

Contabilidade Gerencial como Um dos Pilares da Gestão Corporativa:
Uma Pesquisa Empírica

Resumo

O objetivo deste trabalho técnico é apresentar o resultado de milhares de questionários enviados e apenas 114 respondidos, o que demonstra as dificuldades de realização de pesquisas acadêmicas no Brasil. O universo foi observado 88% de Homens e de apenas 12% de Mulheres. Dos respondentes 43 deles tinham idade entre 50 e 59 anos e 45 deles tinham relacionamento em empresas de Responsabilidade Limitada. Dentre os respondentes foram observados dirigentes da área de Planejamento, Finanças e Presidência de empresas, sendo que 57,89% dos respondentes são: 21 Controllers; 17 CFOs; 15 Professores e 13 CEOs. Aqueles que responderam o questionário têm como Ramos de Atividades como os principais: 28 Serviços Educacionais; 22 Serviços de Consultoria; 17 Indústria e 11 Serviços Financeiros, perfazendo 68,42% dos respondentes. No quesito Controle de Capital, temos a abertura de 82,46% dos respondentes: 45 Ltda. Nacional; 21 Órgão Público/Entidade Governamental/ONG; 19 S/A Aberta Nacional e 9 Ltda. Multinacional. Dentre os respondentes temos 30 Técnicos em Contabilidade, ou 26,31% dos respondentes; 36 Bacharéis em Ciências Contábeis ou 31,58% dos respondentes e 20 são Mestres em Controladoria/Finanças. Para orientar a elaboração do questionário foi realizada uma pesquisa bibliográfica, conforme mencionado ao final do trabalho. A motivação foi gerada a partir do Seminário que palestraria sobre Evitar Fraudes, Roubos e Desvios Contábeis e Financeiros. Neste trabalho será possível observar que segundo quesito mais citado, quando pergunto sobre os Desafios Corporativos Atuais, foi Gestão e Governança Corporativa/*Compliance*, 65 respondentes (ou 57% dos respondentes). Uma das reflexões a ser feita é o acúmulo de Escândalos Corporativos, que não é de hoje, mas começou a ganhar destaque com a ENRON, que se iniciou em out/2001 e WORLDCOM, que se iniciou em set/2002, Assim, o Seminário que seria apresentado em maio/2015, porém devido às incertezas de mercado foi postergado para apresentação no CFO SAB2015 entre 2 e 4/set/2015 sendo que percebo que é apenas um dos temas que tem afligido o Corpo Diretivo das empresas, uma vez que passamos por uma crise comportamental, não só no seio da sociedade brasileira como também em âmbito mundial. Tanto é assim que a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) realizou estudo sobre o efeito da corrupção sobre: Indústrias de Transformação; Infraestrutura e Serviços Públicos; Saúde e Educação. Desta forma, entendo que não podemos resolver o problema do mundo e na esfera do governo brasileiro, compreendo que devemos contar com a valorização da Contabilidade Gerencial no apoio à Gestão Eficaz, bem como pensar em soluções para blindar as organizações contra os malefícios da perda dos valores morais e éticos que passamos na atualidade, bem como efeitos de miopia gerencial que deve ser combatida com as três linhas de defesa dentro dos modernos conceitos de Governança Corporativa e Controles Internos adequados.

Palavras-Chave: Contabilidade Gerencial - Governança Corporativa – Ferramentas de Gestão

1 INTRODUÇÃO

A motivação foi gerada a partir do Seminário que palestrarei sobre Evitar Fraudes, Roubos e Desvios Contábeis e Financeiros, que seria apresentado em maio/2015, porém devido às incertezas de mercado foi postergado para apresentação no CFO SAB2015 entre 2 e 4/set/2015 sendo que percebo que é apenas um dos temas que tem afligido o Corpo Diretivo das empresas, uma vez que passamos por uma crise comportamental, não só no seio da sociedade brasileira como também em âmbito mundial. Tanto é assim que a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) realizou estudo sobre o efeito da corrupção sobre: Indústrias de Transformação; Infraestrutura e Serviços Públicos; Saúde e Educação. Desta forma, entendo que não podemos resolver o problema do mundo e na esfera do governo brasileiro, compreendo que devemos contar com a valorização da Contabilidade Gerencial no apoio à Gestão Eficaz, bem como pensar em soluções para blindar as organizações contra os malefícios da perda dos valores morais e éticos que passamos na atualidade, bem como efeitos de miopia gerencial que deve ser combatida com os modernos conceitos de Governança Corporativa e Controles Internos adequados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

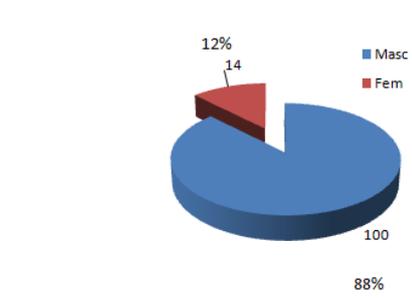
A base de pesquisa deu-se na elaboração de um questionário, que após capturar os dados pessoais, corporativos e de formação acadêmica, busca conhecer os Desafios Corporativos atuais, Ferramentas de Gestão que os respondentes têm utilizado e Quais os Principais Problemas que tem afligido os respondentes. A forma de estabelecimento de tais quesitos foi através de pesquisa bibliográfica, que faz parte integrante deste trabalho no tópico 5-Referências, sobre os pontos de atenção dos gestores no momento presente.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa no CFO SAB2015 entre 2 e 4/set/2015, onde coordenei mesa redonda sobre Fraudes, Roubos e Desvios Contábeis e Financeiros, que foi possível através do envio de milhares de questionários a executivos e profissionais brasileiros, para observar quais são as percepções sobre a nossa realidade no que diz respeito às melhores práticas de governança corporativa.

