMA *et al.*, 2004; LONGENECKER *et al.*, 1997; MARRIOT e MARRIOTT, 2000; NUNES e SERRASQUEIRO, 2004; OLIVEIRA *et al.*, 2000; RESNICK, 1991; STROEHER e FREITAS, 2006). Tal fenômeno, portanto, lança dúvidas sobre o tipo de conhecimento gerencial que vem sendo ofertado aos gestores dessas empresas, quando isso ocorre.

Dentro dessa perspectiva, este trabalho foi inspirado no estudo de Abdel-Kader e Luther (2006), cujo teor argumenta que, apesar de serem muitas as técnicas novas desenvolvidas pela Contabilidade Gerencial para atender a sua mudança de foco, pouco se sabe a respeito de como isso ocorre na prática. Assim, os autores desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de identificar o estágio evolutivo de práticas gerenciais focando empresas manufatureiras do setor alimentício no Reino Unido (UK). Como parâmetro, os pesquisadores utilizaram conceitos desenvolvidos pela *Internacional Federation of Accountants* (IFAC) publicados em 1998.

As conclusões desses pesquisadores demonstram que as práticas usadas estão evoluindo, apesar de, apenas a minoria estar no estágio classificado como mais avançado - aqui neste trabalho chamado de moderno - da Contabilidade Gerencial.

Para o presente estudo, como práticas da Contabilidade Gerencial, serão consideradas as ferramentas, atividades, modelos de gestão, filosofias de gestão ou de produção, entre outros, constantes dos estudos de Abdel-Kader e Luther (2006).

Nosso foco, portanto, está centrado nas micro, pequenas e médias Empresas (MPME), pois as mesmas representam parcela predominante do mercado, não só no Brasil, mas também em outros países (NUNES e SERRASQUEIRO, 2004). Em razão disso, pesquisas têm apontado falhas gerenciais como um dos motivos para o alto índice de mortalidade das PME (SEBRAE, 2003, 2005, 2008, 2010). Isso mostra que existe uma lacuna no tocante à realização de ações gerenciais pelos empresários que, embora tenham elevado espírito empreendedor, muitas vezes carecem de contribuições ou mesmo informações específicas para gerir e alavancar seus negócios.

Para este estudo, os conhecimentos de Contabilidade Gerencial foram coletados em revistas voltadas para micro, pequenas e médias empresas através de recomendações de consultores sobre problemas gerenciais sendo as mesmas, posteriormente, identificadas com as práticas do estudo acima citado e classificadas nos estágios evolutivos do IFAC (1998).

A identificação dos conhecimentos ofertados por esses profissionais poderá contribuir para a avaliação sobre o tipo de conhecimento fornecido, visto que, esse serviço é caracterizado por uma relação voluntária entre um profissional de auxílio-consultor e um sistema que necessita de ajuda para resolver seus problemas reais ou potenciais. SANTOS (2008).

Tendo em vista que o objetivo da consultoria é o de auxiliar na solução dos dilemas de processos decisórios, este estudo visa a colaborar com uma visão mais abrangente das contribuições que os serviços de consultoria, especialmente aqueles realizados no âmbito contábil-gerencial, estão trazendo para a gestão das empresas às quais se destinam.

Além do mais, pode ocorrer que novas técnicas estejam surgindo, mas não estejam sendo

divulgadas. Uma das fontes de geração de novos conhecimentos são as empresas de consultoria, pois é fato que essas empresas estão sujeitas ao sigilo profissional (KASANEN, LUKKA e SIITONEN, 1993), o que não ocorre no presente trabalho, no qual os conhecimentos desses profissionais são amplamente divulgados em revistas.

Este estudo se propõe, portanto, a observar, em determinadas revistas especializadas, matérias e artigos nos quais se apresentem os conselhos escritos e recomendados somente por profissionais identificados como consultores nesses documentos. Cabe aqui relatar que, nessas revistas, aparecem relatos de sucesso ou insucesso de pequenos e médios empreendedores; as reportagens da própria revista; algumas matérias (com especialistas como professores, psicólogos, autores de livros) e outras, contendo recomendações de consultores, com a devida identificação do nome e empresa em que atuam. No caso deste trabalho, serão considerados somente os trechos das matérias nos quais seja identificada a recomendação do consultor.

Ainda no caso específico deste trabalho, o que se pretende investigar é se as recomendações ofertadas a esses gestores por profissionais que se pronunciam em grandes veículos de comunicação de massa – no caso, consultores de revistas – são consideradas como modernos conhecimentos de Contabilidade Gerencial.

Nos quadros a seguir, estão elencados as práticas utilizadas nesta pesquisa e constantes do estudo Abdel-Kader e Luther (2006), sendo consideradas “modernos conhecimentos” as práticas constantes dos Estágios Evolutivos 3 e 4 da Contabilidade Gerencial.

### Quadro 1- Práticas Gerenciais do Estágio 1

#### Estágio 1 - Determinação dos custos e controle financeiro

1. Orçamento para controle de custos.
2. Medidas Financeiras.
3. Utilização do orçamento flexível.
4. Uma base de rateio para a apropriação de custos indiretos de produção.
5. Avaliação de grandes investimentos no período de retorno e/ ou retorno contábil.

Fonte: Abdel-Kader e Luther (2006)

### Quadro 2- Práticas Gerenciais do Estágio 2

#### Estágio 2 - Provisão de Informação para Planejamento e Controle Gerencial

6. Análises de Custo/Volume/Lucro (ponto de equilíbrio) para os principais serviços.
7. Análise de lucratividade por serviços.
8. Orçamento para planejamento.
9. A separação entre os custos fixos e variáveis.
10. Previsão de Longo Prazo.
11. Departamentalização para apropriação dos custos indiretos de produção.
12. Avaliação de grandes investimentos de capital, baseado no método do fluxo de caixa descontado.
13. Análise baseadas em orçamento.
14. Medidas não financeiras relacionadas aos processos internos.
15. Uso (análise através de regressão ou curvas de aprendizagem técnica).
16. Modelos de Controle de Estoques
17. Orçamento para longo prazo (planos estratégicos).

Fonte: Abdel-Kader e Luther (2006)

### Quadro 3 - Práticas Gerenciais do Estágio 3

#### Estágio 3 - Redução de Desperdícios de Recursos do Negócio

18. Orçamento baseado em atividades.
19. Método de custeio baseado em atividades.
20. Avaliação do custo da qualidade dos serviços/produtos.
21. Utilização de orçamento base-zero.
22. Análise da sensibilidade do lucro em projetos de grande investimento de capital.
23. Utilização de análises probabilística ou simulações para avaliação de riscos em grandes investimentos de capital.
24. Medidas não financeiras relacionadas ao quadro funcional

Fonte: Abdel-Kader e Luther (2006)

**Quadro 4 - Práticas Gerenciais do Estágio 4**  
**Estágio 4 - Criação de Valor por meio do Uso Eficaz de Recursos**

25. Análise das forças e fraquezas da concorrência.
26. Medidas não financeiras relacionadas aos clientes.
27. Análises de lucratividade por cliente.
28. Análise dos segmentos de serviços/produtos.
29. Retorno sobre os valores investidos.
30. Análise do ciclo de vida do produto gerado pelo serviço (desde a coleta de dados até quando a informa ainda seja útil para tomada de decisões).
31. Análise de valor para os acionistas.
32. Análise da posição competitiva.
33. Avaliação de grandes investimentos de capital, aspectos não financeiros são/estão documentos e comunicados.
34. Análise da cadeia de valor.
35. Utilização de fluxo de caixa descontado para avaliação do custo do capital, em grandes investimentos.
36. Metodologia do custo-alvo
37. Avaliação de desempenho com base no lucro residual.
38. Benchmarking

Fonte: Abdel-Kader e Luther (2006)

### 1.1. Caracterização do problema e questão da pesquisa

A literatura mostra que a falta de conhecimento gerencial dos gestores na administração dos negócios constitui-se como principal causa para o fechamento das micro, pequenas e médias empresas. Tal fenômeno tem sido corriqueiramente denominado por diversos autores como *falta de capacidade gerencial*. (SILVA, 2002; CERQUEIRA, OLIVEIRA e AZEVEDO, 2004; STROEHER, 2005; OLEIRO e DAMEDA, 2005; HOLMES e HASWELL, 1989; SEBRAE, 2010).

Corroborando com essa percepção, em artigo sobre a gestão das micro, pequenas e médias empresas Vos, Keizer e Halman (1988), ressaltam que a baixa capacitação gerencial decorre do fato de que seus proprietários ou administradores têm um horizonte de planejamento baseado na resolução de problemas diários o que impede a definição de estratégias de longo prazo e de inovação.

Em seu estudo, Caneca (2008), afirma que, apesar de a literatura existente apresentar diversas técnicas contábeis e defender de forma unânime os benefícios potenciais do uso de um sistema de informação gerencial, há ainda um número significativo de empresários que não utilizam esses recursos para a tomada de decisão.

Para ilustrar o presente trabalho, cabe citar o estudo realizado em 1998 pela Federação Internacional de Contadores (*Internacional Federation of Accountants – IFAC*), intitulado *International Accounting Management Practice 1* (IMAP 1). Esse estudo visava a descrever a Contabilidade Gerencial, segregando suas atividades, práticas, ferramentas, filosofias, artefatos, instrumentos, modelos de gestão e sistemas em quatro estágios evolutivos (TEIXEIRA *et al*, 2009). Tal estudo foi divulgado sob a forma de *conceptual framework* e apresenta a evolução e as mudanças ocorridas na gestão contábil.

No documento acima referido, a Contabilidade Gerencial é descrita com base em pesquisa sobre sua evolução e mudanças no decorrer do tempo além de estabelecer um cronograma histórico da evolução dessa área que se divide em quatro momentos denominados de estágios (GRANDE e BEUREN, 2011).

A pouca valorização dos serviços de consultoria por parte dos gestores das MPME é outro problema apontado pelos estudiosos sobre o assunto (COOPER *et al*, 1988; COOPER *et al*, 1993). Tal fenômeno acontece porque os gestores das MPME se consideram ocupados demais com os negócios para “perderem tempo” com a sofisticação dos sistemas de controle e de medição de desempenho de suas organizações (MIRANDA e SILVA, 2002). Por outro lado, algumas pesquisas mostram que os gestores não só precisam como estão dispostos a pagar mais por informações gerenciais que ajudem na condução de seus negócios (MIRANDA *et al*, 2008a; MIRANDA *et al*, 2008b; LEITE, 2004; UMBELINO, 2008; e CANECA *et al*, 2009). Diante desse cenário abordado, surge a seguinte questão de pesquisa: **Será que os consultores de revistas especializadas voltadas para micro, pequenas e médias empresas recomendam práticas modernas de Contabilidade Gerencial?**

Para responder a essa pergunta será necessário investigar em qual estágio de evolução se encontram as práticas de Contabilidade Gerencial utilizada pelos consultores de revistas especializadas voltadas para pequenas empresas.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Este estudo objetiva verificar se a opinião dos consultores de revistas especializadas, voltadas para micro, pequenas e médias empresas, podem ser classificadas como práticas modernas de Contabilidade Gerencial.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos constituem passos importantes na pesquisa para que se possa alcançar o objetivo geral. Eles são os seguintes:

- Revisar a literatura especializada sobre os assuntos tratados;
- Identificar as práticas de Contabilidade Gerencial inseridas nos estágios evolutivos, utilizando o documento do IFAC como base;
- Identificar e classificar os conhecimentos de Contabilidade Gerencial, que estão sendo utilizados, pelos consultores de revistas especializadas, para assessorar os micro, pequenos e médios empresários, a partir dos artigos analisados nas Revistas PEGN e Exame PME.

### 1.3 Justificativa

Esta pesquisa se justifica pela expressiva importância das MPME na economia, não apenas no Brasil, mas em vários países, sejam eles desenvolvidos ou em desenvolvimento, especialmente na geração de empregos. No Brasil, existem 5,1 milhões de empresas. Desse total, 98% são micros, pequenas e médias empresas. (SEBRAE-SP, 2010).

Além disso, as micro e pequenas empresas vêm aumentando progressivamente a participação na economia brasileira. No período compreendido entre os anos de 2000 e 2004, foram criados 924.117 novos estabelecimentos, dos quais cerca de 99% foram classificados como PME (VIEIRA, 2007).

Corroborando com isso, estudo recente do Instituto de Pesquisa Aplicada (IPEA) divulgado no início deste ano revela perspectivas de crescimento significativo para os próximos anos. Pelas projeções, até 2020 há a possibilidade de geração de 19,3 milhões de ocupações no setor não agrícola, sendo que mais da metade será gerada pelos pequenos empreendimentos (Brasil, 2010).

Tendo em vista que existe uma carência de capacidade gerencial dos gestores/proprietários de MPME, sendo esse motivo apontado como uma das maiores causas da alta taxa de mortalidade das pequenas empresas (BIANCHI e BIVONA, 1999; OLEIRO e DAMEDA, 2005; SEBRAE, 2010, NUNES E SERRASQUEIRO, CIAS 2004), espera-se com esta pesquisa contribuir para a identificação dos conhecimentos de Contabilidade Gerencial que estão sendo ofertados pelos serviços de consultoria às pequenas empresas.

Julgou-se pertinente analisar os conselhos dos profissionais consultores, tendo em vista que, os mesmos têm a função, dentre outras mais específicas, de ajudar as empresas a resolverem problemas que as impedem de atingir os objetivos. (KUCZMARKI, *apud* QUINTELLA, 1994). Além disso, as atividades de consultores empresariais vêm apresentando intenso crescimento nos últimos anos devido a diversos fatores como: o aumento da demanda das empresas em busca de novos conhecimentos e inovações para enfrentar a globalização e, mudanças na economia dentre outros fatores (OLIVEIRA, 2003).

Adicionalmente, considerando-se o fato da importância dos meios de comunicação de massa, inclusive em termos de difusão de tecnologias e conhecimentos de uma forma geral, nosso estudo será realizado a partir da análise de artigos de duas revistas especializadas em negócios, a revista Exame PME e revista PEGN. A idéia é analisar artigos publicados no período de 2006 a 2010 que apresentem opiniões de consultores devidamente identificados nas matérias de modo a se obter, por meio deles, uma maior compreensão das práticas gerenciais recomendadas às MPME na sociedade atual.

Assim, a realização deste trabalho se justifica por:

- 1) Ampliar o campo de conhecimento sobre práticas de Contabilidade Gerencial nas MPME;
- 2) Proporcionar o discernimento sobre quais conhecimentos de contabilidade gerencial são recomendados pelos consultores que trabalham em MPME;
- 3) Enquadrar, dentro dos estágios evolutivos da Contabilidade Gerencial orientados pelo IFAC (1998), em qual deles se encontra a consultoria sobre essa área divulgada nas revistas especializadas para PME;
- 4) Verificar o grau de evolução dos conhecimentos ofertados aos gestores das nas MPME.

#### **1.4. Delimitação do Estudo**

Para se tornar operacionalizável, a pesquisa limita-se aos últimos cinco anos (2006 a 2010). Foram escolhidas a Revista Exame PME e a Revista Pequenas Empresas Grande Negócios, em razão da expressiva circulação média das mesmas, calculadas, respectivamente, em 38.000 e 100.000 exemplares, segundo dados do IVC (2010<sup>1</sup>). De acordo com esse Instituto, essas são as únicas publicações filiadas ao mesmo, da área de Economia, Negócios e Gestão, especialmente voltadas para pequenas e médias empresas.

---

<sup>1</sup> O IVC - Instituto Verificador de Circulação - é uma entidade sem fins lucrativos, formado e dirigido pelo mercado publicitário brasileiro com interesse em assegurar a transparência e confiança dos números de circulações impressas e digitais. O IVC é filiado ao IFABC, *International Federation of Audit Bureaux of Circulations*, entidade que congrega os principais institutos de auditoria de circulação do mundo.

Outro aspecto diz respeito à relativa facilidade no acesso a essas revistas, visto que, as duas, atualmente, disponibilizam suas edições nos seus respectivos *sites*. A Revista PEGN, disponibiliza todas as edições desde janeiro de 2009, de forma parcial, uma vez que, algumas matérias são exclusivas para assinantes. Já a revista Exame PME, disponibiliza, de forma integral e gratuita, todas as edições, desde o seu primeiro exemplar, publicado em maio de 2006.

A revista Exame teve periodicidade bimestral até janeiro de 2010, a partir de então tem periodicidade mensal. Já a revista Pequenas Empresas Grande Negócios teve sempre periodicidade mensal. Ao todo, a amostra analisada neste trabalho possui 92 edições assim discriminadas:

- 32 edições da Revista Exame PME disponíveis todos na íntegra no site da revista, e mais;
- 60 edições da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, correspondente aos cinco anos que serão analisados, sendo que, os exemplares publicados no período de 2006 a 2008 estão impressos (fazem parte do acervo particular da pesquisadora Priscila Wink e nos foram gentilmente cedidos) e os demais, publicados nos anos de 2009 e 2010, estão disponíveis na íntegra para assinantes, no *site* da revista.

A pesquisa restringiu-se a investigar, nestas revistas, as práticas e técnicas relacionadas aos aspectos contábeis-gerenciais recomendadas pelos consultores, para que sejam confrontadas com as 38 práticas classificadas por estágios evolutivos da Contabilidade Gerencial descritas no estudo de Abdel-Kader e Luther (2006).

Para operacionalizar o trabalho, foi feita, inicialmente, uma leitura rápida de todos os exemplares para a seleção de textos a serem analisados. O critério de seleção adotado foi a existência da opinião de um consultor ou empresa de consultoria. Para tanto, foram selecionados textos nos quais há a ocorrência de indagações de microempresários ou referências a problemas enfrentados pelas MPME, acompanhados de uma opinião abalizada caracterizada como consultoria especializada.

## 1.6. Estrutura do Trabalho

Este trabalho de pesquisa está estruturado em cinco capítulos, inclusive esta introdução, e apêndices da seguinte forma:

- Capítulo 1 – Introdução. Tal conteúdo já foi anteriormente apresentado.
- Capítulo 2 - Revisão da Literatura. Esse capítulo foi inicialmente dividido em quatro: Contabilidade Gerencial e seus Estágios Evolutivos; A importância da Contabilidade Gerencial para as PME; Consultoria Empresarial para PME e Mídia de Negócios.
- Capítulo 3 - Metodologia de Pesquisa. Nesse capítulo, são descritas todas as etapas e procedimentos a serem utilizados na pesquisa, bem como, serão definidos o tamanho das amostras de estudo e o tratamento estatístico utilizado para análise dos resultados.
- Capítulo 4 - Análise dos Resultados. Nesse capítulo, são evidenciadas as análises dos resultados da pesquisa, feitas através da leitura e interpretação das recomendações dos consultores nas revistas e posterior classificação das mesmas nos estágios evolutivos da Contabilidade Gerencial cujos resultados levarão às respostas pretendidas, bem como, à análise da hipótese inicial, levantada no capítulo um deste trabalho;
- Capítulo 5 - Conclusão, Limitações e Sugestão para Trabalhos Futuros. Nesse capítulo, são apresentadas as considerações finais, as limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros, relacionados ao tema da pesquisa.
- Apêndices – Nesse local, consta a relação das 38 práticas gerenciais usadas; um *check-list* no qual constam todas as recomendações dos consultores, devidamente identificadas, em que revista, ano, e seção foram encontradas, bem como, a indicação da(s) prática(s), para cada recomendação classificada pela autora do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

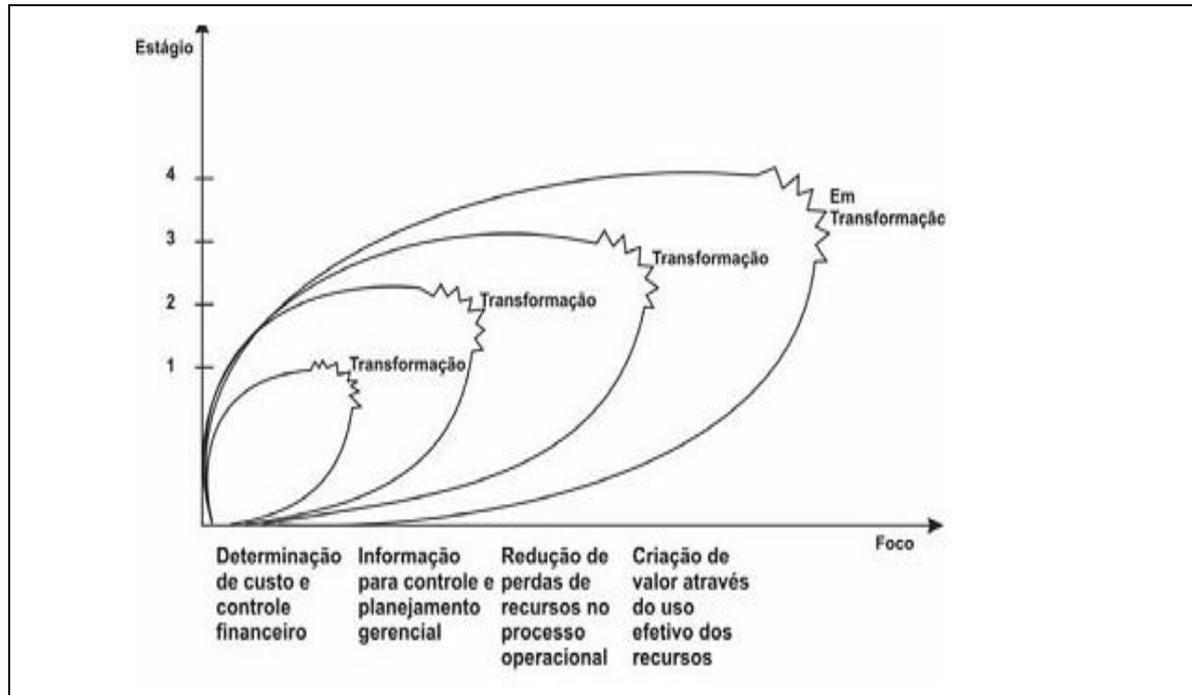
Nesta seção será realizada uma revisão da literatura apresentando pesquisas semelhantes relacionadas ao tema em estudo, sendo segmentada da seguinte forma: Contabilidade Gerencial e seus estágios evolutivos; A importância da Contabilidade Gerencial para as MPME e aspectos dos serviços de Consultoria para MPME.

### 2.1. Contabilidade Gerencial e seus Estágios Evolutivos

Em março de 1998, a *International Federation of Accountants* (IFAC) divulgou um pronunciamento intitulado *International Management Accounting Practice 1* (IMAP-1), que visava a descrever o campo da atividade organizacional conhecido como Contabilidade Gerencial. Esse documento apresentava uma série de práticas desenvolvidas nessa área e as classificava em estágios evolutivos. (ABDEL-KADER; LUTHER, 2006).

Uma das principais contribuições do documento publicado pela IFAC está na sua segunda seção, intitulada *Evolution and Change in Management Accounting*, em que são relatadas a evolução e as mudanças na Contabilidade Gerencial. (GRANDE e BEUREN, 2011). Os estágios evolutivos foram definidos pelo IFAC, com base nos resultados obtidos a partir do efeito que determinadas práticas forneciam em seus usuários. As práticas foram então agrupadas em quatro estágios. Segundo o documento IMAP-1 (IFAC, 1998), a passagem de um estágio para o outro se deu de forma gradual, sendo que cada estágio representou uma adaptação a um novo conjunto de condições com o qual as organizações se depararam. Assim, na figura abaixo, apresentamos uma breve descrição dos estágios evolutivos definidos no IMAP (IFAC 1998):

**Figura 1- Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial**



Fonte: Adaptado do IMAP 1 (1998)

Observa-se, na Figura 1, apresentada anteriormente, que cada estágio da evolução abrange práticas da etapa anterior o que, segundo o documento IMAP-1 (IFAC, 1998), aconteceu de forma gradual, sendo que cada estágio representou uma adaptação a um novo conjunto de condições com o qual as organizações se depararam. Assim, o respectivo órgão elaborou um quadro no qual definiu o foco de atuação da Contabilidade Gerencial em cada estágio (ver Quadro 1, a seguir).

**Quadro 5 - Descrição dos estágios evolutivos da Contabilidade Gerencial segundo IFAC**

<b>Estágios Evolutivos, Período Compreendido e Características</b>
<p><b>Estágio Evolutivo 1 - Determinação do Custo e Controle Financeiro</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definido a partir das características das empresas que predominaram até 1950;</li> <li>2. A tecnologia de produção era relativamente simples, com produtos indo do início ao fim em séries de processos distintos – a função gerencial equivale a um secretário;</li> <li>3. A tecnologia da Contabilidade de Custo, neste estágio, tem uma preocupação em identificar os custos fixos dos variáveis. Mão-de-obra e custo de material eram facilmente identificáveis, o que possibilitava que o rateio das despesas, de um modo geral, utilizasse um destes fatores; e o processo de fabricação, era principalmente controlado à velocidade de operações manuais.</li> <li>4. O foco era o custo do produto, que por sua vez, era adicionado ao orçamento e ao controle financeiro do processo de produção. (ABDEL-KADER; LUTHER, 2004).</li> </ol>
<p><b>Estágio 2 – Informação para Planejamento e Controle Gerencial</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Referente a práticas que predominaram no período entre 1950 a 1965;</li> <li>2. Neste estágio a atividade gerencial passou a ser voltada para um papel de assessoria interna;</li> <li>3. A contabilidade gerencial tendeu a ser reativa, identificando problemas e ações somente quando os desvios do plano de negócios tomaram lugar. (ABDEL-KADER; LUTHER, 2004);</li> <li>4. Deslocamento de foco voltado às práticas que lhe possibilitassem refinamento nas informações para planejamento e controle Contabilidade Gerencial.</li> </ol>
<p><b>Estágio 3 – Redução do Desperdício de Recursos no Processo de Negócios</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Período entre 1970 a 1980;</li> <li>2. O rápido desenvolvimento tecnológico influenciou mudanças em muitos aspectos do setor industrial. O uso, por exemplo, de processos controlados por computador e pela robótica, aperfeiçoou a qualidade e, em muitos casos, redução de custos;</li> <li>3. Introdução de novas técnicas de gerenciamento e produção, e, ao mesmo tempo, o controle de custos, frequentemente através da redução do desperdício de recursos usados no processo de negócios;</li> <li>4. A gerência eficaz passa então, a centrar sua atenção na redução do desperdício de recursos, meio da utilização de análise de processos, análise dos custos e gestão tecnológica de informações. (ABDEL-KADER; LUTHER, 2004).</li> </ol>
<p><b>Estágio 4 – Criação de Valor Através do Uso Eficaz de Recursos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A partir de 1990;</li> <li>2. O desenvolvimento da rede mundial de computadores e tecnologias associadas; por exemplo, conduziu ao surgimento do comércio eletrônico. Isso ajudou o aumento e acentuou o desafio da competição global. (IFAC, 1998);</li> <li>3. Uso de tecnologias as quais examinam os direcionadores do valor do cliente, do valor de acionistas e a inovação organizacional, para o alcance do novo foco da contabilidade gerencial;</li> <li>4. O foco volta-se para a geração ou criação de valor por meio do uso eficaz dos recursos.</li> </ol>

Fonte: Adaptado de IFAC (1998)

No Quadro 1 observa-se que as mais recentes técnicas usadas pela Contabilidade Gerencial para atender a nova realidade das empresas possuem um papel mais sofisticado de criação de valor através da implantação de melhoria de recursos, concordando com o apontado por

vários estudiosos do assunto (OTLEY, 1999; KAPLAN e ATKINSON, 1997; FULLERTON e MCWATTERS, 2003; e HALDMA e LAATS, 2002).

Alguns estudos já foram realizados com base no documento produzido pelo IFAC (1998), com vistas a focar quais práticas gerenciais pertenceriam a cada estágio evolutivo, com o objetivo de operacionalizar a concepção do IFAC sobre a evolução da Contabilidade Gerencial. (SULAIMAN *et al*, 2004; PAVLATOS e PAGGIOS, 2009; SOUTES e GUERREIRO, 2007; FREZATTI, 2005; GRANDE e BEUREN, 2011; MATTOS *et al*, 2010; SOUTES e DE ZEN, 2005; SANTOS e ALMEIDA, 2009 e SOUTES, 2006)

Por exemplo, Sulaiman *et al*. (2004) observaram se as empresas de quatro países asiáticos – Cingapura, Malásia, China e Índia – utilizam ferramentas tradicionais ou modernas de Contabilidade Gerencial. Como resultados encontraram que há uma ausência da utilização, pelas empresas desses países, das ferramentas consideradas modernas.

Mais recentemente, Pavlatos e Paggios (2009), ao investigar a adoção das práticas gerenciais de 85 hotéis na Grécia verificaram que existe um nível alto de adoção tanto de práticas consideradas mais tradicionais, como também das práticas mais recentes.

Abdel-Kader e Luther (2006) desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de identificar o estágio evolutivo de práticas gerenciais focando empresas manufatureiras do setor alimentício no Reino Unido (UK). As conclusões desses pesquisadores sugeriram que as práticas de Contabilidade Gerencial estão evoluindo, apesar de que, apenas a minoria está no estágio classificado como mais avançado – aqui neste trabalho chamado de moderno – da Contabilidade Gerencial. Já no Brasil, destacam-se os estudos de Grande e Beuren (2011), Mattos *et al* (2010), Soutes e De Zen (2005), Soutes e Guerreiro (2007), Santos e Almeida (2009) e Frezzati (2005), que corroboram os resultados de Abdel-Kader e Luther (2004, 2006).

Preocupando-se em responder qual o nível de aderência que as empresas brasileiras de, médio e grande porte têm em relação ao arcabouço teórico dos elementos da Contabilidade Gerencial, Frezzati (2005), desenvolveu uma pesquisa com 2.281 organizações de médio ou grande porte. O estudo mostrou, entre outros achados, que as contribuições mais recentes e

consideradas modernas pelo IFAC são aquelas que com menor aderência pelas empresas, ou seja, são as menos praticadas, o que corrobora outros estudos internacionais já citados (SULAIMAN *et al.*, 2004; ABDEL-KADER; LUTHER, 2006; PAVLATOS e PAGGIOS, 2009).