3.1-Perfil dos Respondentes

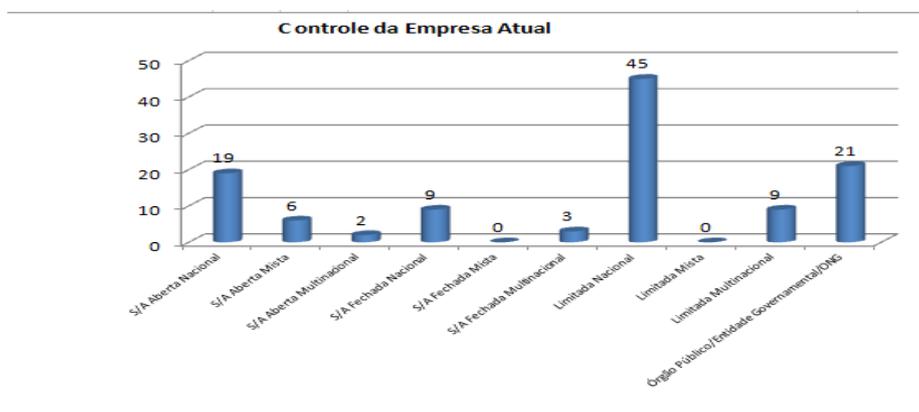
Com base nos 114 entrevistados, podemos perceber que a maioria é do sexo masculino:



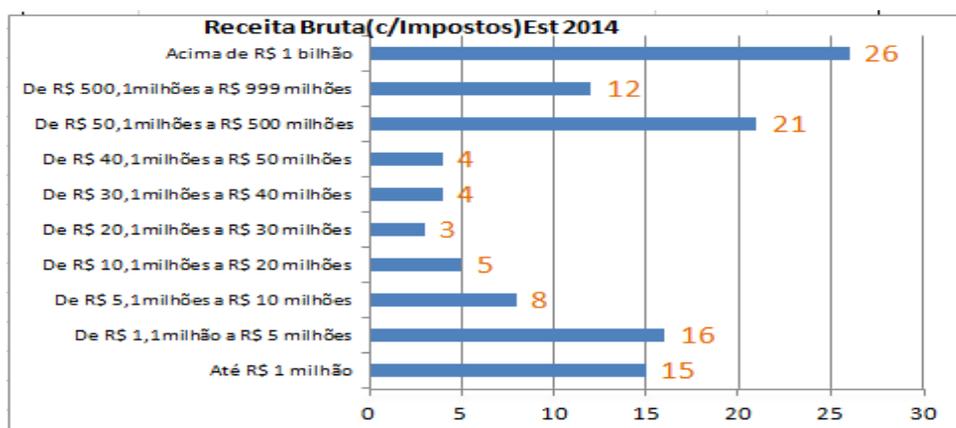
A faixa etária, que variou de 26 a 74 anos, cuja maioria dos respondentes (43 deles) está com idade de 50 a 59 anos; 32 deles com 40 a 49 anos e 26 respondentes com idade entre 20 e 26 anos. Assim, os 101 são 88,60% da distribuição:



Em relação ao vínculo corporativo dos respondentes, 85 deles ou 74,56% do total, sendo a maioria de 45 em Empresas Limitada Nacional, depois 21 em Órgão Público/Entidades Governamentais ou ONGs e 19 em S/As Abertas nacionais:

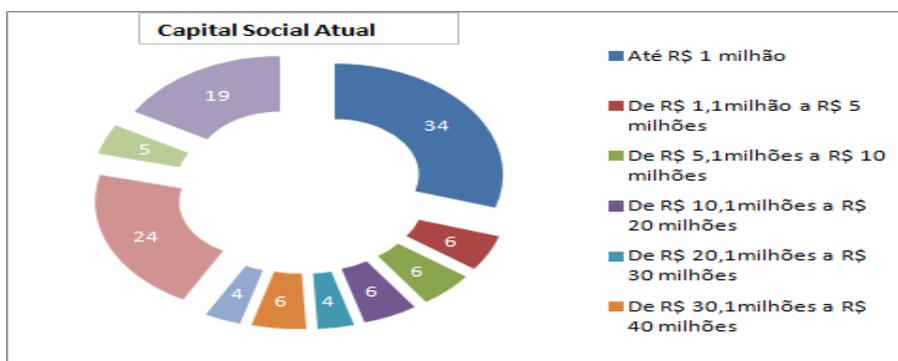


Ainda com relação ao vínculo corporativo dos respondentes, que são 78 deles ou 68,42% do total, onde podemos perceber o nível das Receitas Brutas Estimadas para 2014, sendo que 26 com Receitas Brutas acima de R\$ 1 bilhão; 21 entre R\$ 50,1 e R\$ 500 milhões; 16 entre R\$ 1,1 e R\$ 5 milhões e 15 com Receitas Brutas até R\$ 1 milhão:

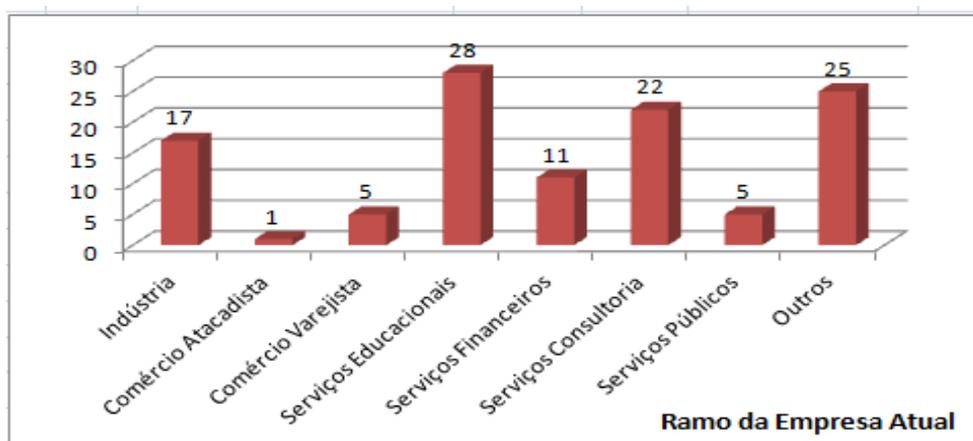


Quanto ao Capital Social atual, temos a maioria de 34 respondentes vinculados a empresas com até R\$ 1 milhão; 24 em empresas entre R\$ 50,1 e R\$ 500 milhões e 19 em empresas acima de R\$ 1 bilhão. Estas dão um universo de 77 profissionais em empresas que

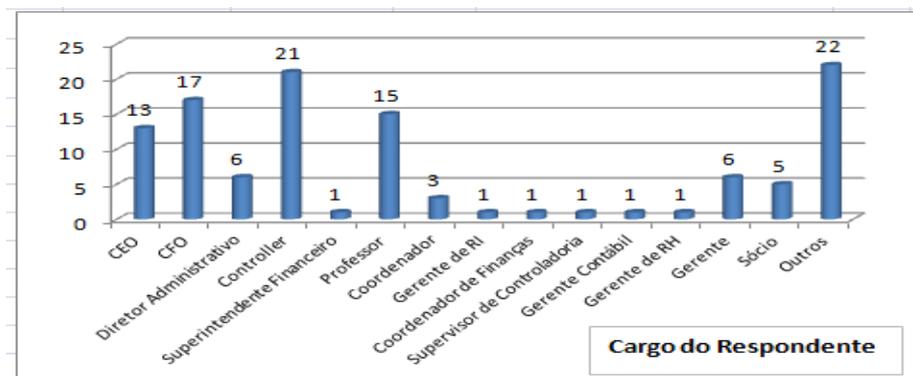
cobrem 67,54% do total.



Olhando o Ramo de Atividade dos respondentes, temos que 28 dos respondentes estão em Serviços Educacionais; 25 em Outros ramos; 22 em Serviços de Consultorias e 17 na Indústria. Perfazendo 92 em ramos de atividade que é 80,70% do total de respondentes:



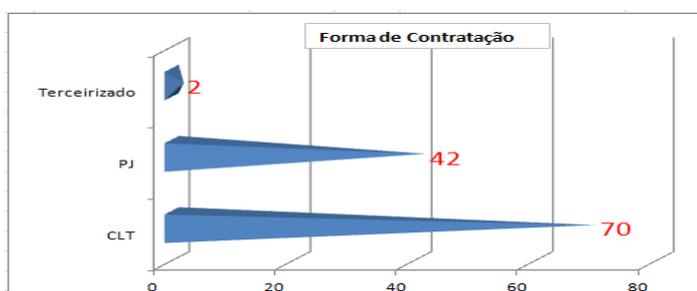
Para saber o Cargo dos respondentes, temos que 22 têm outros cargos, 21 são Controllers; 17 são CFOs; 15 Professores e 13 CEOs. Com um desdobramento de 88 respondentes, temos a composição de 77,19% deles:



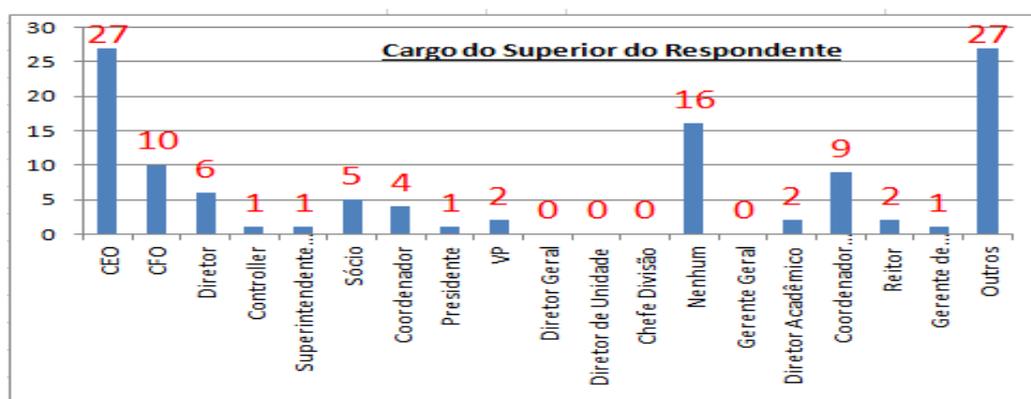
Sobre o tempo de atuação no Cargo Atual, temos a maioria de 59 dos respondentes, ou 51,75% do total, com a seguinte distribuição:



Com relação à forma de vínculo empregatício dos respondentes, temos que 61,40% ou 70 dos 114 respondentes como CLTistas:



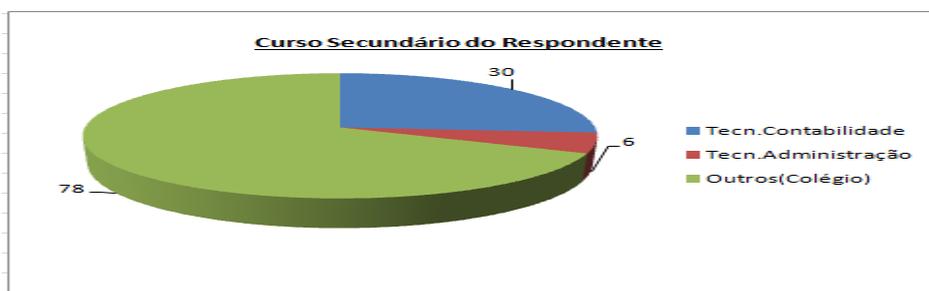
Quanto ao nível de subordinação dos respondentes, podemos observar que 27 eram subordinados do CEO, 27 com outros títulos de Superiores, 16 com nenhum Superior e 10 subordinados do CFO. Desta forma, estas 90 subordinações perfazem 78,95% do total.



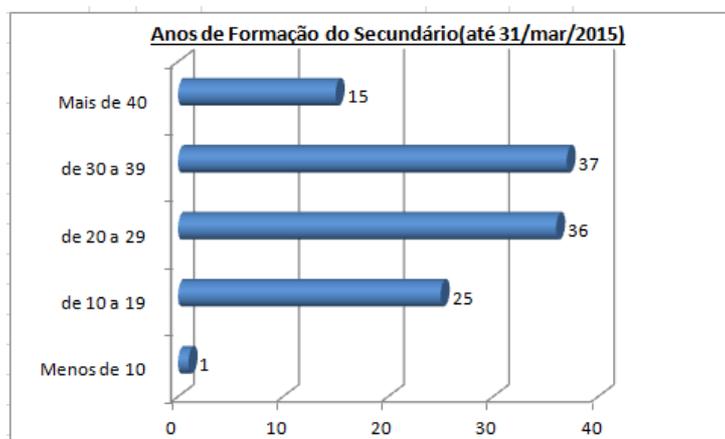
Para demonstrar a quantidade de subordinados dos 114 respondentes, temos que 25 deles tinham entre 5 e 10; 24 entre 21 e 50; 20 nenhum e 18 entre 11 e 20 subordinados. Portanto, os 87 respondentes representam uma distribuição dos 76,32% do total de respondentes:



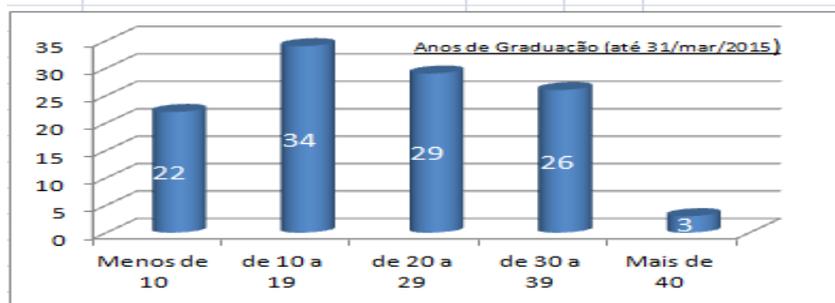
Os respondentes têm sua Formação Secundária distribuída:



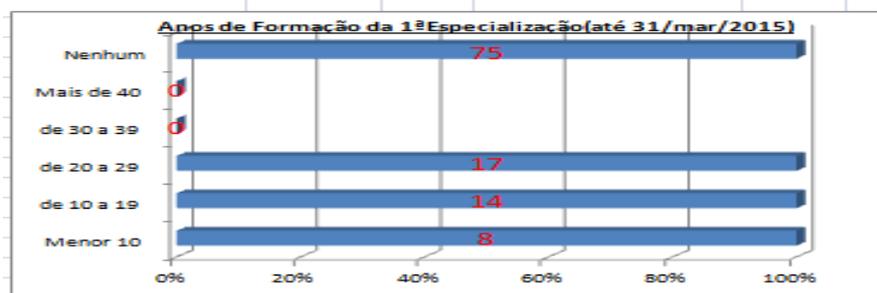
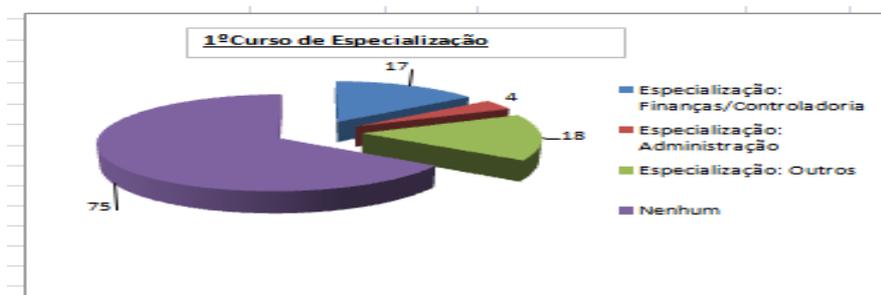
O tempo de formação até 31/mar/2015, tem a seguinte distribuição, sendo 37 entre 30 e 39 anos; 36 entre 20 e 29 anos e 25 entre 10 e 19 anos. Estes 98 totalizam 85,96% do total dos 114 respondentes:



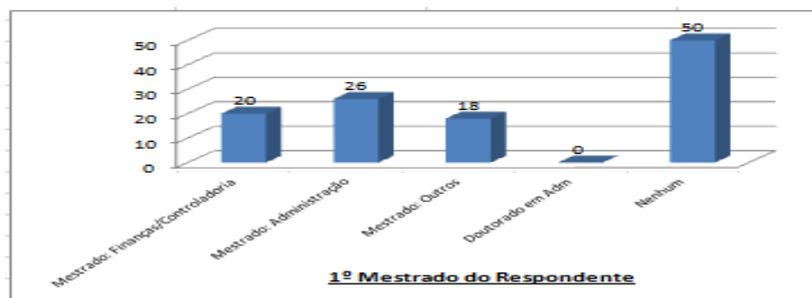
Com relação à 1ª Graduação dos 114 respondentes, temos a distribuição, sendo que os 40 Bacharéis de Administração representam 35,09% do total e os 36 Bacharéis em Ciências Contábeis representam mais 31,58%. Assim, temos 66,67% do total. Já com relação aos anos de Graduação até 31/mar/2015, temos: 34 entre 10 e 19 anos; 29 entre 20 e 29 anos e 26 entre 30 e 39 anos, o que perfaz 78,07% do total.



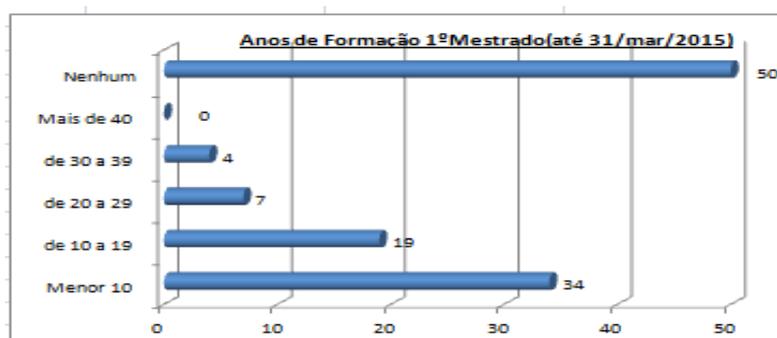
Para avaliar o perfil dos respondentes no que se refere a 1ª Especialização, podemos perceber que houve a seguinte distribuição, sendo importante destacar que 75, ou seja, 65,8% deles não têm nenhum Curso de Especialização. Quanto ao tempo de formação até 31/mar/2015, 17 estão formados entre 20 e 29 anos e 14 formados entre 10 e 19 anos.



Quando observamos a formação como Mestrado, 64 dos 114 respondentes tinham tal graduação, ou seja, 56,14%, assim distribuído: 26 são Mestres em Administração; 20 são Mestres em Controladoria/Finanças e 18 Outros Cursos.



Sob o aspecto do tempo de formação até 31/mar/2015, temos a seguinte distribuição dos 64 respondentes, sendo que 34 ou 53,13% são Mestres a menos de 10 anos:



3.2-Desafios Corporativos Atuais

Dentre os quesitos colocados, podemos perceber que os Desafios mais mencionados foram 68 (60% dos 114 respondentes) **Agregar Valor aos Clientes**, pois é compreensível uma vez que as organizações sobrevivem em função da aquisição de Bens e Serviços, pois a percepção **do Valor Agregado e os clientes satisfeitos fazem com que a fidelização perenize a organização**. O segundo quesito mais citado foi **Gestão e Governança Corporativa/Compliance**, 65 respondentes (ou 57% dos respondentes). Uma das reflexões a ser feita é o acúmulo de Escândalos Corporativos, que não é de hoje, mas começou a ganhar destaque com a ENRON, que se iniciou em out/2001 e WORLDCOM, que se iniciou em set/2002, como tratado por BRICKEY (2003). O terceiro quesito foi Manutenção de Sustentabilidade Empresarial, com 56 respondentes ou 49% dos respondentes.

Desafios Corporativos Atuais	Qtde.	Part.%
Capitalização/Alongamento de Dívida	68	60%
Gestão e Governança Corporativa/Compliance	65	57%
Manutenção da Sustentabilidade Empresarial	56	49%
Competitividade Nacional	52	46%
Agregar Valor aos Clientes	45	39%
Agregar Valor aos Acionistas	43	38%
Inovação Tecnológica	39	34%
Agregar Valor aos Colaboradores	33	29%
Agregar Valor à Sociedade	28	25%
Integração da Cadeia de Valor	26	23%
Comunicação com Público Interno	22	19%
Competitividade Internacional	19	17%
Integração ao Movimento de Sustentabilidade	15	13%
Comunicação com Público Externo	5	4%

3.3-Quais as Ferramentas de Gestão tem utilizado?