Apoiando os achados anteriores, Teixeira *et al.* (2009) buscaram identificar o nível de utilização das ferramentas da Contabilidade Gerencial pelas empresas do Estado do Espírito Santo, classificando-as em tradicionais e modernas, conforme a metodologia utilizada por Sulaiman *et al.* (2004). Os autores encontraram evidências sugerindo que as empresas da amostra utilizam ferramentas consideradas tradicionais da Contabilidade Gerencial e não há indícios de relação entre a utilização de ferramentas tradicionais e modernas e o êxito econômico das empresas da amostra.

Mattos *et al.* (2010), investigaram práticas de Contabilidade Gerencial adotadas pelas Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis de Curitiba e Região Metropolitana. As autoras utilizaram a classificação de estágios evolutivos elencadas pelo IFAC. Os resultados alcançados pela pesquisa sugerem que as práticas de Contabilidade Gerencial empregadas pelas empresas investigadas se encontram em transição do estágio 1 para o estágio 2, desta forma, considerando seu *status* de sofisticação baixo.

Reforçando esses resultados, Santos e Almeida (2009), realizaram trabalho bibliográfico no qual fizeram um levantamento das pesquisas sobre práticas de Contabilidade de Custos e Gerencial no Brasil. Identificaram, entre outras coisas, que a prática contábil gerencial pode ser mais bem entendida como o resultado de processos (evolutivos) nos quais os hábitos e rotinas empreendidos dão coerência e significado à conduta organizacional. Os resultados indicam que as práticas contábeis gerenciais tradicionais predominam sendo que as “modernas” práticas carecem de evidências que indiquem sua utilização no cenário nacional.

Nessa linha, Soutes e Guerreiro (2007) conduziram um estudo em uma amostra de 90 empresas selecionadas dentre aquelas listadas entre as 500 maiores (edição de 2005 de Melhores e Maiores) e dentre o rol de empresas que foram indicadas ao Prêmio ANEFAC-FIPECAFI-SERASA, Troféu Transparência, entre os anos-base de 1996 a 2004. Os resultados do estudo demonstram que (a) as empresas da amostra utilizam artefatos modernos de

Contabilidade Gerencial e (b) a amostra de empresas indicadas para o prêmio não se diferencia, em termos de utilização de artefatos modernos de Contabilidade Gerencial, do grupo das demais empresas pesquisadas.

Em outro estudo conduzido nessa mesma linha, Grande e Beuren (2011) realizaram uma pesquisa nos relatórios da administração de 1998 a 2007 da Klabin S/A, empresa familiar de capital aberto. Os resultados da pesquisa mostram que os quatro estágios da Contabilidade Gerencial descritos pelo IMAP 1 (IFAC, 1998) foram identificados nos RA's da empresa, embora não tenha conseguido identificar o estágio de evolução da Contabilidade Gerencial em que as empresas se encontram.

De acordo com as pesquisas apresentadas, deduz-se que em menor ou maior grau, todos os estágios de evolução das práticas gerenciais têm sido utilizados pelas empresas, embora exista uma predominância do uso das práticas consideradas tradicionais. Isso vem a confirmar que as tentativas de introduzir novos sistemas de Contabilidade Gerencial e técnicas, artefatos gerenciais, sem cuidadosa consideração da instituição dominante dentro da organização provavelmente encontram resistências (SCAPENS *et al*, 2003).

Em vista desta situação, surge a preocupação de investigar, como os profissionais responsáveis por aconselharem as empresas - os consultores - se encontram em nível de sofisticação quanto às suas recomendações. Isso porque, trata-se de um fator grave se os conhecimentos da academia – no caso, representados neste trabalho – constantes nos conselhos desses profissionais não estiverem em sintonia com a realidade do mundo corporativo.

Para a presente dissertação, levar-se-á em consideração os estágios evolutivos propostos pelo IFAC (1998) e a distribuição das práticas propostas por Abdel-Kader e Luther em (2006) e a segregação em tradicionais e modernos, já anteriormente usada em trabalho de Sulaiman *et al* (2004), considerando como tradicionais, o primeiro e o segundo estágio, e modernos o terceiro e o quarto estágios evolutivos.

A razão da escolha do conjunto de práticas definido por Abdel- Kader e Luther (2004; 2006), para a realização deste estudo, justifica-se pelo rigor na escolha dos métodos e pelo rigor

científico do estudo que redundou na definição do elenco de práticas. Resumidamente, apresentam-se, a seguir, as etapas realizadas pelos autores, para a seleção das práticas:

- a) Leitura do documento do IFAC na íntegra, bem como de estudos publicado sobre o desenvolvimento da Contabilidade Gerencial e, posteriormente elaboração do resumo dos achados sobre características comuns a essa área (por exemplo, KAPLAN, 1984; SCAPENS *et al*, 1991; FERRARA, 1995; ALLOTT, 2000);
- b) Cada estágio foi então caracterizado por quatro dimensões principais: o período aproximado, na história, com o qual cada estágio é associado; o posicionamento típico organizacional; o papel da Contabilidade Gerencial em cada fase; e, finalmente, o foco de atenção da gerência para atendimento do papel Contabilidade Gerencial para cada nova fase (ver quadro 1);
- c) De posse dessas características, os autores passaram a analisá-las com base na literatura e nas consultas a outros trabalhos e pesquisadores;
- d) Os primeiros rascunhos do trabalho foram apresentados em vários *workshops* e conferências, para classificar cada uma das 38 práticas em cada um dos estágios da evolução;
- e) Complementarmente, a consistência interna das práticas incluídas em cada estágio foi confirmada por aplicação do teste de *Alpha de Cronback*, que fornece estimativas do grau de consistência de uma medida.

## **2.2 Micro, Pequena e Médias Empresas e suas características**

Nesta seção, discorre-se sobre as características das Micros, Pequenas e Médias empresas.

### **2.2.1 Classificação das MPME**

O trabalho desta pesquisa é desenvolvido junto às consultorias presentes em revistas voltadas para gestores de micro, pequenas e médias empresas. Existem vários critérios para a definição de micro, pequenas e médias empresas, e apesar de não ser o objetivo deste trabalho discutir aqui tais critérios, é importante descrevê-los para um bom e amplo entendimento sobre

as classificações dessas empresas.

Porém caracterizar o que seria uma pequena ou média empresa é algo necessariamente arbitrário, pois são adotados padrões diferentes para diferentes propósitos (LONGENECKER *et al*, 1997; RATTNER, 1985). Neste estudo, como as revistas são voltadas para o público das MPME, não há como verificar que critérios estão sendo utilizados para classificação deste tipo de empresa por este tipo de mídia impressa.

O que se observa nas duas revistas, apesar de especificadamente não definirem o tamanho das empresas a que se reportam em seus editoriais, são a existência de soluções e experiências que auxiliam os empresários e novos empreendedores de micro, pequenas e médias empresas na condução de seus negócios e nos desafios do dia a dia. Para Bortoli (1980), citado por Carmo e Pontes (1999), as micros, pequenas e médias empresas pertencem normalmente a um indivíduo, a grupos familiares ou a pequenas sociedades comerciais. Geralmente não recorrem ao mercado de capitais, possuem um tipo de administração pouco especializada e são muito ligadas às características e personalidade de seus proprietários, como talento, sensibilidade, vontade de realização, dentre outras (CARMO; PONTES, 1999; MARTIN, 1989), o que vale também para micro empresas.

Ainda segundo KASSAI (1997, p. 77), “não é tarefa fácil classificar as empresas micro, pequenas e médias empresas no Brasil, pois, até o momento, os interesses de órgãos públicos e instituições privadas sobrepõem-se à racionalidade que deveria ser empregada a esta classificação”. Por exemplo, são muitos os órgãos que classificam de forma diferente as PME no Brasil: SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IPEA - Instituto Pesquisa Econômica Aplicada, MTBE - Ministério do Trabalho e Emprego, BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social entre outros.

Para alguns autores, o número de empregados é a definição mais comumente utilizada na literatura internacional, pois em algumas culturas as PME são relutantes em fornecer detalhes financeiros precisos (CANECA 2008, ISMAIL e KING, 2006; OTTOBONI e PAMPLONA, 2001). Por isso, optou-se, demonstrar essa classificação apenas para fins didáticos de demonstração do tamanho de uma PME.

**Tabela 1 - Porte por número de funcionários - IBGE**

Porte da empresa	Ramo de atuação	
	Indústria	Comércio / Serviços
Micro Empresa	Até 19 pessoas	Até 09 pessoas
Pequena Empresa	De 20 até 99 pessoas	De 10 até 49 pessoas
Média Empresa	De 100 até 499 pessoas	De 50 até 99 pessoas
Grande Empresa	Acima de 500 pessoas	Acima de 100 pessoas

### 2.2.2 A Importância da Contabilidade Gerencial para as MPME

Cada vez mais é preciso um conjunto maior de informações para gerenciar uma organização. No contexto das MPME, essa necessidade não é diferente. Assim, o contador pode exercer importante papel, quase sempre, como consultor que terá a responsabilidade de orientar o administrador a tomar decisões nas diversas áreas do empreendimento. (Miranda *et al*, 2008a).

Apesar desta relevância, segundo Resnik (1991), há dois fatores que implicam na não utilização da Contabilidade Gerencial pelas pequenas empresas: um deles é a falta de conhecimento por parte dos proprietários-gerentes para a devida apreciação da informação contábil. Mas temos ainda o fato de muitos contadores se dedicarem apenas à contabilidade fiscal.

Nessa linha, diversas pesquisas têm evidenciado a baixa oferta de Contabilidade Gerencial para as MPME (LIMA *et al*, 2004; CALLADO *et al*, 2003; MARRIOT e MARRIOTT, 2000; NUNES e SERRASQUEIRO, 2004; OLIVEIRA *et al*, 2000; SALGADO *et al*, 2000; SILVA, 2002; STROEHER e FREITAS, 2006; CANECA 2008, UMBELINO 2008) .

Embora sejam poucos os contadores que oferecem serviços de Contabilidade Gerencial para as MPME, a produção de informações contábeis que auxiliem no gerenciamento dos negócios pode trazer benefícios tanto para os gestores das MPME como para os próprios contadores.

Sobre informações gerenciais em pequenas e médias empresas, pesquisas têm mostrado como uma das razões do alto índice de mortalidade das MPME as falhas gerenciais expressas na falta de planejamento e controle financeiro (SEBRAE, 2003; 2004; 2005; 2008).

Sobre isso Ratacasso (2010), comenta sobre a importância que órgãos internacionais dão a regulamentação de informações contábeis para as MPME. Entre eles, o Comitê de Contabilidade Financeira e Gerencial (*Financial and Management Accounting Committee - FMAC*) da Federação Internacional de Contadores, Federação dos Especialistas Contábeis Europeus (*Fédération des Experts Comptables Européens - FEE*) e o Instituto de Contadores Gerenciais Credenciados (*Chartered Institute of Management Accountants - CIMA* e o (IFAC, 1988) já citado neste documento.

É imprescindível, portanto, enfatizar a necessidade de melhoria do perfil profissional dos gestores, fator diretamente ligado ao desenvolvimento saudável de qualquer empresa. De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE (2005), as falhas gerenciais são as causas da mortalidade das PME em cerca de 70% dos casos. Esse fato indica que se as empresas tivessem gestores mais bem preparados ou melhores consultores a taxa de mortalidade provavelmente diminuiria.

Além do mais, algumas pesquisas têm constatado que os gestores de MPME não só precisam receber informações gerenciais como também estariam dispostos a pagar mais por elas (MIRANDA *et al*, 2008a; MIRANDA *et al*, 2008b; LEITE, 2004; UMBELINO, 2008; e CANECA, 2008). Na pesquisa realizada por Leite (2004) constatou-se que cerca de 70% dos gestores de pequenas empresas hoteleiras estariam dispostos a pagar mais ao contador se este oferecesse serviços que auxiliassem no gerenciamento dos negócios. Destes, 29% estariam dispostos a pagar até 40% a mais.

Reforçando esses resultados, a pesquisa realizada por Umbelino (2008) constatou que 72% dos gestores entrevistados estão dispostos a pagar mais aos contadores caso estes forneçam informações úteis para a gestão. Destes, 17% (9 respondentes) estão dispostos a pagar até 40% ou mais. De forma similar, Miranda *et al* (2008a) também constatou que cerca de 70% dos gestores entrevistados estão dispostos a pagar mais pelos serviços contábeis prestados atualmente, caso seja gerada informação útil para gerenciar a empresa. Do total, cinco

respondentes (15%) indicaram estar dispostos a pagar 60% ou até mais do que isso.

Assim, dentre outras coisas, pretende-se, com esta pesquisa, verificar se profissionais consultores responsáveis em produzir essas informações conseguem fornecer conhecimentos gerenciais que atendam as necessidades desta categoria de empresas, ou seja, das MPME, a partir da análise dos conhecimentos gerenciais elencados pela literatura e pelos órgãos responsáveis.

Deseja-se verificar também, em que estágio evolutivo se encontra as práticas gerenciais recomendadas por esses profissionais considerando que, de uma forma geral, nas MPME, a consultoria representa uma forma de ajuda externa que deve possibilitar aos consultores a concentração de esforços na resolução dos problemas de cada empresa.

### **2.3 Consultoria Empresarial e os Consultores Empresariais para MPME**

Existem diversas definições acerca do termo consultoria e papel de consultores. Embora a atividade de consultoria seja largamente conhecida e o seu conceito esteja em uso corrente no jargão de executivos e empresários, parece não existir consenso quanto às suas características, seus objetivos e, principalmente, quanto à expectativa de resultados. (RAMOS, 2002). Nesta seção serão explanadas e discutidas as definições de alguns autores, para uma melhor compreensão sobre o tema.

Para Santos (*apud* LIMA, 1982), a consultoria pode ser vista como “uma relação voluntária entre um profissional de auxílio-consultor e um sistema que necessita de ajuda para resolver seus problemas reais ou potenciais.” Assim, o fenômeno da consultoria organizacional surge como uma das formas encontradas pelas organizações para se atualizar.

Nesse ponto, parece conveniente estabelecer uma diferença entre os conceitos de consultoria e assessoria comumente utilizados de maneira inapropriada. Entre as características mais comuns atribuídas à consultoria por diversos autores (LARA, 1993; OLIVEIRA, 2003; ELTZ e VEIT 1999; QUINTELLA, 1994) está a constante afirmação de que a consultoria deve ser temporária e envolver uma tarefa ou projeto específico mensurável. Já a assessoria para Oliveira (2003), refere-se a uma atividade sistemática, realizada com o intuito de ajudar a

organização, ou um setor específico, em assuntos gerais ou não.

Oliveira (2003) define o trabalho de consultoria empresarial como o processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões. (OLIVEIRA, 2003).

A consultoria pode ser caracterizada, então, como sendo um serviço de aconselhamento do consultor para o cliente de modo que o primeiro possa ajudar o segundo a incrementar sua capacidade, para que seus objetivos organizacionais sejam atendidos (WEIDNER e KASS, 2002). Segundo estes autores essa ajuda pode vir de diferentes formas: ajudando o cliente a efetuar uma mudança construtiva, provendo conselhos e auxiliando no desenvolvimento da capacidade gerencial e organizativa do cliente.

Considerando os conceitos acima elencados sobre consultoria, este trabalho sugere que o consultor deve atuar como conselheiro de seu cliente, no caso, as empresas. Dessa forma, o consultor faz parte de um processo cliente-empresa-consultor, que objetiva a resolução do problema e à capacitação do cliente para que este aprenda a resolver as dificuldades enfrentadas.

Oliveira (2003) destaca que, o mercado de consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que mais têm crescido no mundo, principalmente pela possibilidade de maior rapidez na evolução dos conhecimentos adquiridos pelos profissionais e pela percepção de um crescimento do “negócio consultoria” em relação a outros negócios.

De acordo com Pereira (2006), no Brasil, desde a década de 60, o setor de consultoria apresenta tendência de crescimento devido ao desenvolvimento do parque industrial do país acompanhado de uma crescente participação de multinacionais americanas. Isso tudo requer a necessidade de conhecimento atualizado das técnicas e metodologias de gestão empresarial para fazer frente ao novo contexto empresarial.

Ainda sobre o cenário da consultoria no Brasil, Luiz Affonso Romano, atual presidente do IBCO – Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização cita que o mercado de consultoria no Brasil começou a se desenvolver mais no início dos anos 70, quando o governo aprovou lei que incentivava a contratação para treinamento dos funcionários. Assim, ao

passarem a organizar as relações de trabalho e produção, as empresas, através de seus incipientes setores de vendas, de finanças e de custos (este devido à pesada intervenção nos preços), recorreram às consultorias externas.

Considerando esse aspecto de crescimento, o que se vê é um número maior de organizações que tem aderido a essa atividade, por confiar que é uma alternativa viável para o desenvolvimento organizacional. (CORREIA *et al*,2008).

Segundo Mattos (2003), os consultores “são atores permanentes e especiais na grande dramaturgia das organizações. Permanentes, porque se trata de um mercado estabelecido; especiais, porque depositários de uma autoridade mentora”. Consultores são, reconhecidamente, pessoas (ou grupo de pessoas) de extrema qualificação (INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTANTS, 1974 *apud* KUBR, 1986), seja ela acadêmica, seja baseada na experiência, ou ambas.

Pereira (2006), ao tratar da descrição do consultor, relata que a figura desse profissional começou a tomar corpo no início do século, quando a abordagem científica da teoria administrativa propiciou aos acadêmicos e executivos bem-sucedidos, formas sistematizadas de orientar o processo decisório, resolver problemas ou introduzir inovações nas empresas.

Como já descrito anteriormente, existe uma diversidade de expectativas e descrições de funções para esses profissionais, despertando indagações sobre características relativas aos mesmos. Por isso, foi elaborado o quadro a seguir que apresenta, resumidamente, as funções e/ou responsabilidades dos consultores na visão de diversos autores.

**Quadro 6 – Quadro-resumo das tarefas de consultores por diversos autores**

<b>Autores</b>	<b>Papel/Tarefas</b>
Coget (1999 apud DONADONE, (2005).	Capacidade de produzir e difundir conceitos acerca do mundo empresarial e o seu uso na implementação de mudanças organizacionais. (Atuação)
Argyris (1970).	Provocar reflexões para que o cliente possa tornar-se capaz de enfrentar as suas dificuldades. (Papel)
Schein (1972)	Ajudar o administrador a tornar-se um diagnosticador de modo que este atue no sentido de apoiar o cliente para que tome suas próprias decisões e aja por sua própria conta. (Tarefa)
Newell (2005).	Facilitar a integração e o diálogo no contexto organizacional, de forma que o grupo chegue a uma compreensão holística da situação em estudo e possa “reinventar” suas práticas. (Papel)
Bastos (1999).	Aquele que dá conselhos. (Caracteriza)
Kurb (1986).	Realiza diagnóstico organizacional, realiza pesquisas e estudos especiais, elabora soluções para problemas específicos e presta aconselhamento.
Greiner e Metzger (1982).	Aconselhamento, que visa identificar problemas gerenciais, analisar esses problemas, encontrar e seguir soluções recomendadas pela consultoria e, por fim, eventualmente conseguir ajuda para implementação dessas soluções.
Wood Jr. e Paes de Paula (2004).	Desenvolvimento contínuo de soluções inovadoras para práticas administrativas. (Tarefa)

Nas definições acima (Quadro 6), pode-se perceber que determinados aspectos são comuns a algumas delas, quais sejam: atividade cuja tarefa é dar conselhos; que tem a finalidade seja de encontrar soluções para problemas e/ou promover inovação de práticas etc. Dentro dessa perspectiva, portanto, será avaliada a relevância e a pertinência dos serviços prestados pelos consultores.

Neste estudo, “processo de consultoria” se refere ao processo de consultoria externa. Kubr (1986) justifica que a consultoria interna é mais utilizada em grandes organizações, para problemas que exijam conhecimento profundo das relações internas extremamente complexas, bem como dos procedimentos e fatores políticos que as permeiam. Como este trabalho focaliza, preferencialmente, empresas de pequeno porte, os conceitos, definições e considerações aqui expressos referem-se à consultoria externa.

Sobre o estudo de consultoria nas empresas de pequeno porte, pesquisa realizada por Kiesner (apud LARA, 1993) nos EUA, conclui que, entre os dez profissionais que mais contribuem com as pequenas empresas na solução de problemas de gestão, os consultores profissionais ocupam o oitavo lugar na lista apontada, para fazer recomendações gerenciais.

Lara (1993) chama a atenção para os estudos empíricos realizados sobre consultoria organizacional em pequenas empresas, e chega à conclusão de que existem restrições para que

as atividades de consultoria se realizem integralmente nessas empresas. Aspectos como: concepção equivocada de consultoria; medo dos custos; não implementação das soluções; a ideia de que ela deve trazer resultados em curto prazo etc. afetam a efetividade do processo de consultoria.

Já para Ramos (2002), que realizou pesquisa sobre consultoria empresarial em micro e pequena empresas no Brasil, atualmente, não se duvida que os consultores organizacionais sejam mais utilizados pelas pequenas empresas em função do aparecimento de novos tipos de serviços desenvolvidos por empresas de consultoria. Exemplos disso são, nas áreas de definição de estratégias de negócios, controle de custos, melhoria de qualidade, métodos de obtenção de eficiência e eficácia, além de outras técnicas sofisticadas de planejamento, execução ou controle. O autor ainda ressalta que, embora a consultoria organizacional às pequenas empresas possa ser apontada como generalista, para que as recomendações em finanças, vendas, produção, compras, pessoal, dentre outras, possam ser implementadas com sucesso, deve ser prática e acessível. Complementarmente, a atividade de consultoria inclui a potencialização da capacidade do pessoal dirigente. Portanto, as funções de consultoria nessas empresas são muito mais amplas e integradoras do que nas grandes empresas, também porque o consultor faz um trabalho individual.

De acordo com Jacintho (2004), existe uma grande carência de estudos e propostas sobre o processo de consultoria para as MPME. A posição do pesquisador é corroborada por Honório (1997,) ao afirmar que “Existem diversos livros de Administração Financeira que se dedicam às grandes e médias empresas, extrapolando a necessidade da pequena empresa tornando-se, assim, complexos para as mesmas”.

## **2.4 Mídia de Negócios**

A mídia de negócios compreende os livros, as revistas e os jornais que possuem como temática os negócios e a gestão empresarial. (COSTA, 2010). Já para Micklethwait e Wooldridge (1998) a mídia de negócios pode ser entendida como pertencente a um conjunto maior denominado como *indústria da teoria da administração* ou *indústria do management*.

Segundo Luca (2006), a utilização em pesquisas de fontes impressas, em geral, e de jornais e revistas – em particular nas áreas de ciências sociais – é algo bastante recente. Um dos

motivos levantados por esta autora é a tradição que dominou durante o século XIX e nas décadas iniciais do século XX. De acordo com a autora, somente a partir dos anos 1930 amplia-se a aceitação e a utilização de fontes impressas que não sejam documentos oficiais.

Voltando-se especificadamente para revistas, objeto do nosso estudo, é importante ressaltar que Scalzo (2003) entende as revistas como veículos importantes na construção cultural de uma sociedade, além de estabelecerem modos de ser e de compreender o mundo. Complementando, Costa (2010), afirma que, de uma forma geral, essas revistas cumprem um papel de produtoras e disseminadoras de discursos.

Ainda para o mesmo autor, as revistas, ao veicularem as suas notícias, limitam e norteiam um universo de possibilidades colocadas à disposição dos leitores sendo consideradas, por estes, como um meio legítimo para se conhecer a realidade social. (COSTA, 2010). Amparado nessas visões, este trabalho, voltado para gestores, empreendedores e proprietários de micro e pequenas empresas, focou-se, nas Revistas Pequenas Empresas Grande Negócios e Revista Exame PME.

A revista brasileira Pequenas Empresas & Grandes Negócios, circula desde 1988. É publicada mensalmente pela Editora Globo e circula em todo o Brasil, contando com uma tiragem média de 150 mil exemplares. Vale lembrar que as empresas Globo mantêm, na mesma linha, um programa semanal de televisão homônimo, exibido nas manhãs de domingo, cujo foco principal são as iniciativas e os empreendimentos de sucesso feitos por trabalhadores ou pequenos empresários. Algumas das matérias da revista são mencionadas no programa e, deste modo, se promove e se incentiva os telespectadores a consumirem também o periódico.

Em três décadas, essa revista tornou-se uma das mais lidas da editora Globo, e hoje ela se distingue de suas principais concorrentes – *Exame* e *Isto É Dinheiro* – por trazer reportagens e seções que têm um viés explicitamente pedagógico: ela busca ensinar seus leitores a abrir, manter e ampliar seus empreendimentos e a gerenciar micros, pequenas e médias empresas de sucesso. (SANTANA, 2011).

A segunda revista pesquisada, *Exame PME*, foi criada bem mais recentemente (em 2005), e é publicada mensalmente pela Editora Abril, com tiragem média de 75.000 exemplares. Assim como sua concorrente, é uma publicação dirigida aos pequenos e médios empresários

brasileiros, e, de acordo com a publicação “a revista Exame PME traça um panorama sobre o setor e traz casos de sucesso, experiências concretas e análises que podem ajudar na condução dos negócios”. (EXAME, 2011)

A marca dessas duas revistas é a abrangência, contemplando matérias e textos diversificados sobre economia, com avaliações de tendências de mercado, opiniões de consultores e de especialistas, além de uma infinidade de exemplos de sucesso apresentados aos leitores.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Coleta de Dados

Uma vez discutidos alguns aspectos teóricos concernentes ao nosso objeto de estudo, serão apresentados os procedimentos de coleta e análise de dados realizados para o empreendimento desta investigação.

Este estudo foi baseado em pesquisa documental. A metodologia da seleção da amostra utilizada foi a mesma das pesquisas realizadas por Miranda, Wanderley e Meira (1999) e por Miranda e Azevedo (2000), que aconteceu conforme descrito abaixo.

Foram pesquisadas revistas especializadas na área de negócios voltadas para MPME. Duas publicações de revistas foram usadas: Revista *Exame PME* e Revista *Pequenas Empresas, Grandes Negócios*, que são as duas revistas de negócios para PME de maior circulação no Brasil, segundo dados do IVC (2010). A coleta de dados abrangeu o período de janeiro de 2006 a dezembro de 2010, totalizando 92 edições. Todas as edições do período selecionado foram analisadas.

No que diz respeito às fontes impressas, a coleta de dados desta pesquisa foi realizada a partir das matérias publicadas nas revistas *Exame PME* e *Pequenas Empresas Grandes Negócios* com investigação sobre a temática das práticas gerenciais. Isto porque, esse tema passa a fazer parte das revistas de negócios como tema recorrente em um contexto de transformações, incertezas e novas exigências no mundo empresarial. Neste sentido, recorreu-se como critério para orientar a seleção dos textos, a identificação de recomendações de práticas gerenciais de consultores, para problemas específicos trazidos pelas revistas ou feitos por empresários.

Após a escolha das revistas utilizadas no trabalho, a próxima etapa foi a da definição das seções e dos artigos que seriam objeto da pesquisa, ou seja, aquilo que os pesquisadores da área de comunicação social denominam o “*corpus* da pesquisa”. A definição de procedimentos desta etapa da pesquisa foi baseada nos trabalhos de Gomes (1995), Melo (1993), Paes (1982) e Miranda *et al* (1999).

Inicialmente, foram identificadas as seções nas quais há maior probabilidade de existir

informações sobre consultoria na área gerencial. Após uma leitura preliminar com base em 12 exemplares de cada uma das revistas, foram definidas as seções que melhor atenderam ao critério já descrito neste trabalho e, que estão demonstradas no quadro 7:

**Quadro 7 – Quadro representativo do Corpus da Pesquisa**

REVISTA	SEÇÕES
Pequenas Empresas, Grandes Negócios	Como Fazer Divã do Empreendedor Matéria da Capa. Matérias Especiais.
Exame PME	Fazer Melhor Grandes Decisões Matéria da Capa. Matérias Especiais.

Além dessas seções, foram selecionados outros textos, tais como matérias de capa e reportagens especiais, cujos conteúdos também fazem referência à consultorias contábeis-gerenciais e que apresentam as características já descritas acima. Foram coletados 178 artigos, sendo 117 artigos da revista PEGN e 61 artigos da revista EXAME PME.

### 3.2 Classificação dos Dados Coletados

Uma vez coletados os materiais, o próximo passo foi identificar as perguntas dos empresários ou problemas levantados pelos editores da Revista. Essas perguntas foram catalogadas, com as seguintes informações: a referência à revista pesquisada; o ano do artigo em que consta a pergunta; a seção a que pertence o artigo; e a resposta do consultor. A referida tabela se encontra no apêndice desse trabalho. Cada um desses conjuntos de informações foi denominado de evento. Foram coletados 208 eventos.

Alguns dos eventos coletados não correspondiam às ferramentas gerenciais que eram objeto deste estudo (as 38 práticas de Abdel-Kader) e por isso excluídas. Um exemplo desse tipo de

ocorrência: numa das observações, um questionamento feito pelo proprietário foi: “Como motivar meus sócios?” Veja parte da transcrição da resposta do consultor: “Faça reuniões de planejamento em que todos possam levar suas idéias de como melhorar não só a empresa, mas o trabalho de cada um.” O que se observa é que, tanto a pergunta quanto a resposta, abordam questões motivacionais de recursos humanos. (PEGN, 2007). Portanto, por ser uma recomendação que não se classifica nas práticas gerenciais do estudo, este evento foi excluído.

Outro exemplo de observação excluída foi a seguinte dúvida de um empresário: “Qual o benefício de separar a conta pessoal da conta jurídica?”. Aqui, o aspecto abordado é a obediência ao princípio da entidade da contabilidade, cujos benefícios são comentados a seguir pelo consultor: “Pressuposto básico para o crescimento saudável da empresa, a contabilidade separada, auxilia na compreensão dos custos e na rentabilidade”. (Revista Exame PME/2010).

Após as exclusões, restaram 178 eventos. As respostas de cada um desses eventos foi analisada e cada uma das recomendações contidas nessas respostas foi classificada em uma das 38 práticas gerenciais definidas por Abdel-Kader e Luther (2004 e 2006). Observou-se que em algumas das respostas constavam mais de uma recomendação, o que resultou em 415 recomendações.

Para propiciar um menor grau de subjetividade aos procedimentos de classificação e, também para fins didáticos, foi definido o que seria considerado em cada uma das práticas, levando-se em consideração a literatura existente sobre o assunto, conforme quadros (8, 9, 10 e 11) apresentados a seguir:

**Quadro 8 - Descrição de Práticas do Estágio 1 a Partir da literatura**

**Estágio 1 - Determinação dos custos e controle financeiro**

<p>1. Orçamento para controle de custos. Neste item será considerado o conceito de orçamento para controle considerado por LUNKES (2007), que consiste em um plano projetado para atender a um nível de atividade do próximo período. Este modelo orçamentário tem como base para sua projeção os dados ocorridos no passado, desta forma, sua projeção visa atender um nível de atividade do próximo período.</p>
<p>2. Medidas Financeiras. Para esta pesquisa indicador financeiro será utilizado como sinônimo de medida financeira. Para Morissete (1977), indicador financeiro é uma medida quantitativa, expressa em valor monetário, resultante das ações tomadas pelas empresas. Assim sempre que o consultor recomendar decisões que sejam expressas em valor monetário, esta pesquisa classificará como uma medida financeira.</p>
<p>3. Utilização do orçamento flexível. Orçamento Flexível, “utiliza meios mais relativos e adaptáveis de planejamento, avaliação e controle de desempenho” LUNKES (2008). Este modelo exige mudanças atenção e mudanças constantes no acompanhamento dos recursos, características que serão consideradas nesta prática gerencial.</p>
<p>4. Uma base de rateio para a apropriação de custos indiretos de produção. Pela própria definição, custos indiretos são aqueles que não podem ser mensurados aos produtos, podendo, portanto ser apropriados somente de forma indireta, mediante uma estimativa de gasto. As estimativas feitas para apropriar esses custos são chamadas de base rateio. (MARTINS, 2003). Este tipo de procedimento deriva do método de Custeio por Absorção, onde os custos fixos e variáveis são “estocados” e lançados ao resultado apenas quando da venda dos produtos correspondentes. Assim sempre que mencionado a estimativa de custos fixos ou o custeio acima citado, as práticas serão classificadas neste item.</p>
<p>5. Avaliação de grandes investimentos no período de retorno e/ ou retorno contábil. Ross, Westerfield e Jaffe (1995), consideram como retorno contábil, o <i>Return On Investment</i> (ROI) ou retorno sobre o investimento. A expressão mais simples do ROI é dada pela equação: <math>\text{Lucro/Ativo}</math> e, pode ser desmembrada nas definições de giro: <math>\text{vendas/ativo} \times \text{margem: lucro/vendas}</math>. A classificação da prática acima considerará este conceito sempre que vier aliado a investimentos que sejam considerados de porte grande pelos consultores.</p>

### Quadro 9 - Descrição de Práticas do Estágio 2 a Partir da Literatura

#### Estágio 2 – Provisão de Informação para Planejamento e Controle Gerencial

<p>6. Análises de Custo/Volume/Lucro (ponto de equilíbrio) para os principais serviços ou produtos: <b>Kaplan e Atkinson (1989)</b> afirmam que Análise de Custo/Volume/Lucro aponta os efeitos das mudanças nos volumes de vendas na lucratividade da organização. O aspecto a ser considerado nesta pesquisa diz respeito ao Ponto de Equilíbrio.</p> <p>Sobre isso Di Rocchi (1997) argumenta que Ponto de Equilíbrio é definido como o nível de atividade no qual o valor das vendas totais iguala os custos totais, e a entidade não forma lucros nem sofre prejuízos. O Ponto de Equilíbrio é, portanto, o volume de operações que gera réditos nulos.</p> <p>Esta definição é que será reconhecida para os fins desta pesquisa.</p>
<p>7. Análise de lucratividade por serviços e/ou produtos.</p> <p>Serão observados, para reconhecimento deste item, três métodos para análise de produtos e/ou serviços:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Margem do produto (markup) - essa aplicação significa agregar uma margem na qual se estima, para cobrir os gastos não incluídos no custo, os tributos e comissões incidentes sobre o preço e o lucro pelos administradores. MARTINS (2003).</li> <li>• Margem de contribuição do produto: Caracteriza-se pela diferença entre o preço de venda e o somatório do custo direto (custo líquido da mercadoria, custo unitário de fabricação ou custo unitário da hora) e da despesa direta (impostos, comissões etc.).</li> <li>• Lucro é o que sobra das vendas, menos o custo das mercadorias vendidas, menos as despesas variáveis e menos as despesas fixas.</li> </ul>
<p>8. Orçamento para planejamento.</p> <p>Todos os tipos de orçamentos descritos na literatura têm com função o planejamento, portanto neste item, todas as consultorias que tiverem como recomendação qualquer tipo de orçamento, estarão elencadas neste item.</p>
<p>9. A separação entre os custos fixos e variáveis.</p> <p>Conforme Martins (2003), no custeio variável “só são alocados aos produtos/ serviços os custos variáveis ficando só os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado”. Essa característica é que será pressuposto a ser considerado nesta prática.</p>
<p>10. Previsão de Longo Prazo.</p> <p>Para previsões de longo prazo, os critérios a serem considerados são: <i>previsões para um período</i>, superior a um ano (ou "até o fim do exercício seguinte" e "após o fim do exercício seguinte"). Além deste prazo, os conselhos que tiverem a expressão “ longo “prazo”, também serão considerados para esta prática.</p>
<p>11. Departamentalização para apropriação dos custos indiretos de produção</p> <p>Conceito adaptado de (Martins, 2003), departamentalização ocorre através de uma distribuição racional distribuição dos custos indiretos. Com isso cada departamento pode ser dividido em mais de um centro de custos - menor fração de atividade ou área de responsabilidade para a qual é feita a acumulação de custos. - ou ainda, coincidir com os próprios departamentos. Neste processo a empresa divide-se em: Departamentos de Produção e Departamentos de Serviços. Sendo que, primeiramente ocorre o rateio dos custos indiretos comuns e dos da administração geral da produção aos diversos departamentos, quer de produção quer de serviços. Na seqüência, o rateio dos Custos acumulados nos Departamentos de Serviços e sua distribuição aos demais e por último, a atribuição dos Custos Indiretos, que agora só estão nos departamentos de Produção, aos produtos segundo critérios fixados. Sempre que este processo for recomendado, considerando estas características de divisão e distribuição de custos, será classificado com este item.</p>
<p>12. Avaliação de grandes investimentos de capital, baseado no método do fluxo de caixa descontado.</p> <p>Fernández (2002) define o método de avaliação baseado fluxo de caixa descontado é aquele que tem como base o cálculo do valor de uma empresa determinado pelos fluxos de caixa gerados por um período pré-determinado. Sob esses fluxos é aplicada uma taxa de desconto, que geralmente incorpora o risco condizente ao investimento realizado, definição esta a ser considerada nesta pesquisa.</p>
<p>13. Análises baseadas em orçamento.</p> <p>Serão consideradas todas as recomendações dos consultores que forem fundamentadas em qualquer análise, baseadas em orçamentos de qualquer tipo.</p>

Continua na próxima página

## Continuação

<p>14. Medidas não financeiras relacionadas aos processos internos</p> <p>Serão consideradas a análise dos processos internos da organização, dentro da perspectiva do Balanced Scorecard. O BSC considera os processos internos de toda a cadeia de valor da empresa e inclui o processo de <u>inovação</u>, de operações e de <u>pós-venda</u>. (KAPLAN e NORTON, 1997). Para fins de classificação neste trabalho, e considerando a perspectiva acima, serão aceitas as seguintes atividades dentro de cada processo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Processo de inovação - pesquisa das necessidades dos clientes e de criação de produtos/serviços para os satisfazer;</li> <li>O processo operacional – atividades ligadas a produção de produtos/serviços que existem na empresa e a consequente entrega aos clientes. Serão considerados para este trabalho os processos de operações — entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes como atendimento de pedidos, compras, planejamento e controle de produção, que atravessam vários departamentos organizacionais, assim como a definição e avaliação de medidas de custo, qualidade, produtividade e tempo para esses processos. Nos processos de operações, que é o segundo estágio da cadeia de valor interna, os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes. Esse tem sido historicamente o foco dos sistemas de medição de desempenho da maioria das empresas.(JORDAN,2008)</li> <li>O processo de serviço pós-venda - consiste nos serviços que são prestados aos cliente após venda do produto, tais como garantia, treinamento, entrega técnica e orientação quanto ao uso dos equipamentos, manutenção, atendimento diferenciado, telefonemas de acompanhamento, visitas técnicas e serviço de busca e entrega de máquinas que necessitam manutenção, entre outros.</li> </ol>
<p>15. Uso (análise através de regressão ).</p> <p>Conforme Hansen e Mowen (2003), a análise da regressão “[...] fornece informações que podem ser usadas para ver quão confiável a equação de custo é, uma característica que não está disponível para os outros métodos”.</p> <p>Para os autores, a análise de regressão é um método para se estimar a condicional (valor esperado) de uma variável <math>y</math>, dados os valores de algumas outras variáveis <math>x</math>, onde a relação da resposta às variáveis é uma função linear de alguns parâmetros</p> <p>Deverá no caso desta pesquisa ter a indicação nominal “análise de “regressão” por parte dos consultores, para fins de uso neste trabalho.</p>
<p>16. Modelos de Controle de Estoques</p> <p>Através do controle de estoques é que o gestor será capaz de prever o quanto que será necessário comprar no próximo pedido ao fornecedor, além de possibilitar verificar o valor do custo dos materiais ou mercadorias expedidos.Qualquer proposição de modelos que atendam um destes requisitos, serão classificados dentro deste item.</p>
<p>17. Orçamento para longo prazo.</p> <p>Os objetivos estratégicos da empresa são considerados no orçamento de longo prazo. (WELCH, 1990). Considerando que a estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas para atingir esses motivos. (CHANDLER, 1962). Serão consideradas aqui, as recomendações que tenham essas características.</p> <p>Adicionalmente são consideradas neste item as recomendações relacionadas a plano de negócios, visto que, o mesmo é “ uma obra de planejamento que descreve um empreendimento, projeta estratégias operacionais e prevê os resultados financeiros de longo prazo”.(BOLSON 2003).</p>

### Quadro 10 - Descrição de Práticas do Estágio 3 a Partir da Literatura

#### Estágio 3 - Redução de Desperdícios de Recursos do Negócio

<p>18. Orçamento baseado em atividades. O orçamento baseado em atividades é um plano quantitativo e financeiro que direciona a empresa a focalizar atividades e recursos visando atingir objetivos estratégicos. Sendo assim, é a expressão do plano esperado pela empresa, refletindo a previsão dos direcionadores de custo e atividades necessárias para executar o volume dos objetos de custo. (LUNKES, 2008). Uma de suas características deste instrumento, que serão consideradas nas recomendações dos consultores, portanto, é a necessidade de definição das atividades, direcionadores de recursos e de atividades na determinação das previsões</p>
<p>19. Método de custeio baseado em atividades. Custeio baseado em atividades ou custeio ABC (<i>Activity Based Costing</i>) é um método de custeio que está baseado nas atividades que a empresa efetua no processo de fabricação de seus produtos. Atkinson <i>et al</i> (2000), entendem que o custeio baseado em atividades é um método que se apóia na idéia de que os direcionadores de custos podem vincular, diretamente, as atividades executadas aos produtos fabricados. Para esses autores os “direcionadores de custos medem o consumo médio ocorrido, em cada atividade, pelos vários produtos. Então, os custos das atividades são atribuídos aos produtos, na proporção do consumo que os produtos exerceram, em média, sobre as atividades”. Assim, recomendações de consultores em relação ao custeio de produtos que sejam apoiadas em tratamento dos custos indiretos, através da análise das atividades, dos seus geradores de custos, e dos utilizadores, serão aqui considerados.</p>
<p>20. Avaliação do custo da qualidade dos serviços. Neste item foram consideradas as respostas dos consultores que englobam os conceitos de custos de qualidade de Hansen e Mowen (2003), a saber: a) Os custos de prevenção incorrem para assegurar que as empresas produzam produtos, de acordo com os padrões de qualidade previamente estabelecida por elas; b) Os custos de avaliação são decorrentes de inspeção e testes, e existem para assegurar que os produtos produzidos atendam às necessidades dos clientes internos e externos; c) Os custos das falhas internas são oriundos das falhas que ocorrem, dentro da empresa, e que geram perdas, desperdício, produtos com defeitos, entre outros; d) Já os custos das falhas externas estão associados aqueles produtos defeituosos detectados, externamente, pelos clientes.</p>
<p>21. Utilização de orçamento base-zero. Orçamento de Base-Zero, “é projetado com base nos pacotes de decisões, essa projeção é realizada como se as operações estivessem começando da estaca zero, é preeminente os gestores terem que justificar os valores orçados” LUNKES, (2007). Neste tipo de orçamento, existe uma necessidade de justificar o porquê da necessidade dos recursos, visto que não considera ou não tem médias anteriores. Estas condições serão consideradas para tipificar este tipo de orçamento.</p>
<p>22. Análise da sensibilidade do lucro em projetos de grande investimento de capital. Segundo Atkinson <i>et al</i> (2000), a análise de sensibilidade “é uma ferramenta analítica que envolve variar, seletivamente, estimativas-chaves de um plano ou orçamento”, usando de softwares, permite investigar o efeito de uma mudança em um parâmetro sobre uma decisão, especificadamente que possam afetar o fluxo de caixa da empresa. Sempre que forem sugeridas simulações com essas características, serão classificadas neste item.</p>
<p>23. Utilização de análises probabilística ou simulações para avaliação de riscos em grandes investimentos de capital. Estas técnicas somente serão reportadas neste trabalho, quando literalmente explícito como “Utilização de análises probabilística ou simulações para avaliação de riscos”, que estiverem relacionadas a grandes investimentos de capital, enquanto recomendação por parte de consultores visto que envolvem descrição de técnicas complexas que não são objetivo deste trabalho.</p>
<p>24. Medidas não financeiras relacionadas ao quadro funcional Este item considera a perspectiva do Balanced Scorecard (BSC) - aprendizagem e crescimento - que identifica o que a empresa tem de fazer para melhorar sua capacidade em processos internos excelentes que agregam valor aos clientes e aos acionistas, de forma a se preparar para o futuro. (KAPLAN E NORTON, 1997). Para estes autores, medidas típicas para essa perspectiva devem mostrar como a organização pode aprender e se desenvolver para garantir o crescimento e incluem, entre outras: nível de satisfação dos funcionários, retenção e rotatividade de empregados, capacitação e treinamento de suas habilidades e sistemas de informação disponível, medidas dentro desta perspectiva do BSC e relacionadas a funcionários serão consideradas neste item, quando indicadas pelos profissionais de consultoria.</p>

## Quadro 11 - Descrição de Práticas do Estágio 4 a Partir da Literatura

### Estágio 4 - Criação de Valor por meio do Uso Eficaz de Recursos

<p>25. Análise das forças e fraquezas da concorrência.</p> <p>Para classificação desta prática, considerou-se a técnica creditada a Albert Humphrey - Análise SWOT - um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um <u>acrônimo</u> de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Alguns exemplos de itens que foram considerados em cada um desses 4 aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forças - Vantagens de custos, recursos financeiros, fidelidade dos clientes, público-alvo forte entre outros.</li> <li>▪ Fraquezas - Instalações não próprias, dificuldade no lançamento de novos produtos, fluxo de informações, não oferece desconto maior em alto volume de vendas.</li> <li>▪ Oportunidades- Incrementar uma nova linha de produtos, adquirirem produtos de empresas que possivelmente possam trabalhar com exclusividade de representação, fornecimento de novos cursos aos funcionários.</li> <li>▪ Ameaças - Provável entrada de novos concorrentes, lançamento de um novo produto pelo concorrente, novas Políticas governamentais.</li> </ul> <p>Serão consideradas as recomendações de consultores que englobem:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Ambiente interno (Forças e Fraquezas) - Principais aspectos, que diferencia a empresa dos seus concorrentes (decisões e níveis de performance que se pode gerir) e,</li> <li>b) Ambiente externo (Oportunidades e Ameaças)- Corresponde às perspectivas de evolução de mercado; fatores provenientes de mercado e meio envolvente (decisões e circunstâncias externas ao poder de decisão da empresa).</li> </ol>
<p>26. Medidas não financeiras relacionadas aos clientes.</p> <p>Nesta pesquisa será utilizado o indicador de perspectiva do cliente do Balance Scorecard, que pressupõe definições sobre o mercado e segmentos nos quais a organização deseja competir. Com esta perspectiva a organização deverá traduzir em medidas específicas os fatores importantes para os clientes. (FILGUEIRAS <i>et al</i>, 2010). Neste caso são definidos indicadores de satisfação e de resultados relacionados aos clientes tais como: satisfação, retenção, captação e lucratividade.</p>
<p>27. Análises de rentabilidade de cliente.</p> <p>Vão ser reconhecidos neste item, o conceito de Guerreiro <i>et al</i> (2008): “Análise de rentabilidade de um determinado cliente é efetuada a partir da margem de contribuição ou da margem bruta dos produtos vendidos deduzidos dos custos para servi-lo”. O autor ainda define custo para servir, como o custo das atividades-administrativas comerciais e logísticas – relacionadas a clientes e mensurado através da metodologia do custeio baseado em atividades.</p>
<p>28. Análise dos segmentos de serviços/produtos.</p> <p>Este foco de análise tem a função de definir as semelhanças dos consumidores que compõem cada segmento de serviços ou de produtos, eles tendem a responder de forma similar a uma determinada estratégia de <u>marketing</u> (LONDON, 2009). Serão considerados aqui os critérios por este autor são eles:critérios demográficos, geográficos, sociais e económicos,critérios de personalidade e de estilo de vida,critérios de comportamento face ao produto (Segmentação em função do estatuto do consumidor e da sua fidelização; segmentação face ao processo de decisão; segmentação em função das quantidades adquiridas; segmentação em função das situações ou eventos; segmentação em função dos hábitos de utilização) e/ou critérios de atitudes psicológicas relativamente ao produto.</p>
<p>29. Retorno sobre os valores investidos.</p> <p>Para Gitman (2001) existem dois métodos práticos de análise de investimento a serem consideradas para classificação nesta prática: a taxa de retorno contábil e tempo de retorno. A taxa de retorno contábil é a relação entre o fluxo de caixa anual esperado e o valor do investimento. Já o tempo também conhecido como Payback, é a relação entre o valor do investimento e o fluxo de caixa do projeto. O tempo de retorno indica em quanto tempo ocorre a recuperação do investimento, estes dois conceitos serão os observados nesta pesquisa.</p>

Continua na próxima página

## Continuação

<p>30. Análise do ciclo de vida (ACV) do produto (desde a coleta de dados até quando a informação ainda seja útil para tomada de decisões).</p> <p>A ACV é uma metodologia que consiste em analisar os impactos ambientais considerando todo o processo de elaboração do produto, desde a extração da matéria-prima até o seu descarte. (FERREIRA, 2001). Essa análise envolve, basicamente, quatro estágios, conforme descreve Welford, R. (1995), apud Santos que serão observados neste trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das áreas de impactos ambientais para viabilizar uma futura avaliação, também denominada fase de “Inventário”</li> <li>• A quantificação dos inputs de material e energia, outputs de emissões e dejetos e outros processos que representam perigo potencial ao ambiente dentro das áreas identificadas no tópico. Esta fase também recebe o nome de “Análise dos Impactos”.</li> <li>• Avaliação dos impactos ambientais e as formas de impactos nas áreas identificadas no item 2.</li> <li>• Estabelecer as opções e estratégias para melhorar cada fase do ciclo de vida do produto. Esta última fase é conhecida também como a fase de “Aprimoramentos”.</li> </ul>
<p>31. Análise de valor para os acionistas. (sócios).</p> <p>Segundo Silva <i>et al</i> (2008), na busca da solução para determinação e análise da criação de valor, a apuração do EVA surgiu como uma solução (Economic Value Added ou Valor Econômico Adicionado). Em seu estudo, os autores concluíram que os índices que mais influenciaram na criação de valor da empresa foram a capacidade de geração de lucros, o retorno do ativo total, o retorno sobre capital próprio e o índice de endividamento geral. Sendo estes, a serem considerados para reconhecimento deste item nas recomendações dos consultores.</p>
<p>32. Análise da posição competitiva.</p> <p>Neste item, será considerada para fins de classificação, qualquer ação relacionada a avaliar como a empresa se posiciona em relação aos seus concorrentes. Sempre que houver medidas que se destinem a possibilitar a comparação com os concorrentes, serão classificadas nesta prática.</p>
<p>33. Avaliação de grandes investimentos de capital, aspectos não financeiros são/estão documentos e comunicados. (Auto-explicativo).</p>
<p>34. Análise da cadeia de valor.</p> <p>Segundo Porter (1989, p.31), “a cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.” Complementando essa definição sobre o conceito correto de Cadeia de Valor e Rocha e Borinelli (2006), afirmam que o conceito correto de Cadeia de Valor extrapola os limites de uma empresa, em duas direções:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A montante: fornecedores; e fornecedores dos fornecedores, até a origem dos recursos</li> <li>• A jusante: cliente, clientes dos clientes até os consumidores finais.</li> </ul> <p>De acordo com Hansen &amp; Mowen (2003, p.429), as etapas necessárias para a análise de Cadeias de Valor são as seguintes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) identificar a Cadeia de Valor da empresa e os custos, receitas e ativos das atividades;</li> <li>b) analisar os cost drivers de cada atividade; e</li> <li>c) controlar os cost drivers melhor do que os concorrentes ou reconfigurar a cadeia.</li> </ol> <p>Os cost drivers devem ser entendidos, conforme a proposição de Porter (1989:62), como “... uma série de fatores estruturais que influenciam o custo...”, os quais são considerados inter-relacionados entre si, de forma complexa. Hansen &amp; Mowen (2003), apresentam um lista de exemplos dos cost drivers mais comuns que utilizaremos neste estudo. São eles: número de fábricas, escala, grau de centralização, estilo e filosofia de gestão, número e tipo de unidades de trabalho, nº de linhas de produtos, nº de processos únicos, nº de peças únicas, escopo, poder de compra, poder de venda, tipos de tecnologias do processo, experiência, grau de envolvimento de empregados, abordagem da gestão de qualidade, eficiência do layout da fábrica, configuração dos produtos, utilização de capacidade.</p> <p>Para utilização neste trabalho, serão classificadas as recomendações que envolvam as características acima.</p>
<p>35. Utilização de fluxo de caixa descontado para avaliação do custo do capital, em grandes investimentos.</p> <p>Esta classificação só ocorrerá neste trabalho, quando literalmente explícito como acima, enquanto recomendação por parte de consultores.</p>
<p>36. Metodologia do custeio-alvo</p> <p>Segundo MARTINS (2003), este método tem como premissa básica para apuração dos custos e o preço (preço-alvo) que o mercado está praticando, ou seja, o preço que consumidor está disposto a pagar.</p>

37. Avaliação de desempenho com base no lucro residual.

O Lucro Residual (Residual Income) que foi desenvolvido nos anos 1950, mais recentemente, “Valor Econômico Adicionado” Economic Value Added (EVA) promovido como uma adaptação do lucro residual, reportando para Atkinson *et al* (2000, p.649), o valor adicionado previamente chamado “de receita residual, equivale à receita menos o custo econômico do investimento gerado por aquela receita”. O EVA pode ser usado como medida de avaliação do centro de responsabilidade, visto que, pode ser definido como renda operacional ajustada menos um encargo capital, e implica que uma ação do gestor apenas acrescenta valor econômico quando os lucros resultantes excederem o custo de capital (MATTOS,2003).

Este item será reconhecido quando os consultores de forma literal fizerem menção a essas características dessas métricas como e tiverem a finalidade de avaliar centros de responsabilidade ou ação de gestores.

38. Benchmarking

Benchmarking é a busca pelas melhores práticas que conduzem uma empresa à maximização da performance empresarial (CAMP, 1998). Sobre isso, Abel-Kader; Luther(2004), afirmam que a finalidade desta prática é alcançar níveis de superioridade frente aos concorrentes. Sempre que os conselhos dos consultores sobre concorrência se referirem a incorporação das melhores práticas de empresas que se adotou como referência, os mesmos serão reconhecidos neste item.

### 3.2 Tratamento Estatístico

O tratamento estatístico que foi utilizado neste estudo refere-se à análise descritiva dos dados obtidos na pesquisa de campo, com base na utilização de frequência, medidas de posição, bem como testes paramétricos com o auxílio do *software* estatístico SPSS versão 16.0.

Segundo o teorema central do limite, quanto maior for o tamanho da amostra, mais as médias vão tendendo progressivamente para uma distribuição normal (BRUNI, 2009). De forma prática, quando  $n \geq 30$ , a média das médias amostrais é aproximadamente igual à média populacional. Como o número de observações foi bem acima de 30, foi possível utilizar um paramétrico, o teste t, para avaliar a diferença de médias das recomendações entre as revistas.

## **4 Análise de Resultados**

Este capítulo está subdividido em seções onde são apresentados e analisados os dados obtidos após a leitura das revistas e posterior categorização, estruturados com o objetivo de responder a questão da pesquisa, levantada no primeiro capítulo deste trabalho.

### **4.1 Caracterização do Universo Estudado**

Nesta seção evidenciamos onde foram encontrados os dados, sobre os quais desenvolveu-se esta pesquisa. Como inicialmente, já mencionado na metodologia, foi feito o levantamento e identificação das seções onde haveria maior probabilidade de existir informações sobre consultoria na área gerencial. Nesta seção, apresentamos os achados sobre as seções, por revista, onde foram encontradas as informações objetivadas pela pesquisa, considerando os 178 eventos estudados.

Inicialmente, foram identificadas as seções nas quais há maior probabilidade de existir. Após uma leitura preliminar com base em 12 exemplares de cada uma das revistas, foram definidas as seções que melhor atenderam ao critério já descrito neste trabalho e, que estão demonstradas nas tabelas abaixo.

A maioria das seções que foram pesquisadas foram as propostas na metodologia. (Divã do Empreendedor, Capa, Como fazer melhor e Reportagem Especial). Apenas 20,6% foram encontradas em outras seções da empresa. (ver Tabela 2).

**Tabela 2 – Seções Pesquisadas na revista PEGN**

REVISTA PEGN		
SEÇÕES	QUANTIDADE DE EVENTOS	PERCENTUAL %
DIVÃ DO EMPREENDEDOR	40	34,1
REPORTAGEM / ESPECIAL	22	18,8
COMO FAZER/ COMO FAZER MELHOR	19	16,2
CAPA	12	10,2
GESTÃO	5	3,6
ENTREVISTA	4	3,4
ESTRATÉGIA	4	3,4
CONVERSA DE EMPREENDEDOR	4	3,4
EXTREME MAKEOVER	2	1,8
CUIDE DE SEU NEGÓCIO	2	1,8
SEBRAE RESPONDE	1	0,8
PRIMEIROS PASSOS	1	0,8
CONECTE-SE	1	0,8
LEIS E TAXAS	1	0,8
TOTAL	117	100

Devido ao fato da procura se restringir a perguntas e/ou problemas pesquisados acompanhados de respostas de consultores, isso reduziu a quantidade de seções a serem pesquisadas. É observado que nesta revista algumas das várias seções são compostas de depoimentos de gestores de empresas com alguns problemas específicos ou casos considerados de sucesso, que não fazem parte do objeto de nosso estudo.

Assim como a revista PEGN, na revista EXAME PME a maioria das seções que foram pesquisadas foram às propostas na metodologia. Verificou-se que 85% do conteúdo utilizado para este trabalho vieram destas seções. (ver Tabela 3).

**Tabela 3 – Seções Pesquisadas na revista EXAME PME**

REVISTA EXAME PME		
SEÇÕES	QUANTIDADE DE EVENTOS	PERCENTUAL %
FAZER MELHOR	18	29,5
CAPA	14	22,9
REPORTAGEM ESPECIAL	13	21,3
GRANDES DECISÕES	7	11,4
NA PRÁTICA	4	6,5
EMPRESAS	1	1,7
PARA PENSAR	1	1,7
CHOQUE DE GESTÃO	1	1,7
PARA COMEÇAR	1	1,7
LIVROS	1	1,7
TOTAL	61	100

Com relação a essa revista a estrutura é semelhante a da revista anterior aonde, boa parte de suas matérias trazem exemplos, depoimentos e conselhos de empresários considerados vencedores e, que por isso, foram excluídas por não ser objeto do nosso estudo. Observa-se que abordagem nas duas revistas privilegia a iniciativa individual de abertura de novos negócios, ao divulgar os fatos relacionados com as empresas, através das opiniões de empresários e exemplos de gestão empresarial.

Observa-se que a participação dos consultores aparece como um instrumental adicional para ajudar os gestores. Aos poucos parece vir ganhando importância, visto que as duas revistas nos últimos anos – a partir de meados de 2009, através de seus sites oferecem consultoria gratuita para perguntas feitas pelos leitores e eventualmente concursos para a que empresas vencedoras, recebam como prêmio consultorias gratuita para suas empresas nas mais diversas áreas.

## **4.2 Análise da Frequência das Práticas Gerenciais por Estágio Evolutivo por ano**

Nesta seção estão evidenciados os achados sobre a frequência de cada prática pesquisada nas recomendações dos consultores, agrupadas em seus respectivos Estágios Evolutivos e ordenadas por ano. Assim, para cada um dos 4 Estágios Evolutivos determinados pelo IFAC (1998) e usados neste trabalho, preparou-se uma tabela que evidencia as frequências das práticas integrantes de cada Estágio ao longo dos cinco anos analisados.