Com relação às Ferramentas de Gestão que os 114 respondentes têm utilizado, podemos perceber que a **Ferramenta mais citada é Orçamento Empresarial**, pois 81 respondentes, ou 71% dos 114 deles. A **segunda Ferramenta mais citada foi o Planejamento Estratégico**, com 79 respondentes ou 69% deles. Na **Terceira citação ficou o Plano Tático** com 66 respondentes ou 58% deles. Neste sentido a justificativa para tal concentração está no trabalho de LEITE, SILVA, CHEROBIM e BUFREM (2008), que no Resumo aborda o seguinte: *Foram analisados todos os títulos das 1257 dissertações e 112 teses com categorização a priori nas subáreas temáticas: orçamento público, orçamento empresarial, orçamento operacional, orçamento financeiro, considerando-se a presença ou ausência do termo “orçamento”*.

Ferramentas de Gestão	Qtde.	Part. %
Orçamento Empresarial (Curto Prazo)	81	71%
Planejamento Estratégico(Longo Prazo)	79	69%
Plano Tático(Médio Prazo)	66	58%
KPI-Indicadores Chave de Performance	48	42%
BSC-Balanced ScoreCard	34	30%
ERP-Outros	28	25%
Sistema Integrado Desenvolvido Internamente	24	21%
ERP-Sistema Integrado Totvs	23	20%
ERP-Sistema Integrado SAP	22	19%
BI-Business Intelligence	21	18%
BPM-Business Process Management	13	11%
BPM-Business Performance Management	9	8%
6 Sigma	8	7%
ERP-Oracle	7	6%
Lean Manufacturing	4	4%

3.4-Principais Problemas que Tem Afligido

Neste contexto, podemos perceber que os 114 respondentes citaram em **primeiro lugar as Incertezas na Economia** com 78 respostas, ou seja, 68% dos respondentes; o **segundo mais citado foi a Falta de Mão de Obra Capacitada** com 56 citações, ou seja, 49% dos respondentes e **Carga Tributária/Alteração Legislação** com 49 respostas que representam 43% dos respondentes. Devemos observar que o 20F não foi citado, pois é exigência de empresas que têm títulos negociados na Bolsa Nova York e devem arquivar na *SEC-Securities Exchange Commission* tais formulários. Outro aspecto interessante está no fato de que apenas 10% respondentes mencionaram o Relato Integrado, sendo que ainda não faz parte do rol de preocupação dos gestores pesquisados. Desta forma, podemos concluir que será de extrema importância que rapidamente nos alinhemos com tais padrões

internacionais de apresentações das informações contábeis aos *stackholders*.

Principais Problemas que Tem Afligido	Qtde.	Part.%
Incertezas na Economia	78	68%
Falta de Mão-de-Obra Capacitada	56	49%
Carga Tributária/Alteração Legislação	49	43%
Falta de cumprimento de prazos	36	32%
Concorrência Nacional	33	29%
Falta de cumprimento de normas e procedimento	32	28%
Competitividade	30	26%
Inovação	28	25%
Prazos Curtos	26	23%
Metas "Apertadas"	25	22%
Falta de apoio da Alta Administração ao Planejamento Estratégico	22	19%
Inadimplência	17	15%
Fraudes/Desvios/Erros/Corrupção	16	14%
Evolução Tecnológica	13	11%
Implementação/Troca ERP	12	11%
Relato Integrado	11	10%
e-Social	10	9%
Concorrência Internacional	10	9%
Formulário de Referência	3	3%
20 F	0	0%

4. CONCLUSÃO

Podemos concluir que este trabalho teve a função de compatibilizar as pesquisas bibliográficas com a realidade dos 114 respondentes que são gestores de empresas brasileiras dos mais diversos portes e ramos de atividades e em consonância à modernidade e geração de competência gerencial diferenciada. Outra relevância está no fato de observar como os profissionais e acadêmicos da área contábil podem trazer mais instrumentos de gestão eficaz, fazendo com que nossas empresas públicas e privadas sejam Eticamente fortes, Financeiramente imunes a Fraudes e Desvios, Contabilmente Transparentes e Economicamente viáveis.

5 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Santos de. MEDIDA PROVISÓRIA EM MATÉRIA TRIBUTÁRIA: ALTERAÇÃO DOS TRIBUTOS FEDERAIS E OS CRITÉRIOS DA RELEVÂNCIA E URGÊNCIA. Monografia de Especialização em Direito Tributário e Finanças Públicas-IDP-Brasília, 2009. Disponível em http://dspace.idp.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/367/Monografia_Marcelo%20Santos%20de%20Almeida.pdf?sequence=1 acesso em 25ago2017

ALVES, César Moreira e CAMARGOS, Marcos Antônio. FATORES CONDICIONANTES DA INADIMPLÊNCIA EM OPERAÇÕES DE MICROCRÉDITO. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos 11(1):59-74, janeiro/março 2014. Disponível em <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337230057006> acesso em 25ago2017

ALVES, Paulo Vicente Dos Santos. Gestão Pública como Fonte de Competitividade Nacional: Um Estudo da Evidência Latino-Americana no Século XX. Tese Doutorado em

Administração de Empresas FGV (2005). Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3262> acesso em 25ago2017

AMÉRICO, Enizelâinde de Oliveira; SILVA, Josicleide dos Santos; SOUZA, Roberta Viana Oliveira de & MACÊDO, João Marcelo Alves. Implantação do Sistema de Informação Contábil ERP em Indústrias Nordestinas: Uma Análise da Percepção dos Usuários após a Implantação de um ERP em duas Indústrias Nordestinas. REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade – Vol. 1, no 2, p.1-17, Set-Dez/2011. Disponível em <http://revistas.ufcg.edu.br/reunir/index.php/uacc/article/view/6/PDF> acesso em 20ago2016

AMSTALDEN, Rodolfo Cirne. IMPACTOS DE RESTRIÇÕES SOBRE EMPRESAS LISTADAS NA BM&F BOVESPA: UM SURVEY A PARTIR DA CRISE DE 2008/09. Dissertação de Mestrado em Finanças e Economia de Empresas. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. 2011. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8340/66080100249.pdf?sequence=1&isAllowed=y> acesso em 20ago2016

BALBINO, Luiz Carlos; CORDEIRO, Luiz Adriano Maia; SILVA, Vanderley Porfírio da; MORAES, Anibal de; MARTINEZ, Gladys Beatriz; ALVARENGA, Ramon Costa; KICHEL, Armindo Neivo; FONTANELLI, Renato Serena; SANTOS, Henrique Pereira dos; FRANCHINI, Júlio Cezar e GALERANI, Paulo Roberto. Evolução Tecnológica e Arranjos Produtivos de Sistemas de Integração Lavoura-Pecuária-Floresta no Brasil. Revista Pesquisa Agropecuária Brasileira. Vol.46 N°10-Brasília, Out/2011. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-204X2011001000001&script=sci_arttext acesso em 20ago2016