A tabela 4, apresentada a seguir, contém as 5 práticas referentes ao Estágio Evolutivo 1 da Contabilidade Gerencial. Neste primeiro grupo, de forma preponderante, as práticas referentes ao uso das medidas financeiras, apareceram em todos os anos investigados como prática mais recomendada pelos consultores. Esta prática representou 76,6% do total dos aconselhamentos sendo que no ano de 2009, totalizou cerca de 100% deles, seguido do orçamento para controle de custos (14,1%).

A quase inexistência de eventos recomendando rateio de custos (apenas 2 casos, em um total de 64) pode ser tomada como um indício de que essa prática está em desuso, pelo menos para fins gerenciais. No caso deste estudo, as causas não podem ser identificadas.

Embora, estudos como os de Schoroeder, Schoroeder e Costa (2004) entendam que o gargalo mais sério dos métodos de custos tradicionais é o rateio de custos fixos e indiretos ao produto ou serviço (overhead), e a apropriação das perdas inerentes ao processo de produção. Assim como, Cristofari Junior e Kliemann Neto (2007) que, afirmam que os custos indiretos se tornaram pesados e a maneira como esses sistemas rateiam as gastos indiretos distorcem os custos dos produtos e não explicitam como os processos utilizam a estrutura das empresas, não sendo importante o uso de rateio para fins gerenciais.

Tabela 4 - Frequência das Práticas do Estágio 1 por Ano

Práticas	2006		2007		2008		2009		2010		2006-2010	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Medidas Financeiras.	5	71,4%	10	83,3%	9	75,0%	11	100%	14	63,6%	49	76,6%
Orçamento para controle de custos.	2	28,6%	1	8,3%	2	16,7%	-	-	4	18,2%	9	14,1%
Utilização do orçamento flexível.	-	-	-	-	1	8,3%	-	-	3	13,6%	4	6,3%
Uma base de rateio para a apropriação de custos indiretos de produção.	-	-	1	8,3%	-	-	-	-	1	4,5%	2	3,1%
Avaliação de grandes investimentos no período de retorno e/ ou retorno contábil.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	7	100%	12	100%	12	100%	11	100%	22	100%	64	100%

A preponderância de eventos focados em medidas financeiras pode ser justificada pela sua importância, devido a sua capacidade de medição e padronização. Para Eccles (1991), as medidas financeiras são prova concreta dos efeitos de todas as outras medidas e, portanto, têm significativa importância no processo de avaliação de resultados e desempenhos.

Isto fica evidente nas recomendações quando, por exemplo, um dos consultores da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios responde a pergunta: Quanto vale o negócio? “[...] Para isso, deve-se levar em conta o desempenho dos últimos três anos e também o valor que projetamos para o fluxo de caixa do mesmo período”. Ou ainda, como na Revista Exame PME, cuja resposta do consultor foi: “Não ignorar o fluxo de caixa, usar relatório mensal que reúna indicadores de receitas e despesas”, depois de perguntado sobre como encontrar o equilíbrio entre o ritmo de entrada das receitas e as datas de pagamentos das despesas.

Essa preponderância de eventos com recomendações focadas nas medidas financeiras pode ter relação com atual etapa de sistemas de controle das MPME. No entanto, não se pode inferir que essas empresas e os consultores que produzam as informações publicadas não dêem importância a medidas não financeiras. Isto será evidenciado, mais à frente, quando da apresentação das tabelas dos próximos Estágios Evolutivos.

Observa-se ainda que a maioria das recomendações está de acordo com os típicos problemas das PME, pois contemplam procedimentos simples como os acima descritos, o que talvez justifique o fato da prática “Avaliação de grandes investimentos no período de retorno e/ou retorno contábil”, não ter sido contemplada nenhuma vez.

A tabela 5 é composta das 12 práticas que compõem o Estágio 2, cuja característica é a mudança de foco voltado para o refinamento do processo decisório dentro da empresa. Verificou-se que a prática que apresenta maior número de ocorrências trata-se das Medidas Não Financeiras Relacionadas aos Processos Internos, que no geral representou 40,3% do total. Seguida de longe por Orçamento para planejamento e Análise de lucratividade por Serviços, com 16% e 11,8%, respectivamente. (ver tabela 5).

Tabela 5 - Frequência das Práticas do Estágio 2 por Ano

Práticas	2006		2007		2008		2009		2010		2006-2010	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Medidas não financeiras relacionadas aos processos internos.	11	50,0%	15	44,1%	7	28,0%	17	53,1%	8	25,8%	58	40,3%
Orçamento para planejamento.	3	13,6%	3	8,8%	4	16,0%	5	15,6%	8	25,8%	23	16,0%
Análise de lucratividade por serviços.	1	4,5%	3	8,8%	5	20,0%	4	12,5%	4	12,9%	17	11,8%
Orçamento para longo prazo (planos estratégicos).	3	13,6%	2	5,9%	4	16,0%	1	3,1%	3	9,7%	13	9,0%
Modelos de Controle de Estoques	1	4,5%	5	14,7%	-	-	-	-	4	12,9%	10	6,9%
Previsão de Longo Prazo.	2	9,1%	1	2,9%	-	-	2	6,3%	2	6,5%	7	4,9%
Análise baseadas em orçamento.	-	0,0%	3	8,8%	3	12,0%	-	0,0%	1	3,2%	7	4,9%
A separação entre os custos fixos e variáveis.	1	4,5%	2	5,9%	-	-	2	6,3%	-	-	5	3,5%
Análises de Custo/Volume/Lucro (ponto de equilíbrio).	-	-	-	-	2	8,0%	1	3,1%	1	3,2%	4	2,8%
Departmentalização para apropriação dos custos indiretos de produção.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Avaliação de grandes investimentos de capital, baseado no método do fluxo de caixa descontado.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Uso (análise através de regressão ou curvas de aprendizagem técnica).	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	22	100,0%	34	100,0%	25	100,0%	32	100,0%	31	100,0%	144	100,0%

O elevado número de recomendações classificadas como práticas relacionadas métricas não financeiras relacionadas a processos internos revela que os consultores estão se atualizando em relação à literatura sobre o assunto. Talvez, o crescimento da utilização de indicadores não-financeiros está relacionado com a incapacidade das medidas financeiras, fornecerem todas as informações necessárias para administrar as empresas, na conjuntura atual do mundo dos negócios. (BERNARD, 1999). Ao utilizar esse tipo de métrica, vê-se uma preocupação

destes profissionais com a identificação dos processos críticos para a empresa alcançar a excelência empresarial. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Considerou-se neste estudo, para a classificação das recomendações que contemplavam os Indicadores Não-Financeiros relacionados a Processos Internos a análise dos processos internos da organização, dentro da perspectiva do Balanced Scorecard que neste caso, incluem o processo de inovação, de operações e de pós-venda. (ver quadro 9).

Buscou-se, fazer uma análise mais minuciosa do que se destacava neste tipo de recomendação, visto que, encontrou-se um número expressivo de recomendações dos consultores (58). Foi feita a leitura de todos os eventos que contemplavam Indicadores Não-Financeiros relacionados a Processos Internos e então elaborou-se a Tabela 6, que evidencia a frequência das recomendações divididas entre as 3 perspectivas do BSC para processos internos.

**Tabela 6 - Frequência de Práticas Não Financeiras Relacionadas a Processos Internos classificados dentro das Perspectivas do BSC**

Perspectivas do BSC	Quantidade de Recomendações	Percentual
Operações	29	50,9%
Inovação	22	38,6%
Pós-venda	6	10,5%
Total	57	100,0%
BSC como um todo	1	-
Total	58	-

Do total das 58 recomendações, uma não constou da tabela, visto que a recomendação do consultor trata-se literalmente: “*Programar uma metodologia de planejamento como Balanced Scorecard...*”, o que de certa forma engloba os 3 itens acima.

Das 57 recomendações analisadas, mais da metade delas (50,87%) tratou da perspectiva de operações. Isto pode ser um indicativo que, para os profissionais de consultoria, a preocupação maior é com as atividades ligadas aos processos relacionados aos processos de produzir os produtos e/ou oferecer os serviços aos clientes, ou seja, os relacionados aos processos internos.

Como as recomendações deste estudo foram selecionadas a partir de perguntas de micro e pequenos empresários ou de problemas que as revistas consideram mais comuns para micros, pequenas e médias empresas, procurou-se saber que tipo de problemas suscitaram tais repostas. Transcrevemos, a seguir, alguns neste trabalho, escolhidos por representarem as dúvidas com maiores frequências:

- *Como lidar com as queixas dos clientes de forma satisfatória?*
- *Como identificar as origens das dificuldades financeiras?*
- *Uma empresa aparentemente estacionada tem chances de crescer?*
- *O que faço para não fechar a minha empresa?*
- *Como identificar a origens das dificuldades financeiras?*
- *Como cortar custos com eficiência?*
- *Como melhorar a gestão financeira?*
- *Como faço para conquistar os primeiros clientes?*
- *Quais as providências para evitar dinheiro em caixa para o fim de ano?*
- *O que fazer para diminuir custos e melhorar eficiência do transporte?*
- *Como aumentar o faturamento de uma PME no fim do ano?*
- *O que fazer para evitar desperdícios e cortar custos de forma inteligente?*
- *Como reduzir os custos, a partir das compras?*

Observa-se que as perguntas e/ou problemas estão relacionados com a gestão financeira e de custos. Essas evidências corroboram com estudos que afirmam que as MPME, carecem de uma melhor gestão financeira. (COELHO NETO *et al*, 1997; LUCENA, 2004) e que isto é, entre outras causas existentes, motivo para o insucesso empreendimentos. (CALLAD0, 2002).

Tabela 7 - Frequência das Práticas do Estágio 3 por Ano

Práticas	2006		2007		2008		2009		2010		2006-2010	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Medidas não financeiras relacionadas ao quadro funcional	6	75,0%	7	87,5%	5	71,4%	5	45,5%	7	63,6%	30	66,7%
Avaliação do custo da qualidade dos serviços/produtos.	2	25,0%	1	12,5%	1	14,3%	2	18,2%	3	27,3%	9	20,0%
Orçamento baseado em atividades.	-	-	-	-	1	14,3%	1	9,1%	-	-	2	4,4%
Método de custeio baseado em atividades.	-	-	-	-	-	-	2	18,2%	-	-	2	4,4%
Utilização de orçamento base-zero.	-	-	-	-	-	-	1	9,1%	1	9,1%	2	4,4%
Análise da sensibilidade do lucro em projetos de grande investimento de capital.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilização de análises probabilística ou simulações para avaliação de riscos em grandes investimentos de capital.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	8	100,0%	8	100,0%	7	100,0%	11	100,0%	11	100,0%	45	100%

A preocupação com os recursos humanos, por parte das empresas que fizeram consultas, reflete-se no elevado percentual de conselhos referente a Medidas Não Financeiras, relacionadas ao quadro funcional (66,7%). Das 45 práticas recomendadas, 30 delas se referiram a este item. (ver Tabela 7).

Esse fato está de acordo com estudos sobre o assunto, que revelam uma tendência de enfatizar a importância das pessoas, no processo de gestão, visto que: “são as pessoas que dinamizam a vida organizacional” (DAVEL e VERGARA, 2009). Alguns trechos sobre recomendações quanto ao quadro funcional merecem destaque: ... “As pessoas são a chave do sucesso de uma empresa, se você investir nos empregados, eles farão o mesmo com os clientes e seus lucros crescerão...” ou ainda, ... “Ótima estratégia para motivação e comprometimento da equipe, é a formação de pessoal, desde que a empresa tome os cuidados

*legais, para que o seu investimento tenha retorno”...*

Essas idéias são corroboradas por estudos como de Lima (1995) que afirma que, para manter a conformidade da ação do indivíduo, dentro das empresas, os incentivos financeiros e não financeiros da organização utilizam-se das práticas de gestão de pessoas para a sedução do trabalhador. Complementarmente, Homem *et al.* (2009) afirmam que ocorreu uma evolução nas práticas de gestão de pessoas, o que permitiu garantir o comprometimento dos trabalhadores com os objetivos sem a necessidade de uso de ferramentas gerenciais coercitivas.

Ainda, em relação ao Estágio 3, cujo foco é o combate ao desperdício, a tabela apresenta como segunda prática mais freqüente, a Avaliação do Custo da Qualidade dos Serviços/Produtos (20%). Isto pode ser um indício de que, estes profissionais já deixaram pra trás a idéia equivocada que “... existiu durante muito tempo, de que a conquista de qualidade aperfeiçoada exigia custos bem mais elevados...” (FEIGENBAUM, 1994).

A Tabela 8 é composta por 13 práticas de Contabilidade Gerencial, que compõe o Estágio 4, cujo foco principal é a criação de valor. Nela destacam-se com maior nível de freqüência em ordem decrescente, as ferramentas: Medidas não financeiras relacionadas aos clientes (25,3%), Análise da cadeia de valor (21,6%), Análise das forças e fraquezas da concorrência (19,8%) e Análise da posição competitiva (18,5%).

Tabela 8 - Frequência das Práticas do Estágio 4 por Ano

Práticas	2006		2007		2008		2009		2010		2006-2010	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Medidas não financeiras relacionadas aos clientes.	7	33,3%	11	32,4%	10	35,7%	7	14,9%	6	18,8%	41	25,3%
Análise da cadeia de valor.	5	23,8%	4	11,8%	5	17,9%	12	25,5%	9	28,1%	35	21,6%
Análise das forças e fraquezas da concorrência.	4	19,0%	6	17,6%	4	14,3%	11	23,4%	7	21,9%	32	19,8%
Análise da posição competitiva.	3	14,3%	6	17,6%	3	10,7%	11	23,4%	7	21,9%	30	18,5%
Benchmarking	1	4,8%	2	5,9%	1	3,6%	1	2,1%	1	3,1%	6	3,7%
Retorno sobre os valores investidos.	-	-	1	2,9%	2	7,1%	1	2,1%	1	3,1%	5	3,1%
Metodologia do custo-alvo	-	-	1	2,9%	2	7,1%	2	4,3%	-	-	5	3,1%
Análise dos segmentos de serviços/produtos.	-	-	1	2,9%	1	3,6%	1	2,1%	1	3,1%	4	2,5%
Análise do ciclo de vida do produto gerado pelo serviço(desde a coleta de dados até quando a informa ainda seja útil para tomada de decisões).	1	4,8%	-	-	-	-	1	2,1%	-	-	2	1,2%
Análises de lucratividade por cliente.	-	-	1	2,9%	-	-	-	-	-	-	1	0,6%
Análise de valor para os acionistas.	-	-	1	2,9%	-	-	-	-	-	-	1	0,6%
Retorno sobre os valores investidos.	-	-	1	2,9%	2	7,1%	1	2,1%	1	3,1%	5	3,1%
Avaliação de grandes investimentos de capital, aspectos não financeiros são/estão documentos e comunicados.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilização de fluxo de caixa descontado para avaliação do custo do capital, em grandes investimentos.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Avaliação de desempenho com base no lucro residual.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Diferentemente dos outros Estágios onde uma prática se destacou em termos de número de recomendações, neste Estágio apareceram 4 práticas com número de recomendações com

valores aproximados. Isto pode indicar que para atingir o foco de criação de valor um conjunto de práticas, seja mais consistente ou mais eficiente, para atendimento dos objetivos da empresa.

Os achados evidenciados na tabela 8 convergem com os verificados na pesquisa de Sharma (2000), que perguntou aos membros da Base de dados da CPA (Certified Practicing Accountant) da Austrália, sobre os benefícios percebidos em algumas práticas tradicionais e, práticas que o autor chamou de emergente. Segundo aqueles gestores os benefícios das práticas emergentes foram maiores que os tradicionais. Entre as práticas consideradas emergentes estavam: medida não financeira do BSC (o que inclui as relacionadas a clientes), análise de satisfação do cliente e análise da cadeia de valor, as duas mais frequentes recomendações do Estágio 4.

Em relação a Medidas Não-Financeiras relacionadas a Clientes, nas recomendações dos consultores, nota-se uma preocupação dos consultores fazerem o gestor realmente conhecer as características ou necessidades dos clientes. Exemplos de recomendações atestam essa afirmação:

*... Avaliação da expectativa do cliente; rapidez no atendimento e atenção aos clientes; volte-se para o cliente conhecendo-o e monitorando-o; Mantenha contato direto e permanente com os seus clientes; Identifique o perfil dos clientes; pergunte aos seus clientes o que eles procuram em seu negócio através de uma pesquisa; Manter contato próximo com cliente...*

Esses achados são corroborados por pesquisa realizada por Deitos (2002), que divulga os fatores de sucesso que as MPME entrevistadas destacaram frente aos concorrentes. A satisfação dos clientes vem em primeiro lugar, com 94% das respostas. Ainda em relação a isso a literatura aponta que sempre, pelo menos um, dos fatores atribuídos a mortalidade precoce de empresas de PME, diz respeito à falta de clientes. (PREVIDELLI ,2001; DUTRA 2003; FELIPPE *et al* 2000).

Quanto a Análise da cadeia de valor, para este trabalho foram observadas as proposição de Porter (1989), que enfatiza que as atividades de valor que a empresa realiza para competir resultam no comportamento dos custos da empresa, sendo que, a vantagem resulta de a empresa alcançar um menor custo acumulado para realizar atividades de valor maior

que os seus concorrentes.

Considerando autores como Shank & Govindarajan, (1993) que afirmam serem os seguintes pontos, os merecedores de análise na cadeia de valor: Elos com fornecedores (interação para beneficiar toda a cadeia de fornecimentos); Elos com clientes (explorar a cadeia do canal de distribuição); Elos das atividades internas (aperfeiçoar as atividades internas); Elos das unidades de negócio da empresa (aperfeiçoar unidades de negócios da empresa). Nesse sentido observou-se que os consultores enfatizaram as atividades relacionadas com fornecedores, como merecedora de atenção.

Esses são exemplos de algumas das recomendações representativas da afirmação acima: [...] *Faça perguntas sobre quais problemas o fornecedor está enfrentando; Diversifique fornecedores; Alongue prazos e número de os fornecedores; Estabeleça relação duradoura com fornecedores; Conquiste poder de barganha com os fornecedores [...]*

Completando o grupo das mais recomendadas no Estágio 4, analisaram-se as recomendações sobre a Análise das forças e fraquezas da concorrência (19,8%) e Análise da posição competitiva (18,5%). Como a maioria das recomendações, eram muito semelhantes e tratavam de identificar, visitar ou pesquisar os concorrentes, investigou-se as perguntas e/ou problemas mais frequentes, que suscitaram respostas que envolviam a recomendações das duas práticas conjuntamente, alguns exemplos são apresentados no Quadro 12, apresentado a seguir.

**Quadro 12 – Problemas relacionados à Concorrência/Posição Competitiva**

Revistas	Problemas das PME
<b>PEGN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O que fazer para vencer em um ramo específico?</li> <li>2. Como promover o crescimento nos negócios?</li> <li>3. O deve considerar primeiramente na hora de abrir a minha empresa?</li> <li>4. Como faço para aumentar a freguesia?</li> <li>5. É hora de ampliar negócios?</li> </ol>
<b>Exame PME</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais os erros mais comuns nos primeiros anos de vida de uma empresa, PME pioneira?</li> <li>2. Quais as dinâmicas essenciais de crescimento?</li> <li>3. Quais são os principais benefícios e riscos envolvidos em uma estratégia de associação de marcas?</li> <li>4. Permanecer no mesmo segmento e aumentar as vendas ou avançar em outro segmento?</li> <li>5. O que merece atenção e pode afetar as PME de varejo, a médio e longo prazo?</li> </ol>

Um problema comum apresentado nas duas revistas diz respeito ao crescimento da empresa, que pode indicar que, à vista dos consultores é fundamental conhecer a concorrência e a posição competitiva, para que a empresa possa expandir. Reportando para Porter (1989), a análise da concorrência “consiste em uma análise de cada concorrente significativo existente ou em potencial que pode ser usada como um importante ponto de partida para prever as condições futuras”.

Chama atenção os fatos de, em todos os Estágios que possuíam práticas que incluíam métricas não financeiras, estas tiveram destaque como as mais recomendadas. Isto aconteceu nos eventos relacionados aos Estágios 2, 3 e 4. Estes resultados corroboram com as pesquisas Banker, Potter e Srinivasan (2000), que sugerem que os indicadores não-financeiros são mais adequados para estimar os resultados futuros que os financeiros, permitindo a gestão passar a ter foco no médio e longo prazo. O que se deduz é que a idéia dos autores não é substituir os indicadores financeiros, mas, sim, criar uma composição de indicadores que possa representar de forma mais precisa a complexidade da empresa e o ambiente empresarial.

Embora o estágio 4 tenha sido o que registrou o maior número de ocorrências de práticas recomendadas pelos consultores (162 de um total de 415, ou seja 39%), o estudo evidencia

um equilíbrio entre práticas tradicionais e modernas da contabilidade gerencial: 208 práticas tradicionais (práticas dos Estágios 1 e 2) e 207 práticas modernas (Estágios 3 e 4). Uma possível explicação para esse equilíbrio é que as recomendações são originadas de questões geradas por empresas em diferentes tamanhos e diferentes estágios de maturação. No entanto, a partir dos dados divulgados nas revistas não é possível identificar essas variáveis. A partir desta constatação, poderiam ser realizados estudos futuros que incluíssem essas variáveis.

### 4.3 Análise das Práticas Gerenciais não recomendadas pelos Consultores

Para uma melhor descrição da amostra foram selecionadas e apresentadas, no quadro abaixo, as práticas que não tiveram nenhuma recomendação por parte dos consultores. Os resultados mostram que, os quatro estágios da contabilidade gerencial descritos pelo IFAC (1998) tiveram alguma prática não recomendada.

**Quadro 13 – Estágios Evolutivos e Práticas que não tiveram Frequencia**

<b>Estágios Evolutivos</b>	<b>Práticas não recomendadas</b>
<b>Estágio Evolutivo 1 - Determinação do Custo e Controle Financeiro</b>	Avaliação de grandes investimentos no período de retorno e/ ou retorno contábil.
<b>Estágio 2 – Informação para Planejamento e Controle Gerencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamentalização para apropriação dos custos indiretos de produção.</li> <li>• Avaliação de grandes investimentos de capital, baseado no método do fluxo de caixa descontado.</li> <li>• Uso (análise através de regressão ou curvas de aprendizagem técnica).</li> </ul>
<b>Estágio 3 – Redução do Desperdício de Recursos no Processo de Negócios</b>	Análise da sensibilidade do lucro em projetos de grande investimento de capital.
	Utilização de análises probabilística ou simulações para avaliação de riscos em grandes investimentos de capital.
<b>Estágio 4 – Criação de Valor Através do Uso Eficaz de Recursos</b>	Avaliação de grandes investimentos de capital, aspectos não financeiros são/estão documentos e comunicados.
	Utilização de fluxo de caixa descontado para avaliação do custo do capital, em grandes investimentos.
	Avaliação de desempenho com base no lucro residual.

Talvez o fato da ausência das recomendações das práticas acima, se deva ao fato das pequenas

e micro empresas não terem problemas de gestão que justificassem essas recomendações, tendo em vistas serem adequadas a problemas mais complexos, típicos de grandes organizações.

Curiosamente, o fato da medida Departamentalização para apropriação dos custos indiretos de produção, não ter tido nenhuma recomendação, embora tenha havido recomendação sobre o item “Uma base de rateio para a apropriação de custos indiretos de produção”. Se em algumas organizações é adotado o processo de departamentalização para amenizar as distorções dos critérios de rateio Crispim e Almeida (2007), afirmam que seria de se esperar o aconselhamento desta medida considerada um refinamento do uso de rateios.

Assim, para um melhor entendimento das práticas relacionadas a Custeio, a próxima seção será dedicada a analisar mais minuciosamente esse assunto.

#### **4.4 Análise da Frequência de Práticas relacionadas a Contabilidade de Custos**

Em relação aos métodos ou técnicas de custeio aconselhado pelos consultores, foi diagnosticado poucas recomendações em relação ao tema. Do total de 415 práticas recomendadas, apenas 27, que representam 6,5% do total, são relacionadas a práticas de custeio.

Tabela 9 - Análise da Frequência de Práticas relacionadas à Contabilidade de Custos

Práticas	2006		2007		2008		2009		2010		2006-2010	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Avaliação do custo da qualidade dos serviços/ produtos.	2	66,6%	1	20%	1	20%	2	22,2%	3	60%	9	33,4%
A separação entre os custos fixos e variáveis.	1	33,4%	2	40%	-	-	2	22,2%	-	-	5	18,5%
Metodologia do custo-alvo	-	-	1	20%	2	40%	2	22,2%	-	-	5	18,5%
Análises de Custo/ Volume/Lucro (ponto de equilíbrio).	-	-	-	-	2	40%	1	11,2%	1	20%	4	14,8%
Uma base de rateio para a apropriação de custos indiretos de produção.	-	-	1	20%	-	-	-	-	1	20%	2	7,4%
Método de custeio baseado em atividades.	-	-	-	-	-	-	2	22,2%	-	-	2	7,4%
Departamentalização para apropriação dos custos indiretos de produção.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	3	100%	5	100%	5	100%	9	100%	5	100%	27	100%
% em relação ao total geral		0,7%		1,2%		1,2%		2,1%		1,2%		6,5%

Dentre as práticas investigadas a que teve um maior número de recomendações foi Avaliação do Custo da Qualidade dos serviços/produtos, com 33,4% do total, com total de 9 recomendações. Esse fato mostra-se revelador visto que, de acordo com pesquisa do professor Riccio *et. al.* (1999), apesar de ser notória na literatura, a importância da contabilidade na apuração dos custos da qualidade, no Brasil, as poucas pesquisas empreendidas na área de custos da qualidade são bastante recentes no país.

Segundo os dados apurados na pesquisa, somente entre os anos de 1996 a 1999 é que surgiram as primeiras pesquisas na área de custos da qualidade no Brasil e, nos últimos 5 anos, como publicação bibliográfica, tem-se apenas 1 livro editado, entre as maiores editoras da área de administração e contabilidade do país. (PINTOS e GOMES, 2010). Isto poderia ser um indício, que os profissionais consultores estão atualizados no que diz respeito a esse assunto. No entanto ao se analisar as recomendações observam-se que tratam de orientações generalistas. São exemplos:

“... Reduzir custos com retrabalho, perda, e desperdícios...”;

“... Fazer avaliação do custo da qualidade dos serviços...”;

“... Fazendo um levantamento de tudo o que pode ser eliminado de seus produtos e serviços sem comprometer a qualidade final...”

As práticas “Separação entre os Custos Fixos e Variáveis” e “Metodologia do Custo-Alvo” aparecem em segundo lugar com 18,5% das recomendações cada uma. A “Separação entre os Custos Fixos e Variáveis” pressupõe a utilização do Custeio Variável e, sua predominância em relação aos demais, pode ser justificado pela tentativa de reduzir as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos fixos.( Ver tabela 9).

Em relação ao Custeio Alvo, Hibbets *et al.* (2003) destacam que a maior parte das empresas que adotavam o Custeio Alvo, o utilizavam como estratégia de diferenciação – o Custeio Alvo agia como garantia de que características que devessem ser enfatizadas estivessem presentes no produto e, ainda assim, que o limite de custos aceitável fosse mantido – aparentemente, um alto nível de competitividade no ambiente poderia induzir à adoção do artefato, o que pode justificar a sua recomendação por parte dos consultores.

No que diz respeito às poucas recomendações do Método de Custeio Baseado em Atividades (7,4%), uma possível explicação pode ser, devido aos levantamentos de dados demorados, bem como aos custos de processamento do sistema ABC e sua complexidade. (KAPLAN e ANDERSON, 2007). Sobre isso, Demmy e Talbott (1998) argumentam que a implantação do ABC é um processo difícil que envolve a descrição do que uma companhia faz de uma maneira distinta à obtida por meio de uma classificação funcional por departamentos.

#### **4.5 Análise da Frequência de Práticas relacionadas a Orçamento**

A tabela 10 evidencia as Práticas relacionadas a Orçamento, e mostra que as duas práticas consideradas mais sofisticadas por este estudo, são as menos recomendadas pelos consultores. Do total de 60, somente 4 foram relacionadas às mesmas. Talvez isso ocorra devido à complexidade de implantação e execução destas ferramentas fazendo com que as mesmas não se adequem à estrutura simples das micro e pequenas empresas.

Neste estudo, às práticas relacionadas a orçamento consideradas modernas são: Orçamento Baseado em Atividades e Utilização de Orçamento Base-Zero são consideradas práticas modernas pertencentes ao Estágio 3. A primeira prática pode ser considerada sofisticada, pois auxilia na gestão das empresas, principalmente relacionadas aos custos de produção, criando um diferencial competitivo entre empresas concorrentes. (SILVA et al, 2007). Já na segunda prática, na metodologia de elaboração do Orçamento Base Zero, o ônus da prova recai sobre cada gestor para justificar porque o dinheiro deveria ser gasto na atividade. (HANSEN e MOWEN, 2003).