BANSAL, Pratima. (2005). *Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development*. Strategic Management Journal, 26(3), 197-218. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.441/abstract> acesso em 20ago2016

BARBIERI, José Carlos; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouvêa de; ANDREASI, Tales e VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. RAE • São Paulo • v. 50 • n. 2 • abr./jun. 2010 • 146-154. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/31280/30086> acesso em 29mai2016

BERTON, Luiz Hamilton. INDICADORES DE DESEMPENHO E AS PRÁTICAS DE BOA GOVERNANÇA CORPORATIVA. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis, 2003. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/85500/197245.pdf?sequence=1&isAllowed=y> acesso em 25ago2017

BRASIL. Lei de Inovação Tecnológica-Lei n.º 10.973 de 02.dez.2004. Brasília, DF: Congresso Nacional. Atos do Poder Legislativo, DOU, n.º 232 de 03.dez.2004. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm acesso em 01mar2016

_____. Lei 12.846 de 01.ago.2013. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm acesso em 01mar2016

_____ Instrução CVM 552 de 9.out.2014. Disponível em <http://www.cvm.gov.br/legislacao/inst/inst552.html> acesso em 29fev2016

_____ Decreto 8.373 de 11.dez.2014. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8373.htm acesso 2mar2016

_____ <http://www.esocial.gov.br/LancamentoEsocial.aspx> acesso em 2mar2016

_____ Decreto 8.450 de 18.mar.2015. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm acesso em 01mar2016

_____ Lei 13.243 de 11.jan.2016. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art2 acesso em 27fev2016

BRUNDTLAND, Gro Harlem. (1987). *Our Common Future. World Commission on Environment and Development*: Ed.Oxford University. Disponível em https://books.google.com.br/books?id=TNx4a4qRb0wC&pg=PP2&dq=Our+Common+Future.+World+Commission+on+Environment+and+Development.&hl=pt-BR&sa=X&ei=g7EMVf_YG4nHsQT7kYGoCOQ&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=Our%20Common%20Future.%20World%20Commission%20on%20Environment%20and%20Development%3A&f=false acesso em 27fev2016

BRUXEL, Adriana e JUNQUEIRA, Álvaro Gustavo Wagner. GESTÃO DE PESSOAS: SATISFAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO DE TELECOMUNICAÇÕES. Revista Destaques Acadêmicos, ANO 3, N. 1, 2011(127-145) - CGO/UNIVATES. Disponível em <http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/98/59> acesso em 20ago2016

CALDAS, Luis Alberto de Carvalho; SORATTO, Alexandre Nixon e POHLMANN, Omer. Monitoramento na Rede Brasileira de Metrologia Legal e Qualidade do Inmetro. II SEMINÁRIO DA REDE BRASILEIRA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO-Fortaleza, Jun/2010. Disponível em http://repositorios.inmetro.gov.br/bitstream/10926/240/1/2010_MonitoramentoRBMLQ.pdf acesso em 29fev2016

CASTRO, Pedro Manuel Ribeiro Salgado de. *Corporate Performance Management* através da integração de *Business Intelligence* e Business Process Management. Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação-Universidade do Minho-Out/2014. Disponível em http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/35227/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Pedro%20Castro_2014.pdf Acesso em 25ago2017

CHERENE, Lumena Paes; SILVA, Luciano Souza da & SILVA, Simone Vasconcelos. DIFICULDADES E BENEFÍCIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO EMPRESARIAL (Sap R/3). Revista www.perspectivaonline.com.br Vol. 4 Nr.16, 2010. Disponível em http://www.seer.perspectivasonline.com.br/index.php/revista_antiga/article/download/459/364 acesso em 25ago2017

CRUZ, Cássia Vanessa Olak Alves e ROCHA, Wellington. Custeio-Alvo: Reflexões sobre Definições, Finalidades e Procedimentos. Revista Contemporânea de Contabilidade-UFSC,

Florianópolis, ano 05, v.1, nº10, p. 31-51, Jul./Dez., 2008. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2008v5n10p31/11123> acesso em 20ago2016

CVM Anuncia Mudanças no Formulário de Referência. Disponível em <http://www.ancord.org.br/cvm-anuncia-mudancas-no-formulario-de-referencia/> acesso em 29fev2016

DAFFRE, Sinval. SEIS SIGMA - Uma Metodologia de Sucesso. Publicado no Site SAE Brasil em 03/11/2004 07:16:19. Disponível em <http://www.saebrasil.org.br/imprensa/artigos/exibe.asp?codigo=6> acesso em 20ago2016

ELKINGTON, John. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island, BC Canada. New Society Publishers. Disponível em [https://books.google.com.br/books?id=dIJAbIM7XNcC&dq=ELKINGTON%2C%20J.%20\(1998\).&hl=pt-BR&source=gbs_book_other_versions](https://books.google.com.br/books?id=dIJAbIM7XNcC&dq=ELKINGTON%2C%20J.%20(1998).&hl=pt-BR&source=gbs_book_other_versions) acesso em 27fev2016

ENOKI, Cesar Hidetoshi. Gestão de Processos de Negócio: Uma Contribuição para a Avaliação de Soluções de *Business Process Management (BPM)* sob a Ótica da Estratégia de Operações. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção USP, 2006. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01122006-170526/en.php> acesso em 28fev2016

FAHY, John. *A Resource-Based Analysis of Sustainable Competitive Advantage in a Global Environment*. International Business Review, v.11, p. 57-78, 2002. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593101000476> acesso em 25ago2017

FOLSTER, André & TEIXEIRA, Bruna. Custos versus Benefícios das Propriedades da Governança Corporativa: Estudo da Relação do Desempenho das Empresas no Mercado de Capitais. XXII Congresso Brasileiro de Custos – Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 11 a 13 de novembro de 2015. Disponível em <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3993/3994> acesso 20ago2016

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; MOREIRA, Márcia Zabdiele e MOURA, Héber José de. Competitividade Internacional Baseada em Recursos. Estudo do Processo de Internacionalização das Maiores Empresas Exportadoras do Setor Calçadista Brasileira. 30º Encontro ANPAD-Salvador 26-27 Setembro 2006. Disponível em <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/htm/enanpad2006-esob-2159-resumo.html> acesso em 28fev2016

FRAGALLI, Adriana Casavechia; PANHOCA, Luiz; GONZÁLEZ, Alejandro Daniel; ALMEIDA, Lauro Brito de e COSTA, Mayla Cristina. RELATO INTEGRADO DE UMA PROPRIEDADE AGRÍCOLA: UM ESTUDO DE CASO COM BASE NO FRAMEWORK DO INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC). XXI Congresso Brasileiro de Custos – Natal, RN, Brasil, 17 a 19 de novembro de 2014. Disponível em <http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3803/3804> acesso em 29fev2016