**Tabela 10 - Análise da Frequência de Práticas relacionadas a Orçamento**

Práticas	2006		2007		2008		2009		2010		2006-2010	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Orçamento para planejamento.	3	37,5%	3	33,3%	4	26,6%	5	62,5%	8	40%	23	38,3%
Orçamento para longo prazo (planos estratégicos).	3	37,5%	2	22,2%	4	26,6%	1	12,5%	3	15%	13	21,7%
Orçamento para controle de custos.	2	25%	1	11,1%	2	13,3%	-	-	4	20%	9	15%
Análise baseadas em orçamento.	-	-	3	33,3%	3	20%	-	-	1	5%	7	11,6%
Utilização do orçamento flexível.	-	-	-	-	1	6,7%	-	-	3	15%	4	6,6%
Orçamento baseado em atividades.	-	-	-	-	1	6,7%	1	12,5%	-	-	2	3,4%
Utilização de orçamento base-zero.	-	-	-	-	-	-	1	12,5%	1	5%	2	3,4%
TOTAL	8	100%	9	100%	15	100%	8	100%	20	100%	60	100%

Segundo Davila e Wouters (2005), “o orçamento provavelmente é a ferramenta mais utilizada nas organizações em todo o mundo”. Apesar disso, a equipe de consultores da Horváth & Partners (2004) mostra em seu estudo algumas críticas ao orçamento, como rápida obsolescência, alto custo no seu desenvolvimento e não há integração com a estratégia da empresa. No entanto o estudo mostra, pelo menos quanto a amostra pesquisada, que há um percentual alto de recomendações quando o assunto é orçamento, do total de 415 recomendações, 14,45% (60) delas são referentes a algum tipo de orçamento.

Esses achados, corroboram à opinião de Abernethy e Brownell (1999, p. 191), que afirmam que orçamento possui enorme relevância, sendo comumente utilizado pelos gestores como ferramenta de coordenação e comunicação de planos e estratégias organizacionais e Hansen, Otley e Van der Stede (2003) que revelam o orçamento é a principal ferramenta do sistema de controle de quase todas as entidades.

Na análise dos eventos investigados em relação ao orçamento, observam-se muitas dúvidas em relação à elaboração do orçamento. São exemplos representativos desta afirmação: “*Como*

*planejar melhor meu orçamento? Quais os primeiros passos? Como planejar melhor meu orçamento considerando que as metas gerais já estão definidas? Que cuidados deve-se ter na hora de elaborar o orçamento?*

Nesse sentido, Lima e Jorge (2007), o planejamento orçamentário requer níveis de maturidade exemplares por parte de seus gestores. Como os indivíduos investigados nesse trabalho trata-se de gestores de MPME, esses achados reafirmam estudos que indicam as principais causas para o fechamento das MPME estão relacionadas à falta de conhecimentos gerenciais por parte dos seus gestores (CANECA, 2008).

#### **4.6 Análise da Frequência de Práticas relacionadas a Avaliação de Desempenho**

Nesta seção, são apresentados os achados referentes às recomendações que tratam das medidas de desempenho. Sobre esse assunto, Atkinson *et al* (2001, p.87), afirma que a mensuração de desempenho é talvez a mais importante, a mais incompreendida, e a tarefa mais difícil da Contabilidade Gerencial.

A tabela 11 evidencia uma predominância de recomendações que dizem a respeito a medidas não financeiras. Do total de 208 recomendações, 129 delas são relacionadas a algum tipo de medida não financeira. Verificou-se que 27,9% (58 recomendações de Medidas não financeiras relacionadas aos processos internos), 19,8 % (41 recomendações de Medidas não financeiras relacionadas a clientes) e, 14,4%( 30 recomendações de Medidas não financeiras relacionadas ao quadro funcional). Isso representa mais da metade do total das recomendações (62%) relacionadas a desempenho.

**Tabela 11 - Análise da Frequência de Práticas relacionadas a Desempenho**

Práticas	2006		2007		2008		2009		2010		2006-2010	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Medidas não financeiras relacionadas aos processos internos.	11	35,5%	15	29,4%	7	17,9%	17	36,9%	8	19,5%	58	27,9
Medidas Financeiras.	5	16,1%	10	19,6%	9	23%	11	23,9%	14	34,1%	49	23,6
Medidas não financeiras relacionadas aos clientes.	7	22,6%	11	21,6%	10	25,6%	7	15,2%	6	14,6%	41	19,8
Medidas não financeiras relacionadas ao quadro funcional	6	19,4%	7	13,7%	5	12,8%	5	10,9%	7	17%	30	14,4
Análise de lucratividade por serviços.	1	3,2%	3	5,9%	5	12,8%	4	8,7%	4	9,7%	17	8,2
Benchmarking	1	3,2%	2	3,9%	1	2,6%	1	2,2%	1	2,4%	6	2,9
Retorno sobre os valores investidos.	-	-	1	1,9%	2	5,2%	1	2,2%	1	2,4%	5	2,4
Análises de lucratividade por cliente.	-	-	1	1,9%	-	-	-	-	-	-	1	0,4
Análise de valor para os acionistas.	-	-	1	1,9%	-	-	-	-	-	-	1	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

Assim, com base na literatura pesquisada (Manoochehri 1999, Banker, Potter e Srinivasan, 2000) e com os resultados acima, acredita-se que o uso dos indicadores não-financeiros têm capacidade maior de ajudar os gestores no desenvolvimento de perspectivas de longo prazo. No entanto, não se questiona a importância das medidas financeiras, pois elas refletem os efeitos de todas as outras medidas e, portanto, têm significativa importância no processo de avaliação de resultados e desempenhos. (NEVES, 2009). Neste estudo apesar da predominância das medidas não financeiras, o percentual de recomendações de medidas financeiras também é significativo, 34,1% do total.

Fez-se então uma análise dos eventos que tratavam de medidas financeiras, com fim de verificar o que predominava em termos de recomendações destas métricas. Através de uma leitura, constatou-se um número preponderante referentes a fluxo de caixa. Então, foi feita a contagem das recomendações que apresentavam de forma literal o uso do fluxo de caixa.

Foram encontrados, 19 eventos que continham orientações de uso desse demonstrativo. Isso representa cerca de 63% do total de eventos observados relativos a medidas financeiras que são 30. (ver tabela 11).

Esses são trechos das recomendações dos consultores retirados da revista PEGN e Exame PME respectivamente: “[...] *Focar no fluxo de caixa; Não ignorar o fluxo de caixa.*” Assim como estas, várias outras recomendações foram feitas, de forma direta, orientando a controlar, calcular, analisar, este mesmo demonstrativo. Nesse sentido, apoiando esses achados, Marion (2004, p. 110) ressalta que “entre as três principais razões de falências ou insucessos da empresa, uma delas é a falta de planejamento financeiro ou a ausência total do fluxo de caixa e a previsão de fluxo de caixa”.

#### **4.7 Outras práticas observadas**

Além das práticas apresentadas no referencial teórico - durante a leitura dos textos retirados das revistas observou-se outras recomendações por parte dos consultores que englobavam outras práticas, consideradas pela autora, como necessárias a gestão das PME. Foram elencadas nesta seção, com o objetivo de complementar os achados desta pesquisa. São exemplos disso, a transcrição de algumas recomendações de consultores que dizem respeito:

##### **a) Formalização dos atos da empresa**

- “... *Regras por escrito devem estar devidamente comunicadas...*” (Divã do Empreendedor, PEGN, jun/06);
- “... *Coloque tudo no papel, imprima e distribua a todos, para orientá-los sobre suas ações...*” (Divã do Empreendedor, PEGN, jul/06);
- “... *Legalize-se... não faça negociações informais...*” (Especial, PEGN, nov/06);
- “... *Trace regras claras e escritas sobre contratação de familiares...*” (Matéria de Capa, PEGN, jun/07);
- “... *Manter-se longe da informalidade...*” (Matéria de Capa, EXAME PME, ago/07).

### b) **Motivação**

- “... *Outro aspecto fundamental é: você gosta do que faz? Se não gostar não terá motivação para investir em análises mais profundas do negócio ...*”. (Divã do Empreendedor, PEGN, out/06).
- “... *Gostar do que se faz é meio caminho andado...*” (Divã do Empreendedor, PEGN, out/08).
- “... *Por mais lucrativa que a empreitada possa ser dificilmente você irá para frente sem paixão pela atividade. ...*”(Como Fazer Melhor, PEGN, out/09).

### c) **Separação das contas da pessoa física da pessoa jurídica**

- “... *Separe as contas do negócio das despesas pessoais...*” (Matéria de Capa, PEGN, ago/07);
- “... *Separar as contas pessoais da jurídica...*” (Como Fazer Melhor, PEGN, mar/09);
- “... *Pressuposto básico para o crescimento saudável da empresa, a contabilidade separada;...*” (Matéria de Capa, EXAME PME, mar/2010);

Esses achados convergem com resultados da literatura em que os contadores entrevistados apontaram entre outros fatores, a informalidade e a não distinção da vida empresarial da particular, como dificuldades sentidas pelos empresários no gerenciamento das suas empresas. (STROEHER, 2005; CANECA *et al*, 2009.). Sobre isso Resnick, (1990), afirma que a eficácia gerencial está ligada diretamente com o empreendedor, pois, na maioria das empresas, este é quem desempenha o papel gerencial, seja geral ou específico. Assim, nas pequenas empresas, o proprietário representa a figura mais importante e seus objetivos pessoais acabam por influenciar os objetivos da empresa.

## **4.8 Análises da Frequências das Práticas dos Estágios Evolutivos por Revista**

As análises feitas neste tópico foram feitas comparando a quantidade de práticas recomendadas pelos consultores entre as duas revistas pesquisadas. Na Tabela 12 foram observadas as recomendações relativas ao Estágio 1, evidenciando que os consultores das revistas seguem a mesma tendência no que diz respeito as quantidade de recomendações de

práticas. Todas os cinco itens deste estágio apresentaram-se na mesma ordem em número de recomendações em ambas as revistas, com predominância nas orientações que abrangem medidas financeiras (76,6%).

**Tabela 12 - Análise da Frequência de Práticas do Estágio 1 por Revista**

Práticas	PEGN		EXAME		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Medidas Financeiras.	33	82,5%	16	69,6%	49	76,6%
Orçamento para controle de custos	6	15,0%	3	13,0%	9	14,1%
Utilização do orçamento flexível.	1	2,5%	3	13,0%	4	6,3%
Uma base de rateio para a apropriação de custos indiretos de produção.	1	2,5%	1	4,3%	2	3,1%
Avaliação de grandes investimentos no período de retorno e/ ou retorno contábil.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	40	100,0%	23	100,0%	64	100,0%

Assim, quando a temática abordada pelas revistas refere-se às medidas financeiras, os pensamentos dos consultores convergem para solução de problemas relacionados a capital de giro, estagnação ou crescimento do negócio, gerenciamento de recursos próprios e de terceiros, definição de preços, redução de custos, conhecimento se o negócio é lucrativo ou não e fluxo de caixa.

A tabela 13 foi construída para identificar se haviam diferenças que chamavam a atenção em relação às práticas do Estágio 2, recomendadas pelos consultores entre as revistas pesquisadas. Neste caso, a prática “Orçamento para longo prazo (planos estratégicos)”, merece destaque visto que, do total de 13 práticas recomendadas, 11 foram encontradas na Revista PEGN e somente 2 na Revista EXAME PME. Isso representa respectivamente, 84,6% e 15,4% do total relativo a este item.

**Tabela 13 - Análise da Frequência de Práticas do Estágio 2 por Revista**

Práticas	PEGN		EXAME		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Medidas não financeiras relacionadas aos processos internos.	40	40,0%	18	40,9%	58	40,3%
Orçamento para planejamento.	16	16,0%	7	15,9%	23	16,0%
Análise de lucratividade por serviços.	11	11,0%	6	13,6%	17	11,8%
Orçamento para longo prazo (planos estratégicos).	11	11,0%	2	4,5%	13	9,0%
Modelos de Controle de Estoques	6	6,0%	4	9,1%	10	6,9%
Previsão de Longo Prazo.	4	4,0%	3	6,8%	7	4,9%
Análise baseadas em orçamento.	5	5,0%	2	4,5%	7	4,9%
A separação entre os custos fixos e variáveis.	5	5,0%	0	0,0%	5	3,5%
Análises de Custo/Volume/Lucro (ponto de equilíbrio )para os principais serviços.	2	2,0%	2	4,5%	4	2,8%
Departamentalização para apropriação dos custos indiretos de produção.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Avaliação de grandes investimentos de capital, baseado no método do fluxo de caixa descontado.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Uso (análise através de regressão ou curvas de aprendizagem técnica).	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	100	100,0%	44	100,0%	144	100,0%

Para classificação desta prática, foram consideradas características, entre outras, a elaboração de Plano de Negócios. Fez-se uma leitura mais detalhada dos textos, afim de verificar se haviam características diferentes nas recomendações entre as revistas. Porém não foram verificadas diferença além das relativas quantidades, como se pode ver em trechos retirados de cada uma delas:

**Exemplo 1:**

**Dúvida trazida pela reportagem:** *Como facilitar acesso para conseguir recursos?*

**Resposta do consultor:** *Empresas que elaboram planos de negócios... (Capa, jul/ago/08, EXAME PME).*

**Exemplo 2****Pergunta do Gestor:** *Como melhorar a gestão financeira?***Resposta do Consultor:** *... elaboração de um plano de negócio...(Extreme Makeover, jul/09, PEGN).*

A Tabela 14 apresenta os resultados das recomendações classificadas nas práticas do Estágio 3, que é focado na Redução do Desperdício de Recursos no Processo de Negócios. As práticas desse estágio são consideradas modernas. Observou-se que há diferenças na distribuição de recomendações por práticas, entre as revistas, em duas práticas - Método de custeio baseado em atividades, e Utilização de orçamento base-zero – que só foram evidenciadas na revista EXAME PME.

**Tabela 14 - Frequência das Práticas do Estágio 3 por Revista**

Práticas	PEGN		EXAME		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Medidas não financeiras relacionadas ao quadro funcional	20	74,1%	10	55,6%	30	66,7%
Avaliação do custo da qualidade dos serviços/produtos.	6	22,2%	3	16,7%	9	20,0%
Orçamento baseado em atividades.	1	3,7%	1	5,6%	2	4,4%
Método de custeio baseado em atividades.	0	0,0%	2	11,1%	2	4,4%
Utilização de orçamento base-zero.	0	0,0%	2	11,1%	2	4,4%
Análise da sensibilidade do lucro em projetos de grande investimento de capital.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Utilização de análises probabilística ou simulações para avaliação de riscos em grandes investimentos de capital.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	27	100,0%	18	100,0%	45	100,0%

Quanto às práticas mais recomendadas, as duas revistas apresentaram o mesmo ordenamento. Sendo que as mais recomendadas foram, Medidas não financeiras relacionadas ao quadro funcional com 66,7% e Avaliação do custo da qualidade dos serviços/produtos com 20,0% em ambas.

Na Tabela 15, observa-se que existem algumas diferenças entre as revistas, com relação ao número de recomendações de práticas pelos consultores. Enquanto na revista PEGN, a prática mais recomendada no Estágio 4 foi Medidas não financeiras relacionadas aos clientes com 30 práticas, representando 24,8% do total das práticas recomendadas por essa revista.

**Tabela 15 – Frequência das Práticas do Estágio 4 por Revista**

Práticas	PEGN		EXAME		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Medidas não financeiras relacionadas aos clientes.	30	24,8%	11	26,8%	41	25,3%
Análise da cadeia de valor.	20	16,5%	15	36,6%	35	21,6%
Análise das forças e fraquezas da concorrência.	27	22,3%	5	12,2%	32	19,8%
Análise da posição competitiva.	25	20,7%	5	12,2%	30	18,5%
Benchmarking	6	5,0%	0	0,0%	6	3,7%
Retorno sobre os valores investidos.	5	4,1%	0	0,0%	5	3,1%
Metodologia do custo-alvo	4	3,3%	1	2,4%	5	3,1%
Análise dos segmentos de serviços/produtos.	1	0,8%	3	7,3%	4	2,5%
Análise do ciclo de vida do produto gerado pelo serviço (desde a coleta de dados até quando a informa ainda seja útil para tomada de decisões).	2	1,7%	0	0,0%	2	1,2%
Análises de lucratividade por cliente.	1	0,8%	0	0,0%	1	0,6%
Análise de valor para os acionistas.	0	0,0%	1	2,4%	1	0,6%
Avaliação de grandes investimentos de capital, aspectos não financeiros são/estão documentos e comunicados.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Utilização de fluxo de caixa descontado para avaliação do custo do capital, em grandes investimentos.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Avaliação de desempenho com base no lucro residual.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	121	100,0%	41	100,0%	162	100,0%

Apesar de não se haver detectado que fatores poderiam influenciar mais significativamente as diferenças no número de práticas apresentadas entre as duas revistas, verifica-se que na

revista PEGN existe uma tendência às orientações relacionadas à concorrência/ posição competitiva visto que, as duas práticas somadas representam 38,8% do total de suas recomendações. Já na revista EXAME PME essa ênfase é dada a análise cadeia valor 36,6%. Dessa forma, evidenciando ênfases diferentes para os assuntos tratados,

A Tabela 16 evidencia a distribuição das recomendações, por estágio evolutivo, entre as duas revistas pesquisadas. Utilizou-se o teste “t”, de diferença de média, para investigar se havia diferença na concentração de recomendações por estágio evolutivo. Os testes revelam que apenas no Estágio 4 há diferença de concentração de recomendações por revista.

**Tabela 16 – Número de Recomendações por Estágio Evolutivo e Por Revista**

Estágio	Revista	Média de Recomendações por Evento	Teste diferença de média <sup>1</sup> t ( $\alpha$ )	Desvio-Padrão	Mediana	Soma (número de práticas recomendadas)
Estágio 1	Peq. Emp. Grande Neg.	,35	-,313	,514	,00	41
	Exame PME	,38	(,754)	,582	,00	23
Estágio 2	Peq. Emp. Grande Neg.	,8547	1,011	,83320	1,000	100
	Exame PME	,7213	(,313)	,83927	1,000	44
Estágio 3	Peq. Emp. Grande Neg.	,2308	-,820	,46209	,000	27
	Exame PME	,2951	(,414)	,55810	,000	18
Estágio 4	Peq. Emp. Grande Neg.	1,0342	2,246*	1,18126	1,00	121
	Exame PME	,6721	(,026)	,92595	,000	41

Observação: N = 117 para Revista Peq. Emp. Grande Neg. e 61 para Revista Exame PME

<sup>1</sup>Teste de Média bi-caudal.

A tabela acima revela que, com exceção do Estágio 4 (Criação de Valor), a distribuição das recomendações é semelhante nas duas revistas. Verificam-se maior predominância de recomendações classificadas nas práticas compreendidas no Estágio 4 na Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios.

## **5 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

### **5.1 CONCLUSÃO**

Este estudo teve como objetivo investigar quais conhecimentos em Contabilidade Gerencial estão sendo utilizados por consultores de revistas direcionadas aos micro, pequenos e médios empresários. Especificamente, o estudo verifica se a opinião dos consultores de revistas especializadas, voltadas para micro, pequenas e médias empresas, podem ser classificadas como práticas modernas de Contabilidade Gerencial. Para alcançar o objetivo desta pesquisa, foram coletadas em revistas especializadas para micro e pequenas empresas, mais precisamente nas revistas Pequenas Empresas Grandes Negócios e EXAME PME matérias e artigos que apresentassem conselhos escritos e recomendados somente por profissionais identificados como consultores.

Foram usadas para o estudo todas as edições destas revistas no período de 2006 a 2010. Foram coletadas 178 recomendações de consultores nesta amostra. Amparado no estudo de Abdel-Kader e Luther (2004), estas recomendações foram classificadas em 38 práticas gerenciais divididas em 4 Estágios Evolutivos determinados pelo IFAC (1998). Sendo que os dois primeiros dizem respeito a práticas consideradas tradicionais e os dois últimos considerados modernos.

Os resultados apresentados evidenciam que as práticas mais recomendadas referem-se ao uso das medidas financeiras, medidas não financeiras relacionadas aos processos internos e medidas não financeiras relacionadas ao quadro funcional. Essas recomendações pertencem respectivamente aos Estágios Evolutivos 1, 2 e 3 descritos no documento do IFAC(1998). Já no Estágio 4, considerado mais moderno e, com foco na criação de valor para empresas, um conjunto de práticas se destacaram como mais recomendadas que apresentaram valores aproximados de frequência: medidas não financeiras relacionadas aos clientes (25%); análise da cadeia de valor (21%); e análise da concorrência (19%).

Quando a análise foi segmentada nas práticas relacionadas a custos, a medida que mais se destacou, foi a relacionada a avaliação do custo de qualidade de serviços e produtos, indicando que os consultores das revistas se mostram conhecedores do assunto.

Em relação às práticas de orçamento, orçamento com função de planejamento foi o mais frequentemente recomendado, ultrapassando, práticas como orçamento flexível e orçamento baseado em atividades. O que evidencia que os consultores consideram mais apropriados as micro, pequenas e médias empresas o trabalho com orçamentos fixos.

Com relação às práticas relacionadas a desempenho, as práticas mais recomendadas foram: medidas não financeiras relacionadas aos processos internos; medidas financeiras; medidas financeiras relacionadas aos clientes; e medidas não financeiras relacionada ao quadro funcional. Essas práticas coincidem com as quatro perspectivas do Balanced Scorecard, metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, em 1992.

Adicionalmente, após a coleta de dados e respectiva identificação de quais práticas correspondiam a respostas dos consultores verificou-se:

- Todos os Estágios Evolutivos foram contemplados nas recomendações dos consultores, indicando o uso de práticas tradicionais e modernas;
- Algumas práticas constantes do estudo de Abdel-Kader e Luther (2004), não foram utilizadas pelos consultores. É possível que isso se deva ao fato das pequenas e micro empresas não terem problemas de gestão que justificassem essas recomendações, tendo em vista que as mesmas sejam mais adequadas à solução de problemas mais complexos, típicos de grandes organizações.
- Por outro lado, algumas práticas não constantes no estudo, foram observadas nas recomendações dos consultores: (a) Formalização dos atos da empresa, (b) Motivação dos proprietários; e (c) Separação das contas da pessoa física da pessoa jurídica. Esses resultados reforçam os obtidos pela literatura existente sobre o assunto, no que diz respeito aos fatores que quando não observados, atrapalham e causam a mortalidade das micro e pequenas empresas.

Por fim, o problema da pesquisa foi respondido quando, após a totalização de todas as práticas correspondentes as respostas dos consultores foi totalizada e classificada nos 4 Estágios Evolutivos definidos pelo IFAC. Foram compiladas 415 recomendações diferentes para as

178 repostas dos consultores. A análise revelou um equilíbrio entre as recomendações de práticas gerenciais consideradas tradicionais e modernas, pois das 415, 208 podem ser classificadas como práticas tradicionais (práticas dos Estágios 1 e 2) e 207 como práticas modernas (práticas dos Estágios 3 e 4).

A análise dos dados permite concluir que os consultores brasileiros que publicam seus conselhos nas revistas especializadas em negócios das PME se utilizam de modernos conhecimentos de contabilidade gerencial, similarmente aos consultores das grandes empresas.

Por serem dirigidos a micro, pequenas e médias empresas, as recomendações classificadas nos estágios 1 e 2 - que têm o seu foco principal em informações que possibilitam o controle de custos e financeiro e planejamento gerencial - são muito importante, pois boa parte dessas empresas têm seus sistemas de informação e controle muito primitivos. Assim, para essas empresas, a simples adoção de práticas que permitam melhorar o planejamento e controle de suas operações, como é o caso do orçamento, pode ser considerada uma “novidade”. Por outro lado, pelo seu porte ou por restrições na estrutura administrativa, a adoção das práticas consideradas modernas pode não ser a mais indicada. Portanto, para essas empresas, as práticas classificadas como tradicionais têm tanta, ou até mais, importância do que as práticas classificadas como modernas.

## **5.2. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Pelo fato da pesquisa ter sido feita através da coleta em revistas, existe a limitação de não saber características das empresas como, idade ou estágios de maturidade as mesmas se encontram e de que forma isso afeta os conselhos dos consultores.

Existe um espaço para comparar o resultado das análises do estudo que levam em conta a experiência do consultor em revistas, com a pesquisa de campo com consultores em empresas. Assim como também a pesquisa de campo com as PME, que utilizam este tipo de mídia de negócios.

Outra oportunidade para pesquisa se encontra em buscar as informações desta pesquisa junto às MPME para entender como as recomendações dos consultores são utilizadas pelos gestores destas empresas e comparar aos resultados desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ABDEL-KADER, M.; LUTHER, R. **An Empirical Investigation of The Evolution of Management Accounting Practices.** 2004. Disponível em <[http://www.essex.ac.uk/AFM/research/working\\_papers](http://www.essex.ac.uk/AFM/research/working_papers). Acesso em 02. jan. 2010.
- ABDEL-KADER, M.; LUTHER, R. IFAC's conception of the evolution of management accounting. **Advances in management accounting.**2006, Greenwich, Elsevier, vol. 15, p. 229-247.
- ABERNETHY, M. A.; BROWNELL, P. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. **Accounting, Organizations and Society**, v. 24, p. 189-204, 1999.
- ALLOTT, A. **Management Accounting Change, Management Accounting**, UK, July/August, pp. 54-55, 2000.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Theory in practice: increasing professional effectiveness.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1974.
- ATKINSON, et al. **Contabilidade gerencial.** Tradução de André Olímpio Mosselman du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2001.
- BANKER, R. D.; POTTER, G.; SRINIVASAN, D. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. **The Accounting Review**, Florida, v.75, n.1, jan.2000.
- BARBOSA, E. J. P.. **Uma investigação das práticas de contabilidade gerencial utilizadas pela indústria de transformação da Região Metropolitana do Recife.** Recife, 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis, UNB-UFPB-UFPE-UFRN.
- BASTOS, M. P. I. L. O Direito e o avesso da consultoria. São Paulo. Makron Books, 1999.
- BERNARD, R.R.S. The rise of non-financial measures. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 23, Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- BIANCHI, C.; BIVONA, E. Fostering small business growth and entrepreneurial learning through accounting and system dynamics models. In: INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS CONFERENCE, 44., Nápolis, 1999. **Proceedings...** Nápoles, 1999.
- BOLSON, E. **Tchau, Patrão!**". Editora SENAC, Brasil. 2003.
- BORTOLI, Adelino Neto. **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**, 1980. Dissertação (Mestrado em Economia e Administração) - Faculdade de Economia e Administração. São Paulo, p. 129-140.
- BRUNI, A. L.. SPSS aplicado à Pesquisa Acadêmica. São Paulo: Atlas, 2009.
- CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. **Fatores determinantes da gestão de custos nas micro e**

**pequenas empresas: um estudo do setor de confecções de João Pessoa.** João Pessoa, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba.

CAMP, R. C. **Benchmarking: o caminho da qualidade total.** São Paulo: Pioneira, 1998.

CANECA, L.; MIRANDA, L. C.; RODRIGUES, R. N.; LIBONATI, J. J.; RATTACASO, D. F. A importância da contabilidade gerencial na percepção da qualidade dos serviços contábeis prestados aos gestores de micro, pequenas e médias empresas. **Pensar Contábil**, v. XI p. 35-44, 2009.

CANECA, R. L.. **Oferta e Procura de Serviços Contábeis para Micro, Pequenas e Médias Empresas: um estudo comparativo das percepções dos empresários e contadores.** Recife, 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis da UNB/ UFPE/ UFPB/ UFRN.

CARMO, Vadson Bastis; PONTES, Cecília C. Cunha. Sistemas de informação gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 1, p. 49-58, jan./abr. 1999.

CERQUEIRA, J. F. *et al.* Socialização da informação contábil para os microempresários: um estudo das microempresas instaladas no Centro Histórico de Salvador. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE*, 17., Santos, 2004. **Resumos...** Brasília: CFC, 2004.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise.** Cambridge: Mit press, 1962.

CHENHALL, R.; LANGFIELD-SMITH, K. The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a system approach. **Accounting, Organization and Society**, 1998, Vol. 23, No. 3, pp. 243-264.

COELHO NETO, P. *et al.* **Micro e pequenas empresas: manual de procedimentos contábeis.** Brasília: CFC, Ed. SEBRAE, 1997.

COOPER, A. C. *et al.* **Entrepreneurial information search: alternative theories of behavior.** Institute for Research in the Behavioral, Economic and Management Sciences, Kranert Graduate School of Management. [S.l.], paper n. 1.045, mai. 1993.

COOPER, Arnold. C. *et al.* **Survival and failure: a longitudinal study.** *Frontiers of Entrepreneurship Research*. [S.l.], p. 225-237, 1988.

CORREIA, F. B. da C.; FEITOSA, MARCOS G. G.; VIEIRA, N.. S. **Uma Análise sobre a Aprendizagem em Consultoria à Luz da Experiência.** *E & G. Economia e Gestão*, v. 8, p. 73-91, 2008.

COSTA, A. de S. M. **Convergências, divergências e silêncios: o discurso contemporâneo empreendedorismo nas empresas juniores e na mídia de negócios.** São Paulo, 2010. Tese (doutorado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.

CRISTOFARI JUNIOR, C. A.; KLIEMANN NETO, F. J. Métodos de Custeio e

Desenvolvimento de Produtos. In: ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais... XXVIII ENEGEP**. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2007.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2009.

DAVILA, A.; WOUTERS, M. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack . **Accounting, Organization and Society**, v. 30, p.587-608, 2005.

DEITOS, M. L. M. S. **A gestão da tecnologia em pequenas e médias empresas: fatores limitadores e formas de superação**. Edunioeste: coleção Thésis. Cascavel, 2002.

DEMMY, S.; TALBOTT, J. Improve internal reporting with ABC and TOC. In: **Management Accounting**, Nov, 1998. v. 80. n. 5. p.18-24

DONADONE, J. C. A difusão de conceitos gerenciais, imprensa de negócios e o mercado de consultoria nos anos 90. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, UFPE**, v. 3, n. 1, p. 27-38, jan./abr. 2005.

DUTRA, I. S. **Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: um estudo dos empreendedores de micro e pequenas empresas paranaenses**. São Paulo, 2003. **Dissertação (mestrado em Ciências Contábeis)** – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

ECCLES, R. G. *The performance manifesto*. **Harvard Business Review**. Boston, Jan./fev. 1991.

ELTZ, F.; VEIT, M. (1999). **Consultoria Interna**. Salvador: Casa da Qualidade.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total: gestão e sistemas**. São Paulo: Makron Books, 1994. v.1

FELIPPE, M. C. de; ISHISAKI, N.; KROM, V. **Fatores condicionantes da mortalidade das pequenas e médias empresas na cidade de São José dos Campos**. São Paulo, 2000.

FERNÁNDEZ, P. **Valuing companies by cash flow discounting: Ten methods and nine theories**. PricewaterhouseCoopers Professor of Corporate Finance. 23p. Madrid. Business School, 2002.

FERRARA, W. **Cost/Management accounting: The 21st Century Paradigm**, **Management Accounting**, USA, December, pp. 30 – 36, 1995.

FERREIRA, C. C. **Fatores de administração que interferem na longevidade de organizações do setor de móveis da região metropolitana de Curitiba-PR**. Curitiba, 2001. **Dissertação (Mestrado em Administração)** Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS.

FILGUEIRAS, A. A.; BARROS, L .P.S.; GOMES J. S. O processo de implantação do

Balanced Scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 45-57, janeiro-março 2010.

FREZATTI, Fábio. Management accounting profile of firms located in Brazil: a field study. **Brazilian Administration Review**, v. 2, n. 1, p. 73-87, Jan/Jun, 2005.

FULLERTON, R.; McWATTERS, C.; FAWSON, C. An examination of the relationship between JIT and financial performance. **Journal of Operations Management**, n. 21, p. 383-404, 2003.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira essencial**. 2ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

GRANDE, J. F.; BEUREN, I. M. Mudanças de Práticas de Contabilidade Gerencial: Aplicação da Análise de Discurso Crítica no relatório da Administração de Empresa Familiar. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. São Leopoldo, v.8, n. 2, PP.133-145, abril/junho 2011.

GUERREIRO, R.; BIO, S.R.; MERSCHMANN V.V. Cost-to-serve measurement and Customer profitability analysis. **International Journal of logistic management**. v. 19. n. 3, 2008.

HALDMA, T. & LAATS, K;. Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. **Management Accounting Research**, 13, p.379-400, 2002.

HANSEN, Don R., MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. Trad. Robert Bryan Taylor. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2003.

HANSEN, S. C.; OTLEY, David; VAN DER STEDE, Win A. Practice development in budgeting: an overview on research perspective. 2003. (**Working paper**).

HIBBETS, A.; ALBRIGHT, T.; FUNK, W. The competitive environment and strategy or target costing implementers: evidence from the field. **Journal of Managerial Issues**, XV(1), 2003, pp. 65-81.

HOLMES, S.; HASWELL, S. Estimating the business failure rate: a reappraisal. **Journal of Small Business Management**. 1989, v. 27, n. 3, p. 68.

HOMEM, I.D et al. A Gestão de Pessoas e seus Mecanismos de Sedução em um Processo de Aquisição. **RAC**. Curitiba, v. 13, n. 2, art. 3, p. 210-227, Abr./Jun. 2009.

HONÓRIO, Lusimar. **Manual de administração financeira para micro e pequenas empresas**. Campo Grande: GIBIM Gráfica Pap. e ed. Ltda. : SEBRAE, 1997.

HORVÁTH & PARTNERS. **Beyond budgeting umsetzen..** Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004.

IFAC. **International Federation of Accountants**. Disponível em: <www.ifac.org.br.>. Acesso em: 10/12/2010.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). 1998. International management accounting practice statement: Management accounting concepts. New York.

ISMAIL, Noor Azizi; KING, Malcolm. *The alignment of accounting and information systems in SMEs in Malaysia*. **Journal of Global Information Technology Management**. [S.l.], p. 24-42, 2006.

IVC. Instituto Verificador de Circulação. Disponível em:< <http://www.ivc.org.br>. Acesso em: 24/3/2011.

JACINTHO, P. R. B. **Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas**. Florianópolis, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC.

JORDAN, Hugues, CARVALHO DAS NEVES, João, RODRIGUES, José A. **O Controle da Gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores**, 8ª edição, Áreas Editora, Lisboa, 2008.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; ANDERSON, S. R. **Custeio baseado em atividade e tempo**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

KAPLAN, R. The Evolution of Management Accounting, **The Accounting Review**, July, pp. 390-396, 1984.

KAPLAN, R. S. & ATKINSON, A. A.. **Advanced Management Accounting**. 2nd ed. Prentice-Hall International Editions, 1989. Pp. 93-177.

KASANEN, E.; LUKKA, K.; SIITONEN, A. The Constructive Approach in Management Accounting Research. **Journal of Management Accounting Research**, v.5, fall, p.243-264, 1993.

KASSAI, Silva. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de Estudos - FIPECAFI**. São Paulo, v. 9, n. 15, p. 60-74, jan/jun. 1997.

KUBR, M. (Ed.). **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1986.

LARA, J. E. **Estado de la consultoria organizacional externa em PYMES em São Paulo, Brasil**. Barcelona – Espanha, 1993. Tese (Doutorado) – Universidade Autonom de Barcelona.

LEITE, D. C. C. **Investigação sobre a medição de desempenho em pequenas empresas hoteleiras do nordeste brasileiro**. João Pessoa, 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis da UNB/ UFPE/ UFPB/ UFRN.

LIMA, A. C. C et al. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: Balance Scorecard promovendo mudanças. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São

Paulo, Edição Especial, p.79 – 94, 30 junho 2004.

LIMA, M. R. S.;CHACON, M.J.M.;SILVA,M.C. **Uma contribuição à importância do fluxo de informações contábeis no processo decisório das micro e pequenas empresas: uma pesquisa realizada na cidade do Recife no estado de Pernambuco.** In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO NA AMÉRICA LATINA – CIPEAL, 3., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CIPEAL, 2004.

LIMA, M. S. **Êxito e fracasso da consultoria nas pequenas e médias empresas.** 1982. 115 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa.** Petrópolis: Vozes, 1995.

LIMA, Mariomar de Sales, JORGE, José Luiz. O planejamento orçamentário como fator de diferencial competitivo nas organizações: um estudo realizado em uma indústria do segmento eletroeletrônico. In: ENCONTRO ENANPAD, 31,2007, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

LINDON D. et al, **Mercator XXI**, Lisboa, Don Quixote, 2009.

LONGENECKER, Justin G. *et al.* **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1997.

LUCA, T.R. **História dos, nos e por meio dos periódicos.** In: PINSKY, C. B. (org). Fontes Históricas. São Paulo: Contexto, 2006.

LUNKES, J. R.. **Manual de orçamento.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. **Uma contribuição ao estudo das informações contábeis geradas pelas micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Toritama no agreste pernambucano.** João Pessoa, 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília/ Universidade Federal de Pernambuco/ Universidade Federal da Paraíba/ Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

MACHADO, D. G.; SOUZA, M. A. de. Análise das relações entre a gestão de custos e a gestão do preço de venda: um estudo das práticas adotadas por empresas industriais conserveiras estabelecidas no RS. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 2, n. 1, p. 43-60, jan./abr. 2006.

MANOOCHEHRI, G. Overcoming obstacles to developing effective Performance measures. **Work study.** v. 48, nº 6, p. 223-229, 1999.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARRIOTT, N.; MARRIOTT P. Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. **Management Accounting Research.** v. 11. n. 4, p. 475-492, dez. 2000.

MARTIN, C. J. Information management in the smaller business: the role of the top manager. *International Journal of Information Management*, v. 9, n. 3, p. 187-197, sep. 1989.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. A linguagem da consultoria organizacional: trilhas metodológicas para pesquisa. In: XXVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Enanpad). **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2003.

MATTOS, M.A. Viviane da Costa FREITAS, V.C.; STARKE, P.C. (UFPR) I.com. Os Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial: estudo aplicado à empresas prestadoras de serviços contábeis de Curitiba e região metropolitana XVII Congresso Brasileiro de Custos – Belo Horizonte - MG, Brasil, 3 a 5 de novembro de 2010.

MELO Cristina T. V. de. **As revistas semanais, o escopo moderno**. Tese de Mestrado. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, dezembro de 1993.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **Os bruxos da administração: como entender a babel dos gurus empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MIRANDA, L.C. e AZEVEDO S.G. (2000): “Indicadores de desempenho gerenciais mais utilizados pelos empresários: estudo comparativo Brasil-Portugal”. **Anais...** 24º. Encontro da ANPAD, Brasil.

MIRANDA, L. C., Wanderley C. de A. e MEIRA, J. M. de Garimando na Imprensa Especializada: Uma Metodologia alternativa para a coleta de Indicadores de Desempenho Gerencial. **Anais...** VI Congresso Internacional de Custos (Braga, Portugal), 1999.

MIRANDA, L. C., LIBONATI, J. J., RATTACASO, D., F., SILVA NETO, ODILON S. Demanda por Serviços Contábeis pelos Mercadinhos: são os contadores necessários? **Contabilidade Vista & Revista**. , v.19, p.131 - 151, 2008.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. da. Medição do desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORISSETE, R. **Toward a theory of information choices in organizations: an integrative pproach**. These (Ph.D.) – Dissertation in Accounting. University of Waterloo. 1977.

MOSSAMBANI, E. M. **Métodos de custeio utilizados pela indústria moveleira de Arapongas - PR: uma pesquisa exploratória**. Londrina, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Norte do Paraná – UNOPAR.

NEVES, A. P. **O uso de informações não financeiras por analistas de investimento na avaliação do desempenho futuro das empresas**, 2009. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

NUNES, L. C.; SERRASQUEIRO, Z., M. S. A informação contabilística nas decisões financeiras das pequenas empresas. **Revista de Contabilidade e Finanças - USP**, São Paulo,

n. 36. p. 87-96, set./dez. 2004.

OLEIRO, Walter Nunes; DAMEDA, André das Neves. O uso da informação contábil na gestão de micro e pequenas empresas atendidas pelo programa de extensão empresarial NEE/FURG. *In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL*, 10., 2005. **Anais...** Rio Grande do Sul: 2005.

OLIVEIRA, A. G. de et al. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Revista FAE**. Curitiba, v. 3, n. 3, p.1-12, set./dez. 2000.

OLIVEIRA, A. M. **Informações contábeis-financeiras para empreendedores de empresas de pequeno porte**. São Paulo, 2001. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, D. de P. **Rebouças de. Manual de consultoria empresarial: Conceitos metodologia práticas**. 4. ed. ver. amp. São Paulo: Atlas, 2003.

OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, n.10, p.363-382, 1999.

OTLEY, David; VAN DER STEDE, Win A. Practice development in budgeting: an overview on research perspective. 2003. (Working paper).

OTTOBONI, Célia; PAMPLONA, Edson de Oliveira. Proposta de pesquisa para avaliar a necessidade de se medir o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas. *In: XXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP*, 21., 2001, Salvador. **Anais...** Salvador: ENEGEP. 2001.

PAES, M. P. da. **A argumentação em editoriais jornalísticos**. Tese de Mestrado. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, Dezembro de 1982.

PAVLATOS, O.; PAGGIOS, I. Management accounting practices in the Greek hospitality industry. **Managerial Auditing Journal**, 2009, Vol. 24 No. 1, pp. 81-98.

PEREIRA, F. C.M.; **Uso de fonte de Informação: Um estudo em micro e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte**. Belo Horizonte, 2006. Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG.

PINTO, L. J. S. e GOMES, J. S. Apuração e controle dos custos da qualidade: um estudo de caso. **Anais...XVIII Congresso Brasileiro de Custos Belo Horizonte Minas Gerais, Brasil**, 03 a 05 de novembro de 2010.

PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. 7. ed., Rio de Janeiro – RJ, Editora Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PREVIDELLI, J. de J. **Mudanças organizacionais em multinacionais: estudo exploratório das EBIMs (Empresas Brasileiras Internacionalizadas no Mercosul)**. São Paulo, 2001. Dissertação (mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

QUINTELLA, H. M. M. **Manual de psicología organizacional da consultoria vencedora**. Sao Paulo: Makron Books, 1994.

RAMOS, D. R.. **Consultoria organizacional em micro e pequenas empresas: um estudo nas micro e pequenas empresas industriais de Lages**. Florianópolis, 2002 Dissertação de mestrado da Universidade Federal do Paraná/UFPR.

RATTNER, Henrique. Acumulação de capital, internacionalização da economia e as MPME. *In*: RATTNER, Henrique (Coord.). **Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua Pequena empresa e ser muito bem-sucedido**. São Paulo: Makron Books, 1991.

RICCIO, E. L. et al. Accounting research in brazilian universities: 1962 – 1999. **Caderno de Estudos/** Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, v. 11, n. 22, p. 35 - 44, set./dez., 1999.

ROMANO, Luiz Affonso. **Contratação de Consultoria traz vantagens para pequenas e médias**. Instituto Brasileiro de Consultores de Organização, 2010. Disponível em <<http://www.ibco.org.br>>. Acesso em 28 de março de 2011.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SALGADO, J. M.; ABRANTES, L. A.; SOUKI, G. Q. **O escritório de contabilidade, a pequena empresa e o processo decisório: um estudo de caso**. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE, 1., 2000, Paraná. **Anais...** Paraná: EGEPE, 2000.

SANTANA, D.V.M. **Aprendendo a ser Jovem e Empreendedor em Tempos Líquidos: Uma Análise da Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios**. Canoas, 2011. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Luterana do Brasil, Rio Grande do Sul.

SANTOS, J.B. **Uma proposta de conceituação e representação do desempenho empresarial**. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas – FGV. São Paulo, São Paulo. 2008.

SANTOS, A. R. e ALMEIDA, L. B. Prática de Contabilidade Gerencial no cenário Brasileiro: Evidências Empíricas e a Teoria da Velha Economia Institucional . **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos - BASE**; São Leopoldo, v.6, n.3, p.230-246, set/out. 2009

SCALZO, M. **Jornalismo de Revista**. São Paulo, Contexto: 2003.

SCAPENS, R., EZZAMEL, M., BURNS, J. and BALDVINSDOTTIR, G. **The Future Direction of UK Management Accounting Practice**, Elsevier, London, 2003

SCHEIN, E. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Boletim estatístico das micro e pequenas empresas**. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae.org.br>>. Acesso em 21/01/2007.

SEBRAE-SP - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresa. **10 ANOS DE Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de empresas**. São Paulo, 2008.

SEBRAE-SP - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. As micro e pequenas empresas na economia. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/conhecendo\\_mpe/mpe\\_numero/pequena\\_empresa](http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mpe_numero/pequena_empresa). Acesso em 26/02/2011.

SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V. **Strategic cost management: the new tool for competitive advantage**. New York: The Free Press, 1993.

SHARMA, Rob. **From relevance lost to relevance regained: management practice in the new millennium**. **Financial and Management Accounting**, 2000. Disponível em: <http://www.ifac.org/Library/SpeechArticle>. Acessado em 19/09/2011.

SILVA, R. N. S.; COELHO, P. S. de; LUZ, S. G. **Impacto da Divulgação do índice de sustentabilidade empresarial sobre o preço das ações: um estudo de eventos nos anos de 2005 a 2007**. Anais. 8 Congresso USP de Contabilidade e Controladoria. São Paulo: 2008.

SILVA, A. L. **O perfil do profissional contábil, sob a ótica dos gestores, das micro-indústrias da Região da Campanha do Rio Grande do Sul e sua postura frente ao mercado globalizado**. Argentina, 2002. Dissertação (Mestrado em Integração e Cooperação Internacional) - Universidade Nacional de Rosário.

SILVA, A.T.; ROSA, P. M. ; PIRES, J.S.D.B. uma Aplicação Prática de orçamento Baseado em Atividades. **UnB Contábil** – UnB, Brasília, vol. 10, no 2, Jul/ Dez – 2007

SOUTES, D. O. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. São Paulo, 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

SOUTES, Dione Olesczuk.; DE ZEN, Maria José de C. M. **Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras**. Anais do 5º Congresso USP de Contabilidade e Contraladoria, São Paulo, 2005.

SOUTES, D. O.; GUERREIRO, R. **Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras**. XXXI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, 2007.

SOUZA, M. A. **Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras**

**de empresas multinacionais.** São Paulo, 2001. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SOUZA, M. A.; LISBOA, L. P.; ROCHA, W. Práticas de Contabilidade Gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, n. 32, p. 40 - 57, maio/ago. 2003.

STROEHER, A. M.; FREITAS, H. **Identificação das necessidades de informações contábeis de pequenas empresas para a tomada de decisão organizacional.** In: III CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO – CONTECSI, 3., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: CONTECSI, 2006.

STROEHER, Ângela Maria. **Identificação das características das informações contábeis e a sua utilização para a tomada de decisão organizacional de pequenas empresas.** Porto Alegre, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UNIVATES.

SULAIMAN, Maliah bt. et al. Management accounting practices in selected Asian countries: A review of the literature. **Managerial Auditing Journal**, n.19, v.4, p.493-508, 2004.

TEIXEIRA, A. J. C. et al. A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do estado do Espírito Santo, III CONGRESSO IAAER-ANPCONT. **Anais...** São Paulo, 2009.

UMBELINO, W. S. **Avaliação Qualitativa do Desequilíbrio da Oferta de Serviços Contábeis nas Micros, Pequenas e Médias Empresas da Grande Recife.** Recife, 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis da UNB/ UFPE/ UFPB/ UFRN.

VIEIRA, M. L. **A contribuição das micro e pequenas empresas para a redução da pobreza no Brasil.** Dissertação (Mestrado Profissional em Economia), Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, CE, 2007.

VOS J., KEIZER, J. HALLMAN J. (1988). “Diagnosing Constraints in Knowledge of SMEs”. **Technological Forecasting and Social Change**.1988, pp. 227-239, Senior Lecturer, Griffith School of Engineering, Griffith University, Brisbane.

WEIDNER, C. K.; & KASS, E. E. **Toward a theory of Management Consulting.** In BUONO, Anthony (ed.) *Developing knowledge and value in management consulting* Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 2002, p. 169-207.

WOOD Jr., Thomaz; PAES DE PAULA, Ana P. Empresas de consultoria: um estudo múltiplo de casos. In: XXVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Enanpad). **Anais eletrônicos...** Curitiba: Anpad, 2004.

## Apêndice A –CLASSIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS GERENCIAIS

Abaixo, encontram-se a numeração associada a cada prática gerencial por estágios evolutivos do IFAC (1998) e adaptados do trabalho de Abdel-Kader e Luther(2004), usadas neste estudo.

### Determinação dos custos e controle financeiro – Estágio 1

Práticas Gerenciais
1. Orçamento para controle de custos.
2. Medidas Financeiras.
3. Utilização do orçamento flexível.
4. Uma base de rateio para a apropriação de custos indiretos de produção.
5. Avaliação de grandes investimentos no período de retorno e/ ou retorno contábil.

### Provisão de Informação para Planejamento e Controle Gerencial – Estágio 2

Práticas Gerenciais
6. Análises de Custo/Volume/Lucro (ponto de equilíbrio) para os principais serviços.
7. Análise de lucratividade por serviços.
8. Orçamento para planejamento.
9. A separação entre os custos fixos e variáveis.
10. Previsão de Longo Prazo.
11. Departamentalização para apropriação dos custos indiretos de produção.
12. Avaliação de grandes investimentos de capital, baseado no método do fluxo de caixa descontado.
13. Análise baseadas em orçamento.
14. Medidas não financeiras relacionadas aos processos internos.
15. Uso (análise através de regressão ou curvas de aprendizagem técnica).
16. Modelos de Controle de Estoques
17. Orçamento para longo prazo (planos estratégicos).

**Redução de Desperdícios de Recursos do Negócio – Estágio 3**

<b>Práticas Gerenciais</b>
18. Orçamento baseado em atividades.
19. Método de custeio baseado em atividades.
20. Avaliação do custo da qualidade dos serviços/produtos.
21. Utilização de orçamento base-zero.
22. Análise da sensibilidade do lucro em projetos de grande investimento de capital.
23. Utilização de análises probabilística ou simulações para avaliação de riscos em grandes investimentos de capital.
24. Medidas não financeiras relacionadas ao quadro funcional

**Criação de Valor por meio do Uso Eficaz de Recursos – Estágio 4**

<b>Práticas Gerenciais</b>
25. Análise das forças e fraquezas da concorrência.
26. Medidas não financeiras relacionadas aos clientes.
27. Análises de lucratividade por cliente.
28. Análise dos segmentos de serviços/produtos.
29. Retorno sobre os valores investidos.
30. Análise do ciclo de vida do produto gerado pelo serviço (desde a coleta de dados até quando a informa ainda seja útil para tomada de decisões).
31. Análise de valor para os acionistas.
32. Análise da posição competitiva.
33. Avaliação de grandes investimentos de capital, aspectos não financeiros são/estão documentados e comunicados.
34. Análise da cadeia de valor.
35. Utilização de fluxo de caixa descontado para avaliação do custo do capital, em grandes investimentos.
36. Metodologia do custo-alvo
37. Avaliação de desempenho com base no lucro residual.
38. Benchmarking

### A Apêndice B – Lista de Eventos coletados junto às Revistas.

#### 1.Revista Pequenas Empresas Negócios/2006

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
01	JAN/06	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como estabelecer metas realistas para equipe de vendas?	Exige uma avaliação das tendências, da concorrência, dos produtos e/ou serviços, da expectativa do cliente. Ainda a análise financeira de fluxo de caixa e nos objetivos da empresa de curto, médio e longo prazo.	2, 10, 14, 25, 26, 32, 38	7	--
02	FEV/06	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Meus filhos não se interessam pelo negócio. Como posso mudar isso?	O fundamental é criar um processo de sucessão, com ou sem familiares, para garantir a perpetuação dos negócios. O diálogo é o melhor caminho para construir a solução que contemple os interessados das partes envolvidas.	Excluída da análise	--	A recomendação “diálogo entre as partes envolvidas” não consta como prática gerencial.
03	FEV/06	ESPECIAL	Como encontrar a combinação certa entre o corte de custos e crescimento da empresa?	O importante são as despesas com impacto significativo no negócio. O desafio está em distinguir os bons custos, dos custos ruins. Os bons custos são aqueles diretamente relacionados a criação de produtos e/ou serviços.	7, 9	2	--
04	MAR/06	ENTREVISTA	Vale à pena investir nos empregados?	As pessoas são a chave do sucesso de uma empresa, se você investir nos empregados, eles farão o mesmo com os clientes e seus lucros crescerão.	24	1	--
05	MAR/06	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como ser mais firme nas negociações com os clientes?	Estabeleça o seu objetivo. Defina com clareza os limites aos quais você pode chegar e até onde pode ceder em cada ponto específico da negociação, como preço, prazos de pagamentos e condições de entrega. Prepare ao menos duas contrapropostas para fazer, incluindo variáveis, como algum serviço adicional que a sua empresa pode oferecer.	2, 14	2	--

**1.Revista Pequenas Empresas Negócios/2006**

<b>Evento</b>	<b>Mês</b>	<b>Sessão</b>	<b>Problema</b>	<b>Solução do consultor</b>	<b>Práticas</b>	<b>Quant.</b>	<b>Justificativa de exclusão - se houver.</b>
06	ABRIL/06	ESPECIAL	Como lidar com as queixas dos clientes de forma satisfatória?	Infra-estruturar tecnológica e física para que os operadores possam trabalhar com facilidade, ter parâmetros de qualidade bem definidos e padronizados, definição do perfil dos atendentes, rapidez no atendimento e atenção.	14, 20, 26	3	--
07	ABRIL/06	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como delegar funções?	A providência imediata é identificar quem pode substituir ou complementar as competências, para que você possa delegar tarefas menos complexas. Uma outra possibilidade é pensar em atrair um novo sócio ou ainda formar um gerente.	24	1	--
08	MAI/06	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Devo aumentar o pró-labore ou reinvestir na empresa?	Ter noção e controle do fluxo de caixa convém fazer um bom orçamento para evitar acúmulo de dívidas. A decisão de reinvestir o lucro depende, em grande medida, e da geração de caixa da empresa.	1, 2, 8	3	--
09	JUN/06	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como demitir sem culpa?	Regras pro escrito devem estar devidamente comunicadas. Uma vez estabelecido o acordo com eles, promova reuniões coletivas e encontros individuais e mostre, preferencialmente com números, por que determinados funcionários não correspondem as expectativa.	24	1	--
10	JUN/06	ESPECIAL	O que é preciso para PMEs terem sucesso no comércio eletrônico?	Um produto inovador, ótimo marketing e um excelente atendimento.	14	1	--
11	JUN/06	ESPECIAL	Quais as melhores estratégias para aumentar as vendas on-line?	Ótimo serviço entrega rápidos, um website bem desenhado e preço baixo.	14	1	--

**1.Revista Pequenas Empresas Negócios/2006**

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
12	JUL/06	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	O que fazer para integrar os funcionários na empresa?	Conversar com funcionários, estabelecer regras e criar algum tipo de comunicação permanente entre eles. Através de reuniões, faça discussões, coloque tudo no papel, imprima e distribua a todos, para orientá-los sobre suas ações.	24	1	--
13	AGO/06	GESTÃO	Como promover o crescimento nos negócios?	Defina objetivos, coloque no papel, conheça o mercado onde atua., volte-se para o cliente conhecendo-o e monitorando-o e atraia os melhores funcionários.	24, 25, 26	3	--
14	AGO/06	ESPECIAL	Como identifica as melhores linhas de crédito para as sua necessidade e como se preparar na hora de pedir dinheiro?	Analise suas necessidades, escolha o empréstimo certo, elabore um plano de negócios (com histórico das empresas, o seu mercado dentre outras informações), seja transparente, deixe uma linha de crédito pré-aprovada para emergências.	17, 33	2	--
15	AGO/06	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	O negócio tomou conta da minha vida. Qual é a saída?	Limitar o tempo de trabalho. Busque formas de aumentar a sua produtividade, através da delegação de funções e responsabilidades dentro da loja. Estipule um momento para conviver com a família.	24	1	--
16	SET /06	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como conciliar uma filha pequena e trabalho?	Fazer um planejamento, para preparar alguém para substituí-la algumas horas do dia da pastelaria, sem culpa.	Excluída da análise	--	A recomendação foi dada a pessoa física e não a empresa.
17	OUT/06	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Uma empresa aparentemente estacionada tem chances de crescer?	Identifique se os seus resultados estão abaixo do planejado. Caso positivo, identifique as razões, se receitas, despesas, funcionários, clientes, produção e concorrentes. Outro aspecto fundamental é: você gosta do que faz? Se não gostar não terá motivação para investir em análises mais profundas. Por fim, monte o plano de negócios, e a partir da leitura do mesmo, você terá com mais clareza os elementos que podem ser melhorados em seu negócio.	2, 8, 14, 17, 33,	5	--

**1.Revista Pequenas Empresas Negócios/2006**

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
18	NOV/06	ESPECIAL	Como se tornar um fornecedor de sucesso?	Legalize-se. Faça a análise de sua capacidade operacional, antes de fechar contrato, veja se há capital disponível ou linhas de crédito compatíveis, analise se atende as certificações exigidas tais como, as de qualidade e de meio ambiente, aja com profissionalismo e não faça negociações informais.	30, 33	2	--
19	NOV/06	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como fazer uma pesquisa de mercado sem dinheiro?	Identifique claramente o seu foco de atuação, avalie e priorize os pontos importantes que gostaria de saber sobre o mercado e os concorrentes. Mantenha contato direto e permanente com os seus clientes, procure saber satisfeitos com os seus serviços, sem tem alguma sugestão ou reclamação. O processamento desta informação pode ser feito por meio de planilhas.	25, 26, 32	3	--
20	DEZ/06	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como arrumar tempo para o pensamento estratégico, sem esquecer o operacional?	Fixar um calendário, em que pelo menos uma vez por semestre ou trimestre, você seus principais colaboradores parem para analisar resultados e falar do futuro. O próximo passo é programar uma metodologia de planejamento como Balanced Scorecard.	14	1	--
21	DEZ/06	COMO FAZER	Como enfrentar uma guerra de preços entre a concorrência, sem comprometer o lucro do negócio?	A empresa terá que oferecer intangível, ou seja, a marca, a qualidade, a história, os benefícios, a responsabilidade social e ecológica.	14	1	--

2.Revista Pequenas Empresas Negócios/2007

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
22	JAN/07	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como dizer não ao cliente?(pedidos/encomendam que não compensam)	Dizer não ao cliente é sempre melhor do que atendê-lo mal. Avalie se o pedido não indica uma nova tendência de mercado. Separe seus clientes pelo resultado que cada um contribui para empresa, assim ofereça produtos diferenciados para clientes que geram valor expressivo.	27, 14, 26	3	--
23	JAN/07	ESPECIAL/SÓCIO	O que potenciais sócios procuram em um negócio?	Uma empresa com produto inovador e potencial de crescimento, plano de negócios, dados sobre um projeto detalhado para utilização dos recursos utilizados.	14, 17, 25, 32,38	5	--
24	FEV/07	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	O que se pode fazer para crescer com baixo risco?	Calcular que despesas e investimentos precisam ser realizados para viabilizar a ampliação e fazer uma projeção do fluxo de caixa para no mínimo 3 anos.	8, 2, 10, 13, 17	5	--
25	FEV/07	COMO FAZER	Como organizar melhor seu fluxo de caixa?	Projete seu fluxo de caixa para um período de mínimo 3 meses. Registre separadamente as entradas e saídas previstas e efetivas, discriminando a origem das receitas e o destino das despesas; analisar a carteira de clientes, o histórico do caixa da empresa, os fatores sazonais e dados do mercado; analisar os extratos bancários para não contabilizar dinheiro em conta de cheques devolvidos e pagamentos não realizados e calcular o fluxo de caixa diariamente.	2, 8, 13, 25, 32	5	-
26	FEV/07	COMO FAZER	Como contratar gente boa e competente?	Defina o perfil do entrevistado com base nos valores, missão e visão da empresa; no recrutamento coloque o perfil escolhido em anúncios de internet, jornais e universidades; no momento da entrevista elabore um roteiro.	24	1	--
27	MAR/07	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Preciso aprender programação de dados ?	É bom ir se familiarizando com ela, aprendendo o básico, gradativamente, para reduzir a sua insegurança.	Excluída da análise.	--	Não abrange nenhuma das práticas referidas no estudo.