FRANCISCO, Rodrigo Eduardo Botelho. Inovação e Gestão do Conhecimento na UFSCar. Revista Comunicação & Inovação, São Caetano do Sul, v. 12, n. 22:(35-46) jan-jun 2011. Disponível em http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/viewFile/1113/939 acesso em 28mai2016

FURLOW, Nancy Engelhard & KNOTT, Cynthia. *Who's Reading the Labels: Millennial's Use of Environmental Product Labels*. Journal of Applied Business and Economics, Bradford, v. 10, n. 3, p. 1-13, 2009. Disponível em <http://connection.ebscohost.com/c/articles/50937525/whos-reading-label-millennials-use-environmental-product-labels> acesso em 20ago2016

GALVÃO Jr, Franklin Medeiros; MEDEIROS Jr., Josué Vitor de & SOUZA Neto. O USO DE ERP NA IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DA GESTÃO BASEADA NO VALOR (GBV). Revista Eletrônica Sistemas & Gestão-UFF-R.Janeiro-Volume 7, Número 1, 2012, pp. 122-133. Disponível em <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/V7N1A8/V7N1A8> acesso em 28fev2016

JIANG, John Xuefeng; PETRONI, Kathy R. e WANG, Isabel Yanyan. *Did Eliminating the 20-F Reconciliation Between IFRS and US GAAP Matter?* Out/2010. Disponível em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1694590 acesso em 29fev2016

KEYNES, John Maynard. *A TREATISE ON PROBABILITY*. Macmillan and Co., London, 1952. Imagem Disponível em <http://www.abebooks.fr/Treatise-Probability-Keynes-John-Maynard-Macmillan/10593846354/bd> acesso em 01mar2016

LEITE, Rita Mara; SILVA, Helena de Fátima Nunes; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo e BUFREM, Leilah Santiago. ORÇAMENTO EMPRESARIAL: LEVANTAMENTO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NO PERÍODO DE 1995 A 2006. Revista Cont. Fin. • USP • São Paulo • v. 19 • n. 47 • p. 56 - 72 • maio/agosto 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v19n47/v19n47a06.pdf> acesso em 20ago2016

MARUJO, Lino Guimarães. UM MODELO DINÂMICO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS BASEADO EM RECURSOS. XXVII ENEGEP-Foz de Iguaçu, Out/2007. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR620464_0263.pdf acesso em 29abr2016

MAYER, Fernanda Regina Firmo. ESTRUTURA DE GERENCIAMENTO DE CONTROLES INTERNOS DE RISCOS OPERACIONAIS NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS. TCC de Bacharel em Ciências Contábeis. FURB-Blumenau. 2009. Disponível em http://www.bc.furb.br/docs/MO/2011/345813_1_1.pdf acesso em 25ago2017

MAZZA, Chael; ISIDRO-FILHO, Antonio e HOFFMANN, Valmir Emil. CAPACIDADES DINÂMICAS E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS ENVOLVIDAS NA IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DE PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 11, n.3, p.345-371, jul./set. 2014. Disponível em <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/110245/108806> acesso em 25ago2017

MELO, Marcello Calado Vieira de. PROGRAMAÇÃO LINEAR INTEIRA APLICADA NO PLANEJAMENTO DA ALOCAÇÃO DE VAGÕES DE CARGA. Dissertação submetida ao Programa de Mestrado em Engenharia de Transportes (PETRAN). Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza (2008). Disponível em http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/4861/1/2008_dis_mcvmelo.pdf acesso em 28abr2016

MENDES, Fernanda Maria de Almeida Santos. Análise e Avaliação das Métricas na Área Financeira da Empresa ABC, após Processo de Deslocalização. Dissertação de Mestrado em

Ciências Empresariais. Universidade de Lisboa-Out/2014. Disponível em <http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/7387/1/DM-FMASM-2014.pdf> acesso em 29fev2016

NEVES Filho, Geraldo. Lavagem de Dinheiro. Boletim Jurídico. Edição 953. 20/01/2012, Disponível em <http://www.boletimjuridico.com.br/m/texto.asp?id=2471> acesso em 29abr2016

OLAVE, Maria Elena Léon e AMATO Neto, João. REDES DE COOPERAÇÃO PRODUTIVA: UMA ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE E SOBREVIVÊNCIA PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. Revista GESTÃO & PRODUÇÃO v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06> acesso em 21ago2016

OLIVEIRA, Carolina Souza Cyrino e OLIVEIRA-Filho, Eduardo Cyrino. Agricultura Ecológica e Indústria Têxtil: O Papel da Comunicação para o Algodão Orgânico no Brasil. Publicado em UniCeub-Universitas: Arquitetura e Comunicação Social, Brasília, v. 11, n. 1, p. 27-37, jan./jun. 2014. Disponível em <http://www.publicacoes.uniceub.br/index.php/arqcom/article/view/2429/2268> acesso em 29fev2016

OLIVEIRA, José Antonio Puppim. Uma Avaliação dos Balanços Sociais das 500 Maiores. Revista de Administração de Empresas Eletrônica, 4(1) art.2.2005. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100002&lng=pt&nrm=iso acesso em 28abr2016

OLIVEIRA, Karla Vitor de. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO TOTVS: UM ESTUDO SOBRE BENEFÍCIOS E PROBLEMAS ENCONTRADOS NA SUA UTILIZAÇÃO PELAS EMPRESAS GOIANAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE. Dissertação de Mestrado Engenharia de Produção. PUC. Goiânia, 2013. Disponível em http://tede.biblioteca.ucg.br/tde_arquivos/25/TDE-2013-09-05T093216Z-1324/Publico/KARLA%20VITOR%20DE%20OLIVEIRA.pdf acesso em 30mai2016

OLIVEIRA Neto, José Dutra. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO USUÁRIO DOS SISTEMAS ERP COMO INSTRUMENTO PARA GESTÃO: UMA ABORDAGEM MULTIVARIADA DE DADOS EM UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA. Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 171-194, jul./dez. 2014 Disponível em <http://www.okara.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/17888/12274> acesso em 21ago2016

PEREIRA, José Matias & KUGLIANSKAS, Isak. GESTÃO DE INOVAÇÃO: A LEI DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA COMO FERRAMENTA DE APOIO ÀS POLÍTICAS INDUSTRIAL E TECNOLÓGICA DO BRASIL. RAE-eletrônica, v. 4, n. 2, Art. 18, jul./dez. 2005. Disponível em http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/917/1/ARTIGO_GestaoInovacao.pdf acesso em 21ago2016

PERUCH, Tamires Diogo. MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. Trabalho de Conclusão do Bacharelado em Ciências Contábeis. UNESC – Criciúma, 2013. Disponível em <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/2175/1/Tamires%20Diogo%20Peruch.pdf> acesso em 25ago2017

PIERRI, Flávia Aparecida; RODRIGUES, Graziela Perretto e SANTOS, Welington Zaunir. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA-BRT REPASSE. TCC do MBA em Gestão da Comunicação Empresarial da Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba, 2008. Disponível em

<http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2011/08/plano-de-comunicacao.pdf> acesso em 28fev2016

PMSURVEY.ORG 2014 Edition. Project Management Institute. Disponível em www.pmsurvey.org acesso em 29mai2016

RIBEIRO, Nuno Adriano Baptista. *O Balanced Scorecard e a Sua Aplicação às Instituições de Ensino Superior Público*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria. Universidade do Minho. Braga, 2005. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4909/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%2005-05-05.pdf> acesso em 25ago2017

ROCHA, Wellington e MARTINS, Eric Aversari. CUSTEIO ALVO (*TARGET COSTING*). XXI Congresso Brasileiro de Custos – Natal, RN, Brasil, 17 a 19 de novembro de 2014. Disponível em <http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3284> acesso em 30mai2016

RODRIGUEZ, Victor Mauricio Castañeda. *Una revisión de los determinantes de la estructura y el recaudo tributario: el caso latinoamericano tras la crisis de la deuda externa*. Cuadernos de Economía, 31(58), Colombia-Mar/2012-p77-112. Disponível em www.bdigital.unal.edu.co/36878/1/37972-168263-1-PB.pdf acesso em 25ago2017

SANTOS, Rafael Paim C.; CARDOSO, Vinicius C.&CAULLIRAUX, Heitor Mansur. A INSERÇÃO DOS PROCESSOS NO PROJETO DE ORGANIZAÇÕES: UMA ARGUMENTAÇÃO CONCEITUAL E PRÁTICA. XXII ENEGEP-Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR15_1212.pdf acesso em 21ago2016

SIKILERO, Cláudio Bastos; RODRIGUES, Luiz Henrique e LACERDA, Daniel Pacheco. ANÁLISE CRÍTICA DAS SOLUÇÕES DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES PARA O GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: UMA ANÁLISE TEÓRICA. XXVIII ENEGEP-Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_069_490_11116.pdf acesso em 21ago2016

SILVA, Alexandra Sofia Marques. *CUSTOMIZAÇÃO TÉCNICA E FUNCIONAL DE APLICAÇÕES DE GESTÃO SUPOSTADAS NO ERP ORACLE E-BUSINESS SUITE*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Software. Universidade de Lisboa, 2010. Disponível em http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/8909/1/ulfc104387_tm_Alexandra_Silva.pdf acesso em 25ago2017

SILVA, Flavia de Araújo e GONÇALVES, Carlos Alberto. O PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DO SETOR PÚBLICO. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 4, núm. 3, septiembre-diciembre, 2011, pp. 458-476. Disponível em <http://www.redalyc.org/pdf/2734/273421614010.pdf> acesso em 25ago2017

SILVA, Luiz Maurício de Andrade. O PARADOXO DAS MÚLTIPLAS INCERTEZAS: SOBRE COMO A LIBERDADE DE ESCOLHA PODE DIFICULTAR AS DECISÕES DE LÍDERES MILITARES. III Encontro Pedagógico de Ensino Superior Militar-AFA,

Pirassununga-29/ago a 01/set/2011. Disponível em <http://livrozilla.com/doc/765496/o-paradoxo-da-liberdade-de-escolha-> acesso em 21ago2016

SILVA, Regiane Cunha da. AS RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO ENTRE OS OBJETIVOS DAS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*: o caso da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - INFRAERO. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis-UFPE, Recife-2014. Disponível em <https://www.ufpe.br/ppgcontabeis/images/documentos/Dissertacoes/regiane.pdf> acesso 21ago2016

SOUZA, Guilherme Eduardo de.; PORTULHAK, Henrique & BEUREN, Ilse Maria. Análise do Desenho e Uso do *Balanced Scorecard* em um Centro de Serviços Compartilhados. XXII Congresso Brasileiro de Custos – Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 11 a 13 de novembro de 2015. Disponível em <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3986/3987> acesso 21ago2016

SOUZA, Marcos Antonio e MELLO, Eliane. Análise da Cadeia de Valor: Um Estudo no Âmbito da Gestão Estratégica de Custos de Empresas da Construção Civil da Grande Porto Alegre. Revista Contemporânea de Contabilidade. UFSC, Florianópolis, v.8, n°15, p. 11-40, jan./jun., 2011. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2011v8n15p11/20021> acesso em 28fev2016

SOUZA, Milton Mattos de & LAROS, Jacob Arie. Satisfação no Trabalho e Responsabilidade Social Empresarial: Uma Análise Multinível. Rev. Psicol., Organ. Trab. vol.10 no.2 Florianópolis dez. 2010. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572010000200003&script=sci_arttext&tlng=pt= acesso em 21ago2016

SULLIVAN, Daniel. *Measuring the Degree of Internationalization of a Firm*. Journal of International Business Studies, Basingstoke, v. 25, n.2, p.325-342, 1994. Disponível em <https://ideas.repec.org/a/pal/jintbs/v25y1994i2p325-342.html> acesso em 28fev2016

TRINDADE, Luana Zanetti & BIALOSKORSKI Neto, Sigismundo. ANÁLISE E PERCEPÇÃO DOS CUSTOS DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO. UFC-CONTEXTUS Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Vol 12 – N° 2 – set/dez 2014. Disponível em <http://www.contextus.ufc.br/2014/index.php/contextus/article/view/514/216> acesso em 25ago2017

VAI, Carlos Tam Chuem. *Business Intelligence* para PME: A Informação Contabilística no Suporte à Decisão. Dissertação de Mestrado em Estatística e Gestão da Informação. Universidade Nova Lisboa, 2010. Disponível em <http://run.unl.pt/bitstream/10362/5165/1/TEGIO265.pdf> acesso em 25ago2017

WERKEMA, Cristina. LEAN SEIS SIGMA: Introdução às Ferramentas do *Lean Manufacturing*.2ª Ed.Campus-S.Paulo, 2012. Disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=IzbVIIatxR8C&oi=fnd&pg=PT7&dq=Lean+Manufacturing&ots=zuYAQNSOcl&sig=e17GsKpqj bSyBPjdwW1OTzGIQnk#v=onepage&q=Lean%20Manufacturing&f=false> acesso em 25ago2017