2.Revista Pequenas Empresas Negócios/2007

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
28	MAR/07	COMO FAZER	Sociedade entre amigos. Isso dá certo?	Tanto investimentos com o retiradas mensais devem ter regras bem definidas, deve existir um contrato social bem claro. Contratação de parentes é outro perigo, nada de contratá-los sem qualificação desejada.	Excluída da análise	--	A recomendação não abrange nenhuma das práticas referidas no estudo.
29	ABR/07	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como posso fazer para estabelecer uma remuneração justa aos meus vendedores sem perder a lucratividade?	Procure avaliar o fluxo financeiro da sua ótica para conhecer bem a sua capacidade de pagamento. Estabeleça sua estratégia de remuneração, a proporção entre salário fixo e variável. Outros prêmios não-monetários acabam por se fixar melhor na memória dos vendedores.	2,24	2	--
30	ABR/07	COMO FAZER	Qual a importância de ouvir clientes e funcionários?	Motivar seus empregados, diminuir a rotatividade de funcionários, melhorarem o desempenho e, pode até aprimorar a produção e crescer a clientela.	24,26	2	--
31	MAI/07	REPORTAGEM ESPECIAL	Como resolver a falta de espaço para clientes e mercadorias?	Diminuir estoques e ampliar a área de vendas, modificarem a disposição de produtos, pesquisarem o que realmente os clientes querem e, para casos específicos, contratar uma empresa de merchandising visual.	14,16	2	--
32	MAI/07	COMO FAZER	Como tirar o pé da lama?	Não financiar investimentos de longo prazo com recursos para capital de giro, de prazos mais curtos e juros mais altos; Avalie a viabilidade do negócio, se a empresa tem déficits crônicos e insolúveis de fluxo de caixa, desfaça o negócio enquanto ainda dá pra amenizar o prejuízo; Calcule a margem de contribuição de cada produto, para analisar os produtos rentáveis; Corte custos, preferencialmente os custos fixos; reduza o estoque; sincronize os prazos de pagamento e de recebimento.	2, 7, 9,16	4	--
33	MAI/07	COMO FAZER	Como ajustar pontos de uma sociedade que começa informalmente e agora deseja se formalizar?	O sócio deve trazer pelo menos uma das três coisas: dinheiro, know how ou trabalho; defina a participação societária e a distribuição de lucros no papel e fique de olho na sucessão – quem pode vir a suceder o seu sócio.	Excluída da análise	--	A recomendação não abrange nenhuma das práticas referidas no estudo.

2. Revista Pequenas Empresas Negócios/2007

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
34	MAI/07	COMO FAZER	Como driblar a sazonalidade?	Inovação e trabalho persistente; procura de novos mercados, e mudança de ações nas áreas comercial.	14, 26,32	3	--
35	JUN/07	COMO FAZER	Como criar planos de incentivo para minha equipe?	Conhecer os próprios funcionários lembre-se que a remuneração é importante, mas o ambiente de trabalho também. Faça pesquisa de clima interno da equipe e tente corrigir os rumos, através de processo de avaliação de desempenho estruturado.	24	1	--
36	JUN/07	CAPA	Como manter o negócio livre de disputas entre parentes?	Incentive seus filhos a conhecer a empresa desde a infância, estimule prováveis sucessores, trace regras claras e escritas sobre contratação de familiares, sucessão e distribuição de lucros e ares de atuação de cada parente, avalie o desempenho dos parentes com base em metas e critérios objetivos, faça um testamento.	24	1	--
37	JUL/07	COMO FAZER MELHOR	Como identificar oportunidades de negócios?	Faça perguntas sobre quais problemas o comprador está enfrentando, procure o não consumidor, segmento de forma diferente, fique de olho nas restrições, pois aí mora a oportunidade de negócio.	14, 26, 28,33	4	--
38	JUL/07	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	O que faço para não fechar a minha empresa?	Identificar onde há necessidade de mudança: avalie os processos estude o histórico da empresa, a evolução das vendas, o comportamento de seus concorrentes e o perfil dos seus clientes.	14, 2, 25, 26, 32	5	--
39	AGO/07	COMO FAZER MELHOR	Como tirar proveito dos aumentos e redução de preços?	Eleve os preços aos poucos acompanhe os preços da concorrência antes de promover aumentos, lembre-se que é mais fácil aumentar os preços de um produto do que de outros, quando reduzir preços faça cortes fortes para chamar a atenção do consumidor, lembre-se que estoques exagerados custam caro para empresas.	36, 16	2	--
40	AGO/07	CONVERSA DE EMPREENDEDOR	Quando pequenas empresas são grandes negócios?	Existe só uma coisa restritiva ao crescimento: a falta de desejo de crescer. É necessário que o empreendedor se recicle e amplie o conhecimento sobre a gestão dos negócios.	Excluída da análise	--	A recomendação não abrange nenhuma das práticas referidas no estudo.

**2.Revista Pequenas Empresas Negócios/2007**

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
41	AGO/07	CAPA	Como conseguir recursos a juros baixos?	Avalie suas necessidades, quanto e para que precisa do dinheiro, calcule os lucros e analise se o mesmo é suficiente para o pagamento, tenha cuidados com os encargos adicionais (custos escondidos), pesquise as taxas, separe as contas do negócio das despesas pessoais.	2	1	--
42	AGO/07	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como posso planejar melhor a logística da minha empresa?	Fazer uma lista de pedidos que a sua empresa recebeu nos últimos meses colocando o nome do cliente, o valor do pedido, a data do mesmo, o prazo solicitado e o prazo real de entrega. Calcule as distâncias, analise quais os clientes freqüentes,e quais os pedidos que não compensam,faça parcerias com outras empresas se for o caso.	2, 14, 33	3	--
43	SET/07	COMO FAZER MELHOR	Como lucrar mais?	Calcule a margem de cada produto, calculando primeiro os custos específicos de cada produto e, depois efetue o rateio dos custos comuns. Acerte a escolha do mix, combinando os itens de maior giro com itens de menor margem e vice-versa. Trace metas de vendas; Reduza custos com aumento da produtividade através da racionalização das rotinas de trabalho.	7, 4, 29, 33	4	--
44	SET/07	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	O que devo fazer para equipe trabalhar mais?	Buscar a motivação, através de pesquisas de satisfação, ou conversas simples para identificar as causas e encontrar soluções.	24	1	--
45	NOV/07	COMO FAZER MELHOR	Como colocar em ordem seu orçamento?	Projete o volume esperado de vendas, mês a mês, com base em valores históricos; Analise os custos variáveis, relacione os custos fixos. Para chegar ao custo específico de cada mercadoria, faça o rateio dos gastos fixos. Faça revisão mensal, comparando os valores reais aos projetados.	1, 8, 9, 13	4	--
46	NOV/07	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como me diferenciar da concorrência?	Você pode competir por preço, reduzindo sua margem de lucro e ganhando em escala.	7	1	--

2.Revista Pequenas Empresas Negócios/2007

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
47	DEZ/07	ESTRATÉGIA	Que indicadores de desempenho são mais recomendados para um supermercado?	Produtos na gôndola ( indicador mede o percentual de produtos à disposição do cliente em relação ao total de itens regulamente comercializados) entregam de fornecedores e reposição de estoques (giro dos estoques).	14	1	--
48	DEZ/07	ESTRATÉGIA	Que indicadores de desempenho são mais recomendados para um bufê de festas?	Orçamentos fechados, satisfação do cliente e fidelidade da carteira.	2, 14	2	--
49	DEZ/07	ESTRATÉGIA	Que indicadores de desempenho são mais recomendados para uma empresa de confecção?	Pedidos atendidos, matérias-primas incorretas, produtividade por hora ou dia.	14	1	--
50	DEZ/07	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	É melhor mudar para outro local ou buscar inovações que nos diferenciem dos demais?	Visite a concorrência, veja como é o atendimento, preço, serviços oferecidos e avalie o local. Avalie qual o concorrente mais forte e mais fraco e pergunte aos seus clientes o que eles procuram em seu negócio através de uma pequena pesquisa.	25, 26, 38	3	--

**3.Revista Pequenas Empresas Negócios/2008**

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
51	JAN/08	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como atrair mais clientes?	Manter contato muito próximo com cliente não só na finalização da venda, mas em todas as fases, mas desde a prospecção de novos consumidores até a fase de conclusão do serviço prestado.	26	1	--
52	JAN/08	SEBRAE RESPONDE	O deve considerar primeiramente na hora de abrir a minha empresa?	Faça o plano de negócios relacionando os pontos fortes e fracos da concorrência.	17, 25,32	3	--
53	FEV/08	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como posso resolver problemas com pirataria, que provocam queda no movimento?	Avalie separadamente cada atividade, distinga receitas e despesas de cada uma. Pontue suas receitas por período, quantidade de serviços e produtos em unidade, preços cobrados, margens de ganho, perceba a sazonalidade e veja quando começou a perder clientes. Identifique a causa e de imediato faça uma ação de relacionamento com os seus clientes.	1,7, 8,26	4	--
54	FEV/08	CONVERSA DE EMPREENDEDOR	Como fazer de uma marca uma grife?	Que a empresa tenha um serviço diferenciado e de qualidade, talento, e persistência.	14	1	--
55	FEV/08	CAPA	Como empreender com um negócio de garagem?	Conhecer profundamente o ramo que pretende investir, a análise da concorrência, identifique seus futuros clientes. Faça o plano de negócios.	17,25, 26, 32,38	5	--
56	FEV/08	ESTRATÉGIA	Quais os principais erros que devem ser evitados na definição do preço?	Estabelecer uma margem aleatória, não levar em conta a sazonalidade, repassar imediatamente ao produto os aumentos de fornecedores, sem considerar a demanda do mercado e o poder aquisitivo do cliente. Além disso, não calcular o custo de financiar o cliente (dinheiro recebido a prazo deve ser incluso nos custos financeiros da empresas), abaixar o preço para melhorar o faturamento, sem calcular quanto a mais será preciso vender para manter o mesmo lucro.	2, 7, 6,	3	--

**3.Revista Pequenas Empresas Negócios/2008**

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
57	FEV/08	COMO FAZER MELHOR	Vale à pena ter uma sede própria?	Deve-se fazer a conta pra saber se o total do que está se ganhando com o dinheiro aplicado no banco é menor do que o valor que paga de aluguel. Deve-se avaliar se o montante imobilizado não fará falta como capital de giro.	2	1	--
58	MAR/08	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	O que fazer para aumentar as vendas?	Aumentar o preço das mercadorias levando em consideração o preço do mercado e conversar com seus clientes.	26,36	2	--
59	ABRIL/08	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como saber se tenho ou não lucro real?	Contratar um escritório de contabilidade para apurar se sua empresa está ou não gerando lucro.	Excluída da análise	--	A recomendação não abrange nenhuma das práticas referidas no estudo.
60	ABRIL/08	CAPA	Onde a minha empresa leva vantagem sobre os tubarões do mercado.	Proximidade com o cliente e agilidade.	26,33	2	--
61	MAI/08	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como fazer para melhorar o movimento?	Melhorar o conhecimento com os clientes, qualidade dos produtos, criatividade e a inovação.	14, 20,26,	3	--
62	JUN//08	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como girar rápido as mercadorias mais caras?	Diversificar os produtos, forma de pagamento facilitada para clientes, promoções, conhecer os clientes e criatividade.	14, 26, 33	3	--
63	JUN/08	COMO FAZER MELHOR	Como manter uma equipe de funcionários comprometida com a redução de despesas e a satisfação do cliente?	Distribuindo gratificações entre os funcionários.	2	1	--

**3.Revista Pequenas Empresas Negócios/2008**

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
64	JUL/08	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	É melhor contratar representantes de vendas ou treinar a equipe?	A decisão deve vir de um planejamento estratégico, que deixe claro o tipo de cliente que a empresa busca e que tipo de serviço traz mais lucratividade para a empresa. A partir daí a empresa definirá como deve ser feita a negociação.	7,17	2	--
65	JUL/08	REPORTAGEM ESPECIAL	Como conseguir empréstimos sem ficar com a corda do pescoço?	Analise a origem das dificuldades financeiras, calcule a rentabilidade – fazendo a previsão do retorno sobre investimentos, escolha a linha adequada, dê atenção aos custos escondidos, como tarifa de abertura de crédito, tarifas para elaboração do contrato, entre outros.	2, 29	2	--
66	JUL/08	COMO FAZER MELHOR	Como manter a clientela?	Entender o comportamento do consumidor, que tipo de serviços e produtos está buscando, focar em resultados, adotando indicadores que efetivamente demonstram a situação da empresa, e ter um diferencial em relação a concorrência.	14, 25, 32	3	--
67	JUL/08	ESPECIAL/OPORTUNIDADES	Como identificar a origem das dificuldades financeiras?	Identifique as origens das suas dificuldades financeiras – às vezes a solução pode ser a revisão do mix dos produtos, os corte de custos, o aumento de preços e negociações de prazos.	7, 14,33	3	--
68	JUL/08	ESPECIAL/OPORTUNIDADES	Como conseguir empréstimos sem ficar com a corda no pescoço?	Calcule a rentabilidade – Faça a previsão do retorno do investimento; Escolha a linha adequada; Organize as informações sobre o negócio - balanços, IR, lista de clientes e fornecedores e certidões negativas ;Dê atenção aos custos escondidos – considerar os encargos adicionais, capazes de aumentar bastante o custo da operação.	29	1	--
69	AGO/08	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Devo ou não ajudar na formação de meus funcionários?	Ótima estratégia para motivação e comprometimento da equipe, desde que a empresa tome os cuidados legais, para que o seu investimento tenha retorno.	24	1	--

**3.Revista Pequenas Empresas Negócios/2008**

<b>Evento</b>	<b>Mês</b>	<b>Sessão</b>	<b>Problema</b>	<b>Solução do consultor</b>	<b>Práticas</b>	<b>Quant.</b>	<b>Justificativa de exclusão - se houver.</b>
70	AGO/08	ESPECIAL/FINANÇAS	Quanto vale o negócio?	Levar em conta o desempenho dos últimos três anos e também projetamos o fluxo de caixa do mesmo período.	2	1	--
71	SET/08	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	O que fazer para diminuir a rotatividade dos funcionários?	Fornecer treinamento para equipe, além de melhorar a qualidade do trabalho da empresas, reduz a rotatividade.	24	1	--
72	OUT/08	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	O que fazer para vencer em um ramo específico?	Gostar do que se faz é meio caminho andado, colocar no planejamento inicial, o local em que instalará a loja, a concorrência e o perfil dos clientes. Além de acompanhar e analisar continuamente seu desempenho e resultado.	8, 13, 25, 26	4	--
73	OUT/08	ESPCECIAL/FINANÇAS	Que cuidados deve-se ter na hora de elaborar o orçamento?	Apure mês a mês as despesas dos últimos 12 meses, para projeções. Faça a previsão das despesas mês a mês, agrupando, em matérias-primas, gastos com aluguel, folha de pagamento, luz, etc. E, por último, os gastos comerciais. Reserve verbas para gastos inesperados. Faça eventuais ajustes.	1, 3, 8.	3	--
74	NOV/08	COMO FAZER MELHOR	Como ampliar a clientela na baixa temporada?	Inovação – Eventos temáticos, promoções, concursos como Comida di Buteco ou Restaurant Week.	14	1	--
75	DEZ/08	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como manter o meu primeiro negócio?	Fazer uma comunicação diferenciada para os seus clientes.	26	1	--

**4.Revista Pequenas Empresas Negócios/2009**

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
76	JAN/09	COMO DE EMPREENDEDOR	O que uma empresa deve fazer para ter sucesso perene, mesmo em um ambiente de crise?	Inovação. Mudar a mentalidade, na forma de tratar a empresa, produtos, serviços e clientes.	14	1	--
77	JAN/09	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	O que fazer para crescer? Abrir uma loja ou franquear uma marca conhecida?( Ramo de confecções infantil).	Abrir uma nova loja, visto que uma franquias nova pode fazer surgir conflito atual clientes.	Excluída da análise	--	A recomendação não abrange nenhuma das práticas referidas no estudo.
78	JAN/09	COMO FAZER MELHOR	Como cortar custos com eficiência?	Concentrar esforços na redução da folha de pagamento e/ou na matéria prima e diversificar fornecedores.	2, 14,33	3	--
79	FEV/09	ENTREVISTA	Como inovar em mercados competitivos?	Acreditar no jeito melhor de fazer as coisas, Focar no fluxo de caixa, Nunca peça algo ao seu cliente que você não faria.	2, 14,26, 33,	4	--
80	FEV/09	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como aumentar a clientela?	Reservar o tempo para novos clientes, ou associar-se a um novo escritório.	26	1	--
81	MAR/09	COMO FAZER MELHOR	Como sair do vermelho?	“Separar as contas pessoais da jurídica; Separar os custos fixos e variáveis - com a redução da atividade econômica, o faturamento costuma diminuir, mas muitas despesas continuam as mesmas”, planilhas para controle de contas a receber, a pagar, fluxo de caixa. Avaliar confiança e produtividade dos trabalhadores observe a concorrência, cuide de prazos com fornecedores, fique atento aos custos qualidade.	9, 2, 24, 25, 32, 33	7	--
82	MAR/09	ENTREVISTA	Como combater problema típico de empresas familiares, quanto a pessoal?	Avaliar o desempenho dos colaboradores, comparando com os concorrentes.	24, 25,32	3	--

**4.Revista Pequenas Empresas Negócios/2009**

<b>Evento</b>	<b>Mês</b>	<b>Sessão</b>	<b>Problema</b>	<b>Solução do consultor</b>	<b>Práticas</b>	<b>Quant.</b>	<b>Justificativa de exclusão - se houver.</b>
83	ABRIL/09	CAPA	O que fazer pra cortar custos?	Rever processos administrativos, analisar a cadeia de valor para identificar atividades duplicadas ou que perderam a razão de ser; avaliar que custos realmente agregam valor ao produto, identificando os custos ocultos.	33	1	--
84	ABRIL/09	CAPA	Como investimentos em tempos de incerteza?	Inovar, alterando o produto ou lançando um novo.	14	1	--
85	ABRIL/09	CAPA	Como identificar as vantagens competitivas?	Usar indicadores de desempenho e participação das pessoas no planejamento anual dos negócios.	2,14	2	--
86	ABRIL/09	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como proceder quando há aumento de novos produtos?	Direcionar as estratégias de acordo com a posição competitiva e em relação ao consumidor.	25, 32	2	--
87	MAIO/09	ESPECIAL	Onde conseguir dinheiro barato?	Organizar informações sobre o negócio, números de balanço, carteira de clientes, grau de endividamento, dados do setor de atuação.	2, 25,32	3	--
88	JUNHO/09	CAPA	Como a nova geração está reinventando o jeito de fazer negócios?	Inovação é o ponto de sucesso desses empreendedores.	14	1	--
89	JUNHO/09	EXTREME MAKEOVER	Entre os problemas, a falta de integração entre contas a pagar e a receber e o gerenciamento improvisado: lousas com planilhas de prazo anotadas a mão .	Aprimorar seus processos e programar novas práticas em busca de eficiência; diminuir a quantidade de papel, automatizar a gestão e melhorar as ferramentas para aumentar a comunicação e a produtividade.	14,33	2	--

**4.Revista Pequenas Empresas Negócios/2009**

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
90	JUL/09	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Não tenho problemas. Mas queríamos começar com tudo certo para evitar problemas futuros.	A consultoria estrutura os procedimentos internos, fluxo de caixa, criou uma programação de contas a pagar e receber.	14, 33	2	--
91	JUL/09	COMO FAZER MELHOR	Como, resolver problemas de retrabalho e desperdício?	Criar parâmetros para os processos de produção da empresa, do início ao fim. ( cadeia de valor)	14, 20, 33	3	--
92	JUL/09	REPORTAGEM /GESTÃO	Como impor aos funcionários mudanças operacionais?	Análise e descrição de cada um dos cargos e criação de um regimento interno da empresa.	24	1	--
93	JUL/09	EXTREME MAKEOVER	Como ter um maior controle sobre os custos?	Classificando em custos fixos e variáveis e fazendo a análise de impacto destes custos na composição da margem de lucro.	7,9	2	--
94	JUL/09	EXTREME MAKEOVER	Como melhorar a gestão financeira?	Planejamento, gestão de custos, implantação e treinamento de serviços de cobranças e pagamentos, situação do caixa e elaboração de um plano de negócios.	14, 17,33	3	--
95	AGO/09	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Invisto na formação ou no crescimento da empresa?	Montar uma equipe de profissionais competentes e comprometidos, além de desenvolver um relacionamento consistente de confiança com seus clientes, quem são os seus clientes e qual o seu grau de competitividade? Se você ainda não tem o perfil catalogado, é crie uma base com nome do cliente, tamanho, ramo de atuação, data em que se tornou parceiro, além de todos os trabalhos realizados, valor dos projetos e, se possível, uma avaliação de satisfação em relação à entrega, aí poderá decidir pela formação.	14, 25,26, 32,	4	--

**4. Revista Pequenas Empresas Negócios/2009**

<b>Evento</b>	<b>Mês</b>	<b>Sessão</b>	<b>Problema</b>	<b>Solução do consultor</b>	<b>Práticas</b>	<b>Quant.</b>	<b>Justificativa de exclusão - se houver.</b>
96	AGO/09/09	GESTÃO	O que é essencial para uma empresa ter vida longa?	Fazer a gestão de maneira eficiente, com vistas a necessidade de a empresa crescer sempre, comprometendo-se em longo prazo, entre outras medidas com inovação.	10,14	2	--
97	SET/09	GESTÃO	Como a empresa sobrevive aos revezes do mercado?	Através da inovação, foco no cliente, concorrência e no financeiro.	2,14, 25, 26,32	5	--
98	SET/09	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como determinar o valor que este produto terá no mercado e sua margem para a comercialização?	Além dos custos de produção, sua margem de ganho deve levar em consideração o benefício do produto, o valor praticado pelos seus concorrentes ou substitutos, o seu ciclo de vida e o posicionamento de sua empresa no mercado.	7, 25, 30, 32,36	5	--
99	OUT/09	CAPA	Como construir um negócio lucrativo?	De nada adianta traçar modernas estratégias comerciais e de marketing se as contas não estiverem em dia. "De tanto pensar nas vendas e nos produtos, os empresários tendem a deixar de lado a gestão financeira", como números da concorrência, o retorno do investimento em três anos, ponto de equilíbrio, se projetou o capital de giro necessário.	2, 6, 25, 29, 32,38	6	--
100	OUT/09	COMO FAZER MELHOR	Estou pronto para abrir um negócio?	Por mais lucrativa que a empreitada possa ser dificilmente você irá para frente sem paixão pela atividade.	Excluída da análise	--	A recomendação não abrange nenhuma das práticas referidas no estudo.

**4.Revista Pequenas Empresas Negócios/2009**

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
101	OUT/09	CONVERSA DOEMPREENDEDOR	Como planejar melhor?	Implantar a gestão orçamentária, a resposta é: não se faz orçamento para acertar os valores projetados. Orçamento é instrumento de gestão. Serve como guia.	8	1	--
102	OUT/09	FINANÇAS	Como construir um negócio lucrativo?	A gestão financeira é o ponto vulnerável dos empreendedores brasileiros. Por falta de planejamento inicial, desconhecimento da estrutura de custos, erros na elaboração de orçamento e problemas de capital de giro, a maior parte das empresas morre precocemente.	2,8	2	--
103	NOV/09	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como faço para motivar meus sócios?	Faça reuniões de planejamento em que todos possam levar suas idéias de como melhorar não só a empresa, mas o trabalho de cada um. Esse será um ótimo momento para verificar se todos têm a mesma visão e objetivos semelhantes. Assim será possível avaliar a parceria e sua continuidade.	Excluída da análise	--	A recomendação não abrange nenhuma das práticas referidas no estudo.
104	NOV/09	COMO FAZER MELHOR	Como planejar melhor meu orçamento? Quais os primeiros passos?	Comece com a análise de mercado. Para isso, avalie seus produtos ou serviços, preços, perfil da clientela, da concorrência e também possíveis riscos a curto e em longo prazo. Leve em conta, também, o histórico de vendas e perspectivas para o cenário econômico.	8, 10, 25,26, 32,	5	--
105	NOV/09	COMO FAZER MELHOR	Como planejar melhor meu orçamento considerando que as metas gerais já estão definidas?	Com base metas definidas e nos preços de cada linha de produtos ou serviços, estime a receita bruta e os impostos sobre as vendas, mês a mês, para o período de um ano.	7, 2,8	3	--
106	NOV/09	COMO FAZER MELHOR	Como planejar melhor meu orçamento em termos de período a considerar?	Estime os custos e as despesas operacionais, mês a mês, para um período de 12 meses, com base nas projeções de vendas e produção do seu negócio.	8	1	--

**4.Revista Pequenas Empresas Negócios/2009**

<b>Evento</b>	<b>Mês</b>	<b>Sessão</b>	<b>Problema</b>	<b>Solução do consultor</b>	<b>Práticas</b>	<b>Quant.</b>	<b>Justificativa de exclusão - se houver.</b>
107	DEZ/09	CONECTE-SE	Como conquistar clientes?	Defina público-alvo, faça promoções sazonais, ter um preço compatível com a concorrência.	26,36	2	--
108	DEZ/09	DIVÁ DO EMPREENDEDOR	Como faço para aumentar a freguesia?	Conhecer seu cliente é, sem dúvida, o primeiro passo, mas é preciso conhecer também seus concorrentes.	25, 26, 32	3	--

**5.Revista Pequenas Empresas Negócios/2010**

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
109	JAN/10	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	É hora de ampliar negócios?	Realize: Pesquisa de Mercado; Planejamento de estratégico.	17, 25,32	3	--
110	JAN/10	CAPA/BOAS IDÉIAS	Ações para prevenir falências.	a) Orçamento para controle de custos; b) Elaboração de Plano de Negócios (12 meses); c) Pesquisa de Mercado; d) Definir perfil dos clientes; e) Finanças Separadas;	1, 8,17, 25,26, 32,	6	--
111	JAN/10	ENTREVISTA/CONSULTOR	Qual o modelo a seguir para abertura de um negócio?	Modelo Toyota, aproveitando, a tecnologia Just in Time e kanban.	16	1	--
112	FEV/10	PRIMEIROS PASSOS	Como ajudar os novatos?	Controlar o caixa- (ter sempre saldo em caixa);	2	1	--
113	FEV/10	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como captar mais clientes?	Medir o retorno de cada iniciativa que faz para captar mais clientes, através de conversa com os mesmos.	26	1	--
114	MAR/10	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como Expandir?	Observar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se a empresa tem fluxo de caixa positivo;</li> <li>• Satisfação dos clientes;</li> <li>• Concorrência;</li> <li>• Funcionários comprometidos;</li> </ul>	2,24, 26, 25, 32,	5	--
115	MAR/10	CUIDE DE SEU NEGÓCIO/ LEIS E TAXAS	Como fica a contabilidade com o novo padrão contábil internacional?	Vão ter de adaptar o atual padrão ao internacional. (estoques, vendas ativos intangíveis, arrendamento mercantil, entre outros.	Excluída da análise.	--	As orientações não tratam de práticas de contabilidade gerencial.

**5.Revista Pequenas Empresas Negócios/2010**

<b>Evento</b>	<b>Mês</b>	<b>Sessão</b>	<b>Problema</b>	<b>Solução do consultor</b>	<b>Práticas</b>	<b>Quant.</b>	<b>Justificativa de exclusão - se houver.</b>
116	MAR/10	CAPA	Como cortar custos?	Análise de Custos: Elencar todos os custos da empresa e manter um histórico, cortando os que têm menor participação no lucro.	1,33	2	--
117	ABR/10	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como salvar a empresas?( saldo negativo, não retém a clientela, outros)	Plano de Negócios – para verificar a continuidade do negócio ou não ou Fechar o negócio.	17	1	--
118	MAI/10	ESPECIAL	Quais as ferramentas oferecidas pelas instituições financeiras que podem facilitar a administração financeira das empresas?	DDA,Cobrança Bancária, Bancária; Custo-dia-de Cheque;Pagamentos;Recebimentos; Folha de pagamento e Aplicações.	Excluída da análise.	--	As orientações não tratam de práticas de contabilidade gerencial.
119	JUN/10	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Vale cobrar por serviços que antes eram gratuitos?	Não. O ideal é procurar patrocinadores que estejam interessados no perfil das pessoas usuárias do site e da empresa.	Excluída da análise.	--	As orientações não tratam de práticas de contabilidade gerencial.
120	JUL/10	CONVERSA DE EMPREENDEDOR	Como transformar um produto/processo inovador em fonte de receitas?	Proteger as inovações com direitos de marcas e patentes. Pode-se deduzir do IR até 80% do valor de um projeto de inovação	Excluída da análise.	--	As orientações não tratam de práticas de contabilidade gerencial.
121	JUL/10	REPORTAGEM/ ABRA SEU NEGÓCIO	Como se tornar um empresário de sucesso com pouco dinheiro?	Ter capital intelectual, considerando experiência no setor.	Excluída da análise.	--	As orientações não tratam de práticas de contabilidade gerencial.

**5.Revista Pequenas Empresas Negócios/2010**

<b>Evento</b>	<b>Mês</b>	<b>Sessão</b>	<b>Problema</b>	<b>Solução do consultor</b>	<b>Práticas</b>	<b>Quant.</b>	<b>Justificativa de exclusão - se houver.</b>
122	AGO/10	COMO FAZER MELHOR	Como implementar um planejamento orçamentário?	Através da análise de desempenho de todas as áreas, comparando os dados recentes como o orçado. Se a diferença for superior a 10% toma-se as providencias devidas.	1, 8, 13,	3	--
123	AGO/10	LEIS E TAXAS	Quais os benefícios de um sistema de gestão certificado por normas técnicas?	Maior aceitação, credibilidade, fornecedores, redução de custos com retrabalho, perdas e desperdícios.	20	1	--
124	SET/10	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Mudar de ramo ou investir em marketing para aumentar as vendas?	Pesquisa de mercado. Análise da concorrência. “A essência da estratégia é escolher o que não fazer”.	25, 32,38	3	--
125	SET/10	CONVERSA DE EMPREENDEDOR	Como saber se o seu negócio vai mal?	Falta de capital; Não conversa com os clientes; Não sabe quando gastar o dinheiro- é melhor pagar caro por profissionais talentosos, do que pagar pouco por profissionais medíocres.	2, 26, 24	3	--
126	OUT/10	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Devo abrir uma segunda loja para escoar os produtos que não vendem na primeira?	Faça promoções; Concentre-se em poucas coisas.	Excluída da análise.	--	As orientações não tratam de práticas de contabilidade gerencial.
127	OUT/10	CAPA/ DÊ ADEUS AOS PROBLEMAS FINANCEIROS.	Como não ter problemas com o capital de giro?	Considerar prazo de pagamento aos fornecedores, prazo médio de estoques e prazo médio de recebimento. Não usar o caixa da empresa para pagamento de despesas pessoais. Estabelecer metas de crescimento atreladas às de eficiência em custos.	2,33	1,2	--

**5.Revista Pequenas Empresas Negócios/2010**

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
128	OUT/10	CAPA/ DÊ ADEUS AOS PROBLEMAS FINANCEIROS.	Como superar problemas com o fluxo de caixa?	Atualizar as informações de recebimentos e gastos todo dia; Definir metas de vendas com critérios- seja pesquisa de mercado, número de concorrente ou média histórica; Comparar o fluxo projetado como o realizado ;Identificar os momentos de caixa mais baixo, para planejar ações de contingência, como promoções.	2, 8, 25,32	4	--
129	OUT/10	CAPA/ DÊ ADEUS AOS PROBLEMAS FINANCEIROS.	Os cortes de custos não tem sido suficientes. O que fazer?	Fazer a gestão de riscos jurídicos do negócio para evitar multas e processos. Organizar planilhas de comissões de vendas, controle de estoques, gastos com materiais, mão de obra, impostos, contas a pagar e contas a receber. Não cortar gastos sem planejamento, comprometendo a qualidade do serviço ou do produto. Criar um sistema de remuneração variável baseado em metas de diminuição de despesas.	2, 8, 16, 20, 33, 24	6	--
130	OUT/10	CAPA/ DÊ ADEUS AOS PROBLEMAS FINANCEIROS.	Como calcular corretamente o investimento?	Analisar o público-alvo e o perfil do consumidor para definir a demanda .Conhecer a concorrência ;Calcular o prazo de retorno: se a rentabilidade mensal projetada for menor que 2% em relação ao investimento inicial, é melhor rever o projeto.	14, 25, 32, 29	4	--
131	OUT/10	CAPA/ DÊ ADEUS AOS PROBLEMAS FINANCEIROS.	Como reduzir a inadimplência?	Nas vendas a prazo, pesquisar órgãos como SERASA, SPC e tele cheque. Pedir referência; Parcelar as vendas preferencialmente por meio de cartões de crédito e débito;	Excluída da análise.	--	As orientações não tratam de práticas de contabilidade gerencial.

**5.Revista Pequenas Empresas Negócios/2010**

<b>Evento</b>	<b>Mês</b>	<b>Sessão</b>	<b>Problema</b>	<b>Solução do consultor</b>	<b>Práticas</b>	<b>Quant.</b>	<b>Justificativa de exclusão - se houver.</b>
132	OUT	ENTREVISTA/ PROF DA UNIVERSIDADE DE VIRGINIA DARDEN SCHOOL OF BUSINESS/USA	Como prever se uma idéia de negócio vai dar certo?	Usar a Teoria de Effectuation ou Abordagem Efetiva, de forma complementar ao plano de negócios.	Excluída da análise	--	As orientações não tratam de práticas de contabilidade gerencial.
133	NOV	CONVERSA DE EMPREENDEDOR	Usar a lógica causal ou a lógica effectuation?	Combinar as duas ferramentas seja interessante.	Excluída da análise	--	As orientações não tratam de práticas de contabilidade gerencial.
134	NOV	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como faço para conquistar os primeiros clientes?	Procurar parcerias, com profissionais ou pequenas empresas já estabelecidas no mercado.	14	1	--
135	DEZ	DIVÃ DO EMPREENDEDOR	Como atrair mais clientes?	Identifique a sua clientela; Pense fora do caixa, veja quais são os valores que atraem e motivam seus clientes independentemente da solução que você quer vender para eles..	26	1	--
136	DEZ	FAZER MELHOR	Quais são os indicadores indispensáveis?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receita líquida;/Margem Bruta;</li> <li>2. VPL;TIR;EBITDA;</li> <li>3. NCG;</li> <li>4. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO;</li> <li>5. PMP;</li> <li>6. PME;</li> <li>7. PMR;</li> <li>8. RECLAMAÇÕES;</li> <li>9. PRODUTIVIDADE( PEÇA/HORA);</li> </ol>	2, 14	2	--

**6.Revista EXAME PME 2006**

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
	JAN- ABR/06			Não houve circulação da revista.			
137	MAI/JUN/06	FAZER MELHOR	Quais os benefícios de uma parceria com uma grande empresa?	Exposição da marca, chance de aprendizado, ter acesso a novas fontes de negócios, incorporação de novos conceitos.	14	1	--
138	JUL/AGO/06	CAPA/INOVAÇÃO	Quais os erros mais comuns nos primeiros anos de vida de uma empresa, PMEs pioneira?	Não fazer um bom plano de negócios, ignorar a chegada da concorrência, ser incapaz de se adaptar às mudanças, não fidelizar os clientes já conquistados.	17,25, 32,26	4	--
139	SET/OUT/06	GRANDES DECISÕES	É melhor crescer através de um fundo de investimentos ou franquias?	Franquia e fundos juntos, aprendendo com os próprios erros para vender só os acertos, posteriormente a franqueados.	Excluída da análise.	--	As orientações não tratam de práticas de contabilidade gerencial.
140	SET/OUT/06	CAPA/FINANÇAS	Como encontrar o equilíbrio entre o ritmo de entrada das receitas e as datas de pagamentos das despesas?	Não ignorar o fluxo de caixa, usar relatório mensal que reúna indicadores de receitas e despesas.	2	1	--
141	SET/OUT/06	NA PRÁTICA	Existe uma estratégia comum, considerada boa para todas as PMEs?	Estratégia eficiente começa quando o empresário se coloca no lugar do cliente, fazendo um levantamento de tudo o que pode ser eliminado de seus produtos e serviços sem comprometer a qualidade final.	14, 20,26, 33	4	--
142	NOV/DEZ/06	NA PRÁTICA	Como conquistar clientes sempre?	É preciso tempo, paciência, fidelização, foco no longo prazo.	10,26	2	--

**6.Revista EXAME PME 2006**

<b>Evento</b>	<b>Mês</b>	<b>Sessão</b>	<b>Problema</b>	<b>Solução do consultor</b>	<b>Práticas</b>	<b>Quant.</b>	<b>Justificativa de exclusão - se houver.</b>
143	NOV/DEZ/06	FAZER MELHOR	Quais as providências para evitar dinheiro em caixa para o fim de ano?	Orçamento, previsão de receitas e elenque as principais despesas; reveja todas as despesas, reduza compra e trabalhe com o mínimo de estoques; alongue os fornecedores; ofereça vantagens para pagamentos á vista para seus clientes.	1, 8, 14, 16, 33	5	--

**7.Revista EXAME PME 2007**

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
144	JAN/FEV/07	CAPA/PESSOAS	Como atrair, manter e desenvolver profissionais talentosos nas PMEs?	Em ordem decrescente de importância: Fornecer programas de treinamento, elaboração de plano de carreira, remuneração variável participação no capital da empresas e experiência no trabalho anterior.	24,2	2	--
145	JAN/FEV/07	GRANDES DECISÕES	Investir em novos centros de distribuição ou se converter num prestador de serviços logísticos?	Focar no cliente, pois conhece a demanda real, através de novos pontos de distribuição.	26	1	--
146	JAN/FEV/07	EMPRESAS/ESTUDO	Como evitar erros cometidos por funcionários?	Bonificar funcionários em resultados e prêmios.	2	1	--
147	JAN/FEV/07	NÁ PRÁTICA	Como proceder no relacionamento com cliente pós venda?	É preciso implantar regras para evitar que os vendedores fiquem ansiosos e perturbem o cliente.	14	1	--
148	JAN/FEV/07	FAZER MELHOR/PLANEJAMENTO	O que fazer para diminuir custos e melhorar eficiência do transporte?	Rachar a conta com o concorrente, usar cartões eletrônicos, achar o melhor entregador, treinar o motorista, conhecer os cliente e reduzir a papelada.	14,26	2	--
149	MAR/ABR/07	GRANDES DECISÕES	Filiais ou parcerias com representante locais?	Antes de colocar o plano de execução, um projeto piloto deve testar todas as opções.	Excluída da análise.	--	As orientações não tratam de práticas de contabilidade gerencial.
150	MAR/ABR/07	FAZER MELHOR/FINANÇAS	Como melhorar a política de concessão de crédito e reduzir a inadimplência?	Procura pagadores com ficha limpa,é necessário saber o histórico do cliente, olhar além dos números, terem um plano para cada cliente, ter cuidado com grandes encomendas e seguir os passos dos clientes.	26,2	2	--

## 7.Revista EXAME PME 2007

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
151	MAR/ABR/07	LIVROS	Quais as dinâmicas essenciais de crescimento?	Criar mais valor que o concorrente, especializar-se num segmento com diversificação de produtos. Superar a expectativa do cliente, fazer parcerias estratégicas, criar liderança interna e externa, criar um grupo para discutir estratégias.	14, 25, 32, 26, 2	5	--
152	MAI/JUN/07	GRANDES DECISÕES	Com orçamento limitado, mas mercado promissor é melhor investir em marketing para aumentar a clientela ou tecnologia para melhorar os produtos?	Deve assegurar o cliente conquistado.	26	1	--
153	JUL/AGO/07	CAPA/ESTRATÉGIA	Como crescer de forma sustentável?	Fidelização de clientes, relação duradoura com fornecedores, trabalharem com estoques mínimos, alongar prazos para o pagamento de dívidas e encurtar prazos de recebimento de receitas, manterem-se longe da informalidade, rever processos para reduzir insumos, avaliação do custo da qualidade dos serviços.	26,16, 33, 14, 20	5	
154	JUL/AGO/07	FAZER MELHOR	Que características num banco são fundamentais para uma PMEs?	Neste caso, os produtos ofertados são iguais, o que varia são as taxas cobradas. Deve-se comparar o preço dos serviços e as taxas de juros.	Excluída da análise.	--	As orientações não tratam de práticas de contabilidade gerencial.
155	SET/OUT/07	GRANDES DECISÕES	Quais são os principais benefícios e riscos envolvidos em uma estratégia de associação de marcas?	Benefícios – reforçar o posicionamento, aumentar a visibilidade e reduzir investimentos; Riscos – Manchar a imagem, atingir o público errado, ser ofuscado pelo parceiro.	14,25, 32	3	--
	NOV/DEZ			Não houve edição neste período.			

**8.Revista EXAME PME 2008**

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
156	JAN/FEV/08	GRANDES DECISÕES	Financiar clientes é bom?	Não. Deve-se fechar o cofre para os clientes.	26	1	--
157	MAR/ABR/08	REPORTAGEM ESPECIAL	Como planejar o financeiro quando as vendas são sazonais?	Separar a parte previsível da parte da imprevisível, não colocando no planejamento de gastos a parte imprevisível.	14	1	--
158	MAR/ABR/08	REPORTAGEM ESPECIAL	Como aproveitar sobras de caixa de prazos inferiores a 30 dias.	Negociar com fornecedores, descontos, por pagamentos antecipados.	33	1	--
159	MAR/ABR/08	REPORTAGEM ESPECIAL	Que recursos utilizar para investimento de expansão?	Não financiar tudo apenas com recursos próprios, mas, fazer uma mistura de recursos próprios e financiados.	2	1	--
160	MAR/ABR/08	REPORTAGEM ESPECIAL	Quais os cuidados deve-se ter com os gastos da empresa?	Elaborar um orçamento detalhado com todos os itens de custos, incluindo gastos com depreciação, entre outros. Saber quando um produto colabora através da margem de contribuição. Calcular o ponto de equilíbrio, para determinar o preço de venda.; Acompanhamento mensal dos custos.	1, 6,7, 8, 13	5	--
161	MAR/ABR/08	REPORTAGEM ESPECIAL	Como determinar o preço de venda?	Não se basear apenas na concorrência. Deve-se verificar a estrutura de custos, quantidade de funcionários, volume de vendas e poder de barganha com os fornecedores.	2, 33,36	3	--
162	MAR/ABR/08	GRANDES DECISÕES	Margem alta ou volume de vendas?	Aumentar a clientela, visto que isto não implica em perfil de cliente diferenciado.	2	1	--
163	MAI/JUN/08	PARA PENSAR	Porque os empresários insistem em erros por conta do dinheiro ?	Por que desconhecem a “sunk costs”.	2	1	--

## 8.Revista EXAME PME 2008

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
164	MAI/JUN/08	EMPRESAS	O que fazer quando existe uma alta rotatividade dos funcionários?(motoboy)	Criar ou entregar o serviço a uma empresa terceirizada.	24	1	
165	JUL/AGO/08	CAPA	Como facilitar acesso conseguir recursos?	Empresas com bons planos de negócios e perspectivas reais de crescimentos.	17	1	
166	JUL/AGO/08	FAZER MELHOR	Como escolher um funcionário com maior chance de formar vínculos duradouros com a empresa?	Avaliar 7 itens: Informação profissional, capacidade de decisão, relacionamento, iniciativa, aspirações para o futuro, perfil empreendedor, desenvolvimento profissional.	24	1	--
167	JUL/AGO/08	ESPECIAL/FINANÇAS	O que as MPEs estão buscando os bancos?	Não só recursos. Mas produtos e serviços específicos para este segmento de empresas, como assessorias para financiamentos, reestruturação empresarial, cartão corporativo, entre outros.	28	1	--
168	SET/OUT/08	CAPA/CRESCIMENTO	O que há de comum nos empreendedores que apresentam maior crescimento em suas receitas líquidas?	A transparência, através das contas auditadas, que dão mais confiança aos investidores e traz mais recursos para o negócio.	Excluída da análise.	--	As orientações não tratam de práticas de contabilidade gerencial.
169	SET/OUT/08	ESPECIAL/LIÇÕES DE CAPITAL DE RISCO COM APLICAÇÕES AS MPEs	Quais as lições para lidar com o capital de risco de aplicações de MPE?	Definir um foco de atuação. Planejar cada detalhe. Fazer com que se sintam responsáveis pelos resultados que a empresa alcançar. Encarar o caixa com recurso escasso. Aumentar o nível de exigência de meta, criando uma mentalidade voltada para obter resultados.	8, 13,24		--
	NOV/DEZ/08	-	-	A edição apresentou-se junto com janeiro de 2009.			

**9.Revista EXAME PME 2009**

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
170	JAN/09	GRANDES DECISÕES	Continuar só com o varejo(supermercados), ou aceitar novos clientes?	Continuar só com o varejo para fortalecer a marca, mantendo a fidelidade dos clientes e atraindo novos.	33	1	--
171	JAN/09	PARA PENSAR	O que todo pequeno empresário deveria prever antes de abrir o próprio negócio.	Ter bons processos e sistemas de gestão sempre, apoio emocional próprio e da família, e que o sucesso depende mais da vontade do que informação.	14	1	--
172	FEV/MAR/09	CAPA	Como reduzir os custos?	Pensar a empresa como se ela estivesse sendo criada do zero, identificar quais as atividades que trazem mais retorno cortando custos nas áreas que trazem menos retorno, premiar a iniciativa de quem ajuda a economizar, com remuneração atrelada aos resultados.	2,18, 19,21	4	--
173	ABR/MAI/09	GRANDES DECISÕES	O que é mais indicado crescer com recursos próprios ou crescer com empréstimos?	Desconsiderando tempos de crise, o indicado e partir para um empréstimo bancário.	Excluída da análise.	--	As orientações não tratam de práticas de contabilidade gerencial.
174	ABR/MAI/09	NA PRÁTICA	Como motivar os funcionários para que possa crescer e trabalhar pela expansão dos negócios?	Cabe ao dono da empresa encontrar formas de repassar à sua equipe o aprendizado pelo qual a empresa passou. Se não se preocupar com isso a empresa perde competitividade e morre.	24	1	--
175	JUN/JUL/09	GRANDES DECISÕES	Entrar no varejo sozinho ou com representante?	O ideal é manter uma equipe de vendas própria, com um bom gerente de vendas. E uma equipe com distribuidores especializados.	14,33	2	--

**9.Revista EXAME PME 2009**

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
176	JUN/JUL/09	CAPA	Como fazer as decisões da diretoria fluírem e acontecerem na empresa?	Dividir a empresa em núcleos de negócios independentes, atribuir metas específicas a cada um deles, em troca, cada um deles pode receber até dois salários a mais de acordo com o desempenho da área sob sua responsabilidade. Houve queda de custos de 30%.	14, 33	2	--
177	AGO/SET/09	CAPA/CRESCIMENTO	Quais as áreas fundamentais em que uma PME deve se concentrar depois de um ciclo de crescimento?	1. Gestão do caixa –rigor na análise de crédito dos clientes, monitorar contas a pagar e a receber; 2. Redução dos custos identificar quais as atividades que consomem recursos(ABC),envolver funcionários na identificação dos focos de desperdício e na definição de processos; 3. Rentabilidade – controlar a política de descontos, rever periodicamente as estratégias de precificação;	2,7, 19,	3	--
178	OUT/NOV/09	GRANDES DECISÕES	Permanecer no mesmo segmento e aumentar as vendas ou avançar em outro segmento?	Permanecer no mesmo segmento- calçado tamanho grande -aumentando as vendas, através de análise do mercado com fornecedores.	25,28, 32	3	--
179	OUT/NOV/09	REPORTAGEM ESPECIAL/VENDAS	Como aumentar o faturamento de uma PMEs no fim do ano?	Reorganizar processos internos, estimulando vendedores, reposicionado produtos, lista de cores, entre outras.	14,33	2	--
180	OUT/NOV/09	FAZER MELHOR	Como motivar os funcionários sem custos.	Rever processos, como adotar horários flexíveis, criam ambientes de descontração e descanso, entre outros.	24	1	--
	DEZ/09			Edição foi composta junto com janeiro de 2010.			

**10.Revista EXAME PME 2010**

<b>Evento</b>	<b>Mês</b>	<b>Sessão</b>	<b>Problema</b>	<b>Solução do consultor</b>	<b>Práticas</b>	<b>Quant.</b>	<b>Justificativa de exclusão - se houver.</b>
181	JAN	GRANDES DECISÕES	Construir uma fábrica ou terceirizar parte da produção?	Terceirizar em forma de franquia para evitar concorrência futura.	Excluída da análise.	--	As orientações não tratam de práticas de contabilidade gerencial.
182	JAN	ESTRATÉGIA	Como ir a frente com negócios inovadores sem se arriscar demais?	Dividir o projeto em etapas, gastar o mínimo em cada um deles e reajustar permanentemente o que foi planejado.	3	1	--
183	MAR	CAPA/ PROBLEMAS COM CLIENTES	Como evitar descontos irreais para fechar contrato?	Ter clareza até onde é possível reduzir preços sem comprometer a rentabilidade e criar propostas com outros atrativos, como mais serviços.	6,14	2	--
184	MAR	CAPA/ PROBLEMAS COM CLIENTES	Como evitar problemas de caixa, provocados pela diferença entre prazos de pagamentos e recebimentos?	Levar em conta o custo do capital de giro ao elaborar propostas de preço e fazer a previsão da necessidade de dinheiro para cumprir o contrato.	2	1	--
185	MAR	CAPA/ PROBLEMAS COM CLIENTES	Como evitar problemas de reajuste de preços com contratos.	Estabelecer em contrato exatamente quais as situações podem levar a necessidade de um reajuste de preços no longo prazo, como aumento nos custos de matéria-prima, mão de obra, variações cambiais ou altas nos índices da inflação.	10	1	--
186	ABRIL	FAZER MELHOR	Qual o benefício de separar as contas pessoais das conta - jurídica.	Pressuposto básico para o crescimento saudável da empresa, a contabilidade separada, auxilia na compreensão dos custos e rentabilidade.	Excluída da análise.	--	As orientações não tratam de práticas de contabilidade gerencial.
187	ABRIL	COMO FAZER MELHOR	O que o investidor pergunta sobre o básico da empresa, no momento de uma compra?	Indicadores como capacidade de gerar caixa, nível de endividamento e peso de custos no total do faturamento.	2	1	--
188	ABRIL	COMO FAZER MELHOR	O que o investidor pergunta sobre a empresa?	Os balanços dos últimos anos estão corretos? As contas foram auditadas?	Excluída da análise.	--	As orientações não tratam de práticas deste

**10.Revista EXAME PME 2010**

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
189	MAI	FAZER MELHOR /CLIENTES	Qual a proporção ideal para construir uma carteira de clientes?	Nenhum cliente deve ser responsável por mais de 10% das vendas; Não permitir que mais de 80% das receitas venham de menos de 20% dos clientes.	14,33	2	--
190	MAI	FAZER MELHOR / FINANÇAS	O que fazer para evitar desperdícios e cortar custos de forma inteligente?	Foco nos resultados, o perigo de fazer cortes no escuro é eliminar despesas necessárias para as empresas vender mais; Separar a contas de pessoas física da jurídica e impor limites à retirada dos sócios; Para aperfeiçoar custos a empresas precisa escolher bem o fornecedor(facilitar a negociação), gestão da qualidade(evitar desperdícios e eliminar gargalos) e da administração de portfólio(para dar prioridade a produtos mais rentáveis).	7,14,20,33	4	--
191	MAI	FAZER MELHOR / FINANÇAS	Quais são os indicadores necessários para fazer um planejamento financeiro?	Os documentos mais importantes são a DRE e o fluxo de caixa( tirados do balanço) que devem ser analisados a cada 6 meses.	2	1	--
192	JUN	PARA PENSAR	Qual o tempo estimado para o retorno do investimento?	Nunca. A idéia de pay back ou taxa de retorno é ótimo na teoria, mas serve somente para investidores. Não é válida para quem gosta de empreender.	Excluída da análise.	--	As orientações não tratam de práticas de contabilidade gerencial.
193	JUN	REPORTAGEM – PILULAS DE EFICIÊNCIA	Como reduzir despesas no curto prazo para enfrentar uma crise ou queda nas vendas?	Diminuir gastos com pessoal, negociando banco de horas ou redução de salários.	2	1	--
194	JUN	REPORTAGEM – PILULAS DE EFICIÊNCIA	Como gerar caixa no médio prazo para ganhar competitividade?	Melhorar processos para acelerar o ciclo de produção, e com isso diminuir intervalo de tempo entre pagar pela matéria-prima e receber produtos e serviços.	14,33	2	--

**10.Revista EXAME PME 2010**

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
195	JUN	REPORTAGEM – PILULAS DE EFICIÊNCIA	Como criar uma cultura permanente voltada para o aumento de eficiência?	Manter o foco nas atividades mais rentáveis, treinar funcionários para que permaneçam atentos as oportunidades e para diminuir despesas e premiar os eu colaboram para mais eficiência dos negócios.	7,24	2	--
196	JUL	CAPA/ QUANTO FALTA PARA CHEGAR LÁ	Quais os passos para fazer um plano anual de metas PMEs?	Definir metas; Avaliar gastos – confrontando as metas para saber se a estrutura atual permite atingi-las e/ou quanto será necessário investir. Atribuir responsabilidades aos chefes de departamento; Fazer um plano de ações que deve ser revisto mensalmente; No meio do ano já é possível avaliar quanto das metas será cumprido.	1, 3, 8, 24	4	--
197	JUL	CAPA/ QUANTO FALTA PARA CHEGAR LÁ	Como evitar os principais erros cometidos em PMEs, na hora de definir metas?	As metas devem ser ousadas, mas, realistas. Se a empresa não tiver recursos, por exemplo, talvez seja melhor ajustar a meta para baixo. A meta de ser representada por números; Perder o foco – surgem idéias durante o crescimento que não se encaixam nas metas.	2,3,8	2	--
198	JUL	Grandes Decisões	Alugar ou construir um galpão?	Alugar o imóvel, visto que haverá dificuldades em encontrar um terreno e se encontrar, o terreno e a obra vai absorver recursos que traria mais resultados se fossem investidos em outras áreas do negócio.	Excluída da análise.	--	As orientações não tratam de práticas de contabilidade gerencial.
199	JUL	FAZER MELHOR	Quando o SIMPLES pode não ser uma boa opção?	Empresas em que os custos com a mão de obra representam menos de 20% do faturamento; Negócios com margens reduzidas. Grandes Clientes- evitam fazer negócios com empresas inscritas no SIMPLES, pois não se beneficiam dos créditos tributários, entre outros.	Excluída da análise.	--	As orientações não tratam de práticas de contabilidade gerencial.

**10. Revista EXAME PME 2010**

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
200	AGO	Grandes Decisões	Fazer uma fusão de duas pequenas empresas ou manter a parceria comercial?	Manter a parceria comercial, pois a desvantagem de rever contratos estimula disputas de poder entre sócios das empresas.	Excluída da análise.	--	As orientações não tratam de práticas de contabilidade gerencial.
201	AGO	FAZER MELHOR	O que merece atenção e pode afetar as MPes de varejo, a médio e longo prazo?	<p>Deve ser feito um plano de ações e serem observados os seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar prioridade a marcas mais rentáveis: Melhorar a gestão de estoques ;Identificar pontos fracos da concorrência ;Agrupar Interesses: O que os clientes querem? Organizar informações sobre vendas; Introdução de metas a serem cumpridas para os vendedores ou representantes.</li> </ul>	7, 16, 24,25, 26,32	6	--
202	AGO	FAZER MELHOR/PLANEJAMENTO	Quais são os erros mais comuns encontrados em plano de negócios que devem ser evitados pelas empresas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos subestimados – nem sempre se tomam cuidados para calcular os custos indiretos do negócio; Má formação de preços.</li> <li>• Canais de vendas indefinidos – o planejamento não leva em conta que canal de vendas tem uma lógica própria de funcionamento;</li> <li>• Informações conflitantes –uso de várias fonte de informação na busca de dados sobre o mercado ou projeções da economia.</li> <li>• Revisão insuficiente do orçamento, sem conferência de cálculos ou estimativas.</li> </ul>	8, 9,33	3	--

**10.Revista EXAME PME 2010**

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
203	SET	FAZER MELHOR/GESTÃO	Quais os recursos mínimos de que um pequeno negócio precisa?	Orçamento Base zero – um sistema para planejar e aumentar a eficiência de cortar custos.	21	1	--
204	SET	GRANDES DECISÕES	Devo ter uma equipe de vendas própria ou ter representantes autônomos?	Organizar, treinar e monitorar uma equipe de vendas pode ser muito oneroso. O ideal é optar por representantes.	24	1	--
205	OUT	CHOQUE DE GESTÃO/ FINANÇAS	O que fazer para melhorar o fluxo de caixa e a programação para investimentos de médio e longo prazo?(Empresa Boy Brasil).	<u>A curto prazo</u> -Trocar as planilhas atuais por um software de gestão financeira; levantar os custos da empresa para calcular a rentabilidade gerada por cada cliente ou serviço cadastrar quanto a empresa paga diariamente a seus fornecedores e recebe de seus clientes. <u>A longo prazo</u> – Estabelecer metas mensais, adotar medidas de correção, programar melhorias com base nas sobras de caixa, se houver, ou estudar possibilidades de buscar dinheiro em outras fontes, entre outros medidas.	2,10	2	--
206	NOV	FAZER MELHOR/ FINANÇAS	Como equacionar o tripé clientes –estoque - fornecedores para melhorar fluxo de caixa?	Enxugar o Estoque;Negociar com fornecedores;Mudou a forma de cobrar os clientes, diminuindo prazos.Análise do ciclo financeiro( PMP+PME-PMC).	2, 14,16, 33,	4	--
207	NOV	GRANDES DECISÕES	Devo especializar em um setor ou avançar em outros mercados?	Deve-se considerar o setor. O risco de diversificar é drenar energias e diminuir a qualidade. Além disso, investimentos em diversificação exigirão capital de giro.	28	1	--

**10.Revista EXAME PME 2010**

Evento	Mês	Sessão	Problema	Solução do consultor	Práticas	Quant.	Justificativa de exclusão - se houver.
208	DEZ	CAPA	Como reduzir os custos, a partir das compras?	<p>Evitar grande dependência de um único fornecedor – a recomendação é deslocar até 40% das compras para mais de um fornecedor;</p> <p>Observar desperdícios com fretes – redirecionar até metade das compras de insumos para centros de fornecedores que estejam localizados num raio de até 100 Km das fábricas ou centros de distribuição da empresa.</p> <p>Observar o peso de um insumo secundário nos custos, caso as margens de um produto comecem a cair sem uma explicação razoável, investigar se a origem está numa parte secundária da cadeia de suprimentos.</p> <p>Evitar exageros - limitar a compra de insumos de acordo com o ciclo de produção( o custo de armazenar a matéria-prima até ser transformado em produto final não pode exceder as vantagens do preço baixo.</p>	14,33	2	--
209	DEZ	PARA COMEÇAR	Como administrar corretamente o caixinha- pequenos valores em dinheiro que precisam estar à mão para um funcionário pegar um táxi, ou fornecer um troco?	<p>Ter sempre valores mínimos possível; Quem deve cuidar do dinheiro deve ser alguém que ocupe uma função administrativa; Qualquer gasto mesmo os menores, devem ser justificados por NFiscal.</p> <p>Quando não for possível, pelo menos um recibo;</p> <p>Deve-se reabastecer pelo menos uma vez por semana; Deve-se ter uma planilha, para registrar a quantia, data, o funcionário que utilizou o dinheiro e o motivo.</p>	8	1	